

ВІСНИК

Київського національного торговельно- економічного університету

Науковий журнал

Виходить шість разів на рік

Уперше вийшов друком у лютому 1998 р.

До жовтня 2000 р. виходив під назвою

"Вісник Київського державного торговельно-економічного університету"

Журнал визнано МОН України як фахове видання з економічних наук категорії "Б"

№ 5⁽¹³³⁾2020

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

МАЗАРАКІ А.А., головний редактор;

ПРИТУЛЬСЬКА Н.В., заступник головного редактора;

МЕЛЬНИЧЕНКО С.В., відповідальний секретар

БАЙ С. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;

БЕРІДЗЕ Р., д. е. н., професор, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі (*Грузія*);

БЛАКИТА Г. В., д. е. н., професор, КНТЕУ;

БЛАНК І. О., д. е. н., професор, КНТЕУ;

БОЙКО М. Г., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ВЕДМІДЬ Н. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ВОЛОСОВИЧ С. В., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ГЕРАСИМЕНКО А. Г., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ДЖОУБ М., д., професор, Університет Маямі (*США*);

ДУБОВИК Т. В., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ІЛЛЯШ О. І., доктор хабілітований, професор, Університет Миколая Коперника в Торуні (*Польща*);

ІЛЬЧЕНКО Н. Б., д. е. н., доцент, КНТЕУ;

ЛАБУРЦЕВА О. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ЛАГУТІН В. Д., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ЛАНГ Ф. П., доктор хабілітований, Брауншвейзький технічний університет (*Німеччина*);

ЛАЦЕ Н., д. е. н., професор, Ризький технічний університет (*Латвія*);

НАЗАРОВА К. О., д. е. н., професор, КНТЕУ;

НОВІКОВА Н. Л., д. е. н., доцент, КНТЕУ;

ПАВЛІК А., д. е. н., професор, Університет ім. Яна Кохановського (*Польща*);

ПИРОЖКОВ С. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;

РОМАТ Є. В., д. держ. упр., професор, КНТЕУ;

СУВАН-АЧАРІЯ Ч., д. е. н., доцент, професор, Таксін університет (*Таїланд*);

ТАКАХАШИ Т., д. н., професор, Університет Такушоку (*Японія*);

ТКАЧЕНКО Т. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ФІЛІС К., керівник Центру вивчення Росії, Євразії та Південно-Східної Європи, політолог (*Греція*), с. н. с., Коледж святого Антонія (*Велика Британія*);

ФОМІНА О. В., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ЧУГУНОВ І. Я., д. е. н., професор, КНТЕУ;

ШУЛЬГА Н. П., д. е. н., професор, КНТЕУ

Засновник, редакція, видавець і виготовлювач Київський національний торговельно-економічний університет

Заступник директора з наукової періодики ЦПНМВ – завідувач редакції С. Л. ОЛЮНІНА

Редактори:
Е. Ю. КИРИЧЕНКО, І. Й. РАСКАЗОВА
Художньо-технічний редактор
С. В. АНДРУШКО

Свідоцтво про державну реєстрацію
серія КВ № 13100-1984ПР від 23.08.2007

Індекс журналу
в Каталогі видань України на 2020 рік – 21910

Підписано до друку 19.10.2020.
Ум. друк. арк. 10. Тираж 250 пр. Зам. 506

Адреса редакції, видавця, виготовлювача:
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156.
Телефон редакції 529-50-24, факс: 513-85-36,
e-mail: visnik@knute.edu.ua

Надруковано на обладнанні КНТЕУ.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
серія ДК № 4620 від 03.10.2013

Видається за рекомендацією Вченої ради КНТЕУ
(протокол засідання № 2 від 24.09.2020)

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, 2020

Київ · КНТЕУ · 2020

З М І С Т

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

ГЕЙДОР А., КАШПРУК А.	Система управління знаннями ІТ-підприємства при дистанційному режимі роботи	5
МАКОЄДОВА В.	Інформаційні технології у системах підтримки прийняття рішень	18

ЕКОНОМІКА В УМОВАХ КАРАНТИНУ

МАЗАРАКІ А., ТКАЧЕНКО Т., ГЛАДКИЙ О.	Світовий туризм у період пандемії <i>COVID-19</i>	27
КАРАВАЄВ Т., КАЛУГА Н.	Митна справа в умовах <i>COVID-19</i>	42
БОВШ Л., КУЛИК М.	Комплаєнс бізнес-процесів готелю в умовах пандемії	58

ПІДПРИЄМНИЦТВО

ІЛЬЧЕНКО Н., ВОЙНІЛОВИЧ В.	Холістичний маркетинг у фешн-індустрії України	68
ГАНЕЧКО І., ТРУБЕЙ О.	Бізнес-моделі ритейлу: адаптація до нових викликів	77
ГЕРБИЧ Л., НЕТРЕБЧУК Л.	Кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств	88

БАНКІВСЬКА СПРАВА

ШУЛЬГА Н., ЖЕНЖЕРУХА П.	Транспарентність ризику репутації банків	102
------------------------------------	--	-----

СОДЕРЖАНИЕ

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

ГЕЙДОР А., КАШПРУК А.	Система управления знаниями IT-предприятия при дистанционном режиме работы	5
МАКОЕДОВА В.	Информационные технологии в системах поддержки принятия решений	18

ЭКОНОМИКА В УСЛОВИЯХ КАРАНТИНА

МАЗАРАКИ А., ТКАЧЕНКО Т., ГЛАДКИЙ А.	Мировой туризм в период пандемии <i>COVID-19</i>	27
КАРАВАЕВ Т., КАЛУГА Н.	Таможенное дело в условиях <i>COVID-19</i>	42
БОВШ Л., КУЛИК М.	Комплаенс бизнес-процессов гостиницы в условиях пандемии	58

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

ИЛЬЧЕНКО Н., ВОЙНИЛОВИЧ В.	Холистический маркетинг в фэшн-индустрии Украины	68
ГАНЕЧКО И., ТРУБЕЙ О.	Бизнес-модели ритейла: адаптация к новым вызовам	77
ГЕРБИЧ Л., НЕТРЕБЧУК Л.	Кредитоспособность сельскохозяйственных предприятий	88

БАНКОВСКОЕ ДЕЛО

ШУЛЬГА Н., ЖЕНЖЕРУХА П.	Транспарентность риска репутации банков	102
------------------------------------	---	-----

C O N T E N T

DIGITAL TECHNOLOGIES

HEIDOR A., KASHPRUK A.	<i>IT</i> enterprise knowledge management system in the conditions of remote workflow	5
MAKOIEDOVA V.	Information technologies in decision support systems	18

ECONOMY UNDER QUARANTINE CONDITIONS

MAZARAKI A., TKACHENKO T., HLADKYI O.	World tourism during the <i>COVID-19</i> pandemic	27
KARAVAYEV T., KALUGA N.	Customs affairs in the conditions of <i>COVID-19</i>	42
BOVSH L., KULYK M.	Compliance of hotel business processes under pandemic conditions	58

ENTERPRISE

ILCHENKO N., VOYNILOVYCH V.	Holistic marketing in the fashion industry of Ukraine	68
GANECHKO I., TRUBEY O.	Retail business models: adaptation to new challenges	77
HERBYCH L., NETREBCHUK L.	Credit worthiness of agricultural enterprises	88

BANKING

SHULGA N., ZHENZHERUKHA P.	Transparency of banks reputation risk	102
---------------------------------------	---------------------------------------	-----

UDC 005.94:004.9:331.103]-024.87

JEL Classification: M15; D83; J62; L86

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)01](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)01)

HEIDOR Alla,

PhD (Economics),

Associate Professor at the Department
of Economics and Business Finance
of Kyiv National University
of Trade and Economics

Ukraine, 02156, Kyiv, 19, Kyoto str.

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

ORCID: 0000-0002-5098-0882

KASHPRUK Alona,

applicant for higher education

with a master's degree from the Department
of Digital Economy and System Analysis
of Kyiv National University
of Trade and Economics

Ukraine, 02156, Kyiv, 19, Kyoto str.

E-mail: elenakaschpruk@gmail.com

ORCID: 0000-0002-7004-0513

IT ENTERPRISE KNOWLEDGE MANAGEMENT SYSTEM IN THE CONDITIONS OF REMOTE WORKFLOW

The article is dedicated to the basic principles of IT enterprise knowledge management system formation. Approaches to determining strategic structural components and factors which influence the successful functioning of the system are deepened and systematized. The generalized system of IT enterprise's intellectual potential management in the conditions of remote workflow is created.

Keywords: knowledge management, intellectual capital, knowledge management system, IT enterprise, remote workflow.

Гейдор А., Кашпрук А. Система управления знаниями IT-предприятия при дистанционном режиме работы. Исследованы основы формирования системы управления знаниями IT-предприятия. Систематизированы и углублены подходы к определению стратегических структурных компонентов и факторов влияния на успешное функционирование этой системы. Создана комплексная система управления интеллектуальным потенциалом IT-предприятия в условиях дистанционного рабочего процесса.

Ключевые слова: управление знаниями, интеллектуальный капитал, система управления знаниями, IT-предприятие, дистанционный режим работы.

Background. The paper is dedicated to the principles of IT enterprise knowledge management system creation. The crucial significance of research is determined by the necessity to organize and maintain proper knowledge management strategy in remote work situations within IT companies. The system of remote work has been increasing dramatically in the last decade. According to Global Workplace Analytics, remote work has increased by 140 % since 2007 among non-self-employed workers, and more than one-third (37 %) of knowledge workers now come into the office four or fewer times per week [1].

Among enterprises in different economic fields, the following tendency is clearly traceable in IT industry. Intellectual assets which contain enterprises employee knowledge, skills, trainings or any proprietary information that may provide the company with a competitive advantage should be organized properly. It is necessary to sustain productive functioning of a company, create value, and specify the firm's knowledge assets to meet company's organizational goals. A lot of companies face with obstacles of different kinds while adapting to remote work now. Therefore, it is necessary to create a mechanism of knowledge management system in IT enterprises in order to provide effective collaboration in remote working process through the set of initiatives, processes, strategies, and systems which support and enhance the creation, search, storage, and assessment, refinement, sharing, and applying of knowledge.

Thus, the aim of the work is to develop the generalized organizational management structure and knowledge management system (KMS) of the IT enterprises' intellectual potential based on the materials researched. As a result of the theoretical foundations research of the KMS and analyzing software products, the main components of the KMS were identified, the generalized systems of IT enterprise's intellectual potential management in the conditions of remote workflow on organizational and technical levels were created.

Analysis of recent researches and publications. The topic of the paper is quite new within scientific research, that is why the research of knowledge management (KM) aspects was performed in the works of not only scientists, but also experts in the knowledge management strategy: D. Andriessen, G. Roos, S. Pike, L. Fernstorm, C-H. Nilsson, D. Ford, D. Hislop, F. Omotayo, H. Harrington, F. Voehl, Z. Wahl.

The definition of the knowledge management systems seems vague considering the fact that there is no consensus regarding KM and what constitutes a KMS. Some scientists and experts regard KMS as technical aspect, while others include the organizational level also.

Intellectual capital and KM tools have been a focal point of discussion including both research and more practically oriented applications during the past decade. Professor of the School of Economics and Management in Sweden Carl-Henric Nilsson claims that it has emerged, 'in the light of a broader trend of redirecting the foundation of competitive advantage from the company's tangible assets to its intangibles such as knowledge base, brands and the content and the structure of computer-based systems' [2, p. 414].

Taking into consideration the essence of the category of "knowledge", it should be emphasized that it is an important strategic asset in the system of information engineering. Knowledge which is a compound of personal experience, values, contextualized, classified and calculated data (information), expert insight, and reasonable intuition can be distinguished in two different dimensions – tacit (that which is in people's heads) and explicit (coded) knowledge. KMS captures tacit and explicit knowledge in contrast to informational management systems.

Furthermore, Donald Hislop, a professor in the sociology of work and technology in management (business school, University of Aberdeen, Scotland), defines tacit knowledge as 'embrained' knowledge, personal and context-specific knowledge of a person that resides in the human mind, behavior, and perception, evolves from people's interactions, highly personal (held within the holder), subjective, difficult to formalize, experience based, contextualized, job specific, transferred through conversation or narrative, not captured by formal education or training and even subconscious but capable of becoming explicit knowledge [3].

Explicit knowledge in contrast is formal and systematic; can be codified, collected, stored and disseminated, it is not bound to a person and has primarily the character of data [4, p. 6].

Having studied various literary sources, it has been determined that KM is the systematic management of an enterprise's knowledge assets for the purpose of sustaining productive functioning of a company and creating value in order to meet tactical and strategic goals of a company.

Massachusetts Institute of Technology (MIT) paper states that the core goal of KM is to connect 'knowledge nodes' both the knowledge providers and the knowledge seekers to ultimately increase the knowledge within an organization [5].

Thus, within above mentioned goal, the main objectives of KM are the following: to capture and assess knowledge, to enhance and refine knowledge, to store and share knowledge, and to manage knowledge as an asset.

There are a number of approaches to KM. Thus, according to Wahl Z. group people approach KM in the following ways:

People-centric: centered on people, relationships, and how people form learning communities and other informal ways of knowledge sharing.

Tech-centric: focused on the technology that facilitates knowledge storage and transfer, and aims to create technology systems that encourage knowledge sharing.

Process-centric: interested in how the organizational structure and processes accommodate and encourage knowledge sharing and organizational learning. This concept includes the production processes, the organizational hierarchy, and the cultural framework [6].

We will generalize and combine all these approaches and components of KM in order to create complete KM system for IT enterprise.

According to the Buffer & Angel List annual State of Remote Work survey 98 % of respondents would like to work remotely, at least some of the time, for the rest of the career. At the top of the list of the biggest struggles with working remotely such aspect as "collaboration and communication" is observed [7].

The abovementioned aspect is a key problem, since the article focuses on remote workflow. That is why, to avoid all the challenges which arise from lack of interaction within the company, IT enterprises should resort to efficient KMS on both levels: organizational and technical. Employees need to be empowered to act more independently with remote

work, but have timely access to the correct information. Efficient KMS ensures they can find actionable and accurate information. Thus, the article will focus on the KMS levels in more detail.

Materials and methods. Methods of analysis and synthesis have been used to study the theoretical foundations of knowledge management system formation. A system-structural approach has become the basis of applied aspects of the study, which allows to form the essence of the knowledge management system, as well as to distinguish its organizational and technical levels and components of each of them. Comparison methods are used to identify modern technical capabilities associated with the knowledge management system; formalizations for the development of an IT enterprise knowledge management platform; generalizations to formulate conclusions and prospects for further research.

Results. KMS exists on two levels: organizational and technical. Technical level serves as a technical component, as one of the elements of the generalized expanded KMS of organizational level. Thus, people-centric and process-centric approaches on organizational level and tech-centric on technical level are analyzed in order to create complete knowledge management system for IT enterprises in this article.

Knowledge Management System (Organizational Level).

On organizational level of KMS the expediency of creating a consolidated information infrastructure of an IT enterprise, in which a knowledge center that ensures an integrated information resource of the company will be the focal element, is observed. In this case, the type, complexity and hierarchy of organizational structure of intellectual potential management depend on a number of factors, including:

- the size, basic strategy and existing organizational structure of a company;
- the scale and diversity of intellectual resources (knowledge) of the enterprise;
- the structure of intellectual potential and its importance to achieve the commercial objectives of the enterprise; the level of specialization, concentration, combination and cooperation of production;
- the professional and qualification-educational level of personnel;
- product dynamism and differentiation, etc.

Analysis of scientific materials and experiences of business entities allow us to distinguish three main positions on the formation of this structure in the overall system of enterprise management: the use of the existing organizational structure of the enterprise, its expansion through the creation of a specialized unit, implementation of parallel independent structure.

In our case the most suitable approach is the improvement of the structure through the creation of a specialized unit (*figure 1*), which is responsible for managing the intellectual potential of the enterprise, as well as delegating part of the authority to the intellectual groups that are formed within the existing structural units. The leaders of the groups are the employees of the department of intellectual potential (knowledge) management. The main responsibility of the specialized structural units is to create the

basic concept and goals of managing intellectual potential of the IT enterprise. Functional group leaders are responsible for overseeing the implementation of the strategy across within departments. At the same time, the immediate fulfillment of the tasks proceeds at the level of intellectual groups.

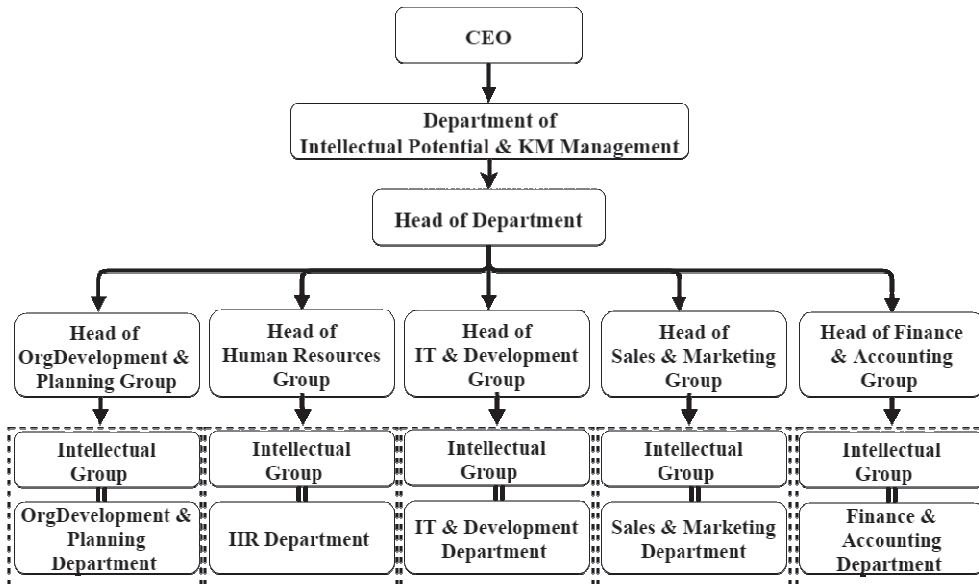


Figure 1. Generalized Organizational Structure of Intellectual Potential Management of IT Enterprise in Conditions of Remote Workflow

Source: developed by the authors.

Using of this approach ensures centralized knowledge management, timely data collection at a functional level and its further analysis at a centralized level. In addition, the effective cooperation of specialists in the field of knowledge management (head of department, team leaders) and qualified direct executives, who are well aware in the specifics of work of a certain department (intellectual groups), allows to achieve the goals set in the enterprise.

KM is a multidimensional phenomenon which consists of different aspects. After conducting a research of existing KMS on organizational level, its five main components which are the most crucial for IT enterprise’s potential in the conditions of remote workflow are defined (figure 2).

Traditional knowledge management system is often regarded as a technology that helps the creation, capture and transfer of knowledge. The following article is based on the opinion illuminated by Helpjuice Company that KMS refer to any kind of IT system that stores and retrieves knowledge, improves collaboration, locates knowledge sources, mines repositories for hidden knowledge, captures and uses knowledge, or in some other way enhances the KM process. The definition of these systems seems vague considering the fact that there is no consensus regarding KM and what constitutes a knowledge management system. Furthermore, since KM is involved in all areas of the firm, strict definition is very difficult [8].

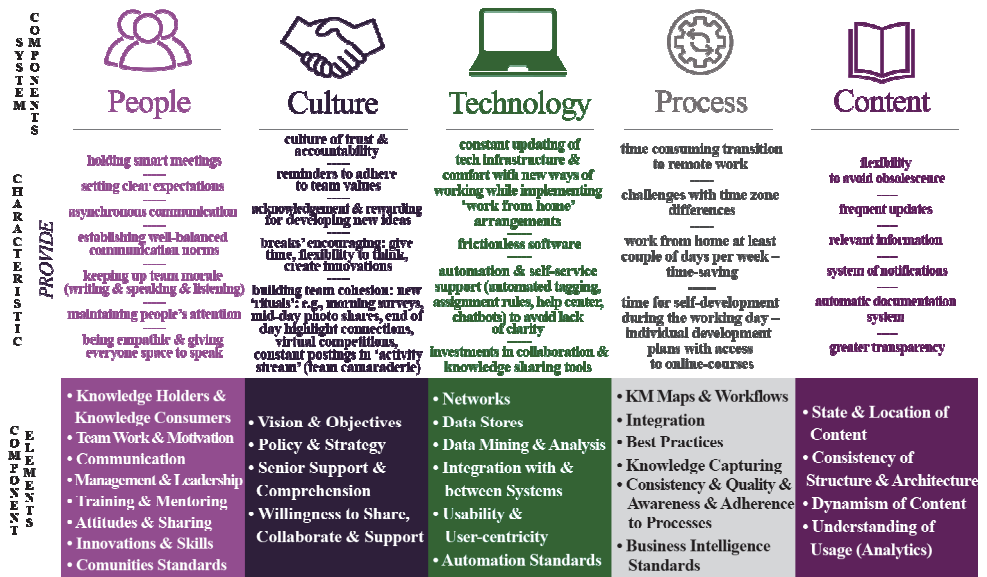


Figure 2. Components of IT Enterprise Knowledge Management System

Source: developed by the authors.

Knowledge Management System (Tech Level).

Besides, the mentioned company offers a scheme of KM lifecycle (figure 3) based on which knowledge management system is created.

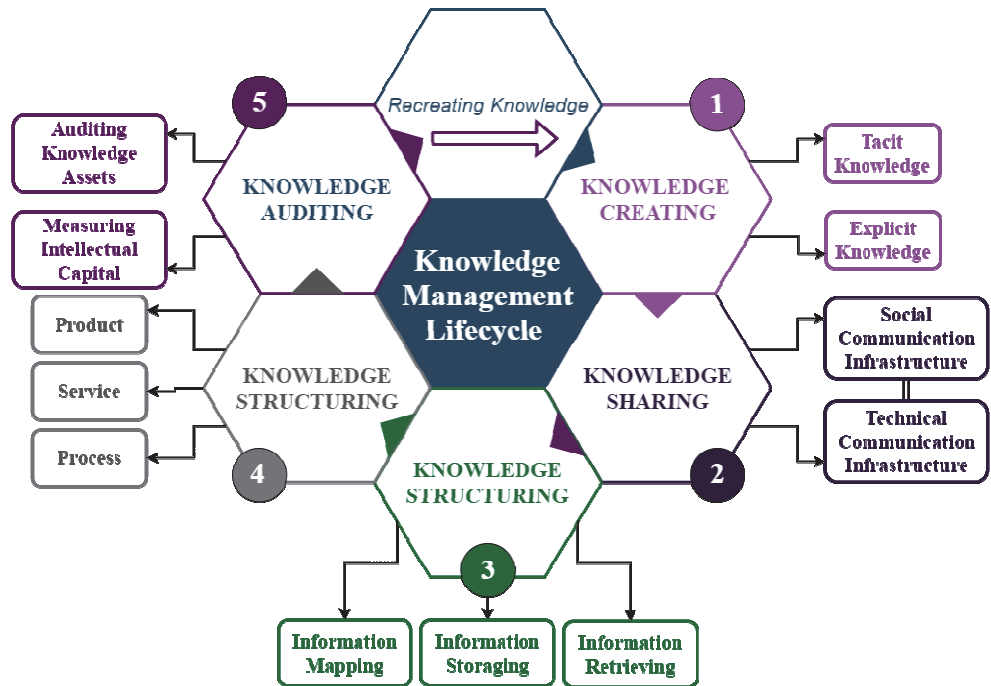


Figure 3. Knowledge Management Lifecycle

Sources: consolidated by the authors on the basis of [8].

Implementation of KMS in companies brings visible results. The study held by Teltech Resource Network Corporation (Teltech Group) among 93 enterprises revealed that the implementation of KMS was followed by: increasing profits (48% of respondents), cost savings (39 %), improving customer service (10 %), and quality improvements (6 %), and processes improvements (4 %) [9, p. 187].

The development and effective use of quality software, which is well suited to the existing organizational structure and specificity of a particular IT enterprise, promotes the improvement of work in the company at all levels. Among the variety of modern technical capabilities, we have defined general categories of software tools that cover the vast majority of systems associated with KMS (table 1). Their combination has become the basis for the KM platform, the prototype of which has been created.

Table 1

Software tools (KMS)

Type	Characteristic
Groupware Systems	Refers to any collaborative work platform that facilitates interactions between team members and are usually intended for workers who need to communicate remotely including a wide range of applications. There are synchronous groupware (collaborate and update in real time, e.g., chat), asynchronous (e.g., e-mail) groupware and community-focused tools(e.g., e-groups). Groupware systems can be divided into three main groups: communication tools: for sending messages and files, including email, publishing on web, wikis, file sharing, etc. conferencing tools: e.g. video/audio conferencing, chat, forums, etc. collaborative management tools: tools for managing group activities, e.g. workflow systems, project & information management systems etc. Examples: <i>O365 / Teams, Slack, ShareFile, Firmex, Yammer, Microsoft Exchange, Lotus Notes</i>
Electronic Document & Content (Records) Management Systems	Performs versioning, storing and sharing documents; designed to manage, secure and control documents across an enterprise; repositories of important corporate documents. Codifying knowledge almost always results in documentation (or another form of created content). Content Management tools manage contents: fax, e-mails, HTML forms, computer reports, paper, video, audio or spreadsheets. Examples: <i>Alfresco, Documentum, Box.com, OpenText, GoFileRoom, O365/SharePoint, Excalibur RetrievalWare, File Net</i>
Data Warehousing Data & Data Mining & OLAP	Process for collecting and managing data from varied sources to provide meaningful business insights, typically used to connect and analyze business data from heterogeneous sources for data analysis and reporting
Innovation Support Tools	Tools which contribute to knowledge creation through the product design process and may consist various features: <i>tech databases</i> with the recordings of patents, articles and research projects; <i>simulation tools</i> used for modeling a real-world scenario and for testing insecure or not economical to perform with the real-world equivalents' functions; <i>combinatory tools</i> which aim is to support unusual opportunities in innovation design or other creativity processes. Example: <i>Tech Optimizer</i>
Intranet (Portals) & Extranet	An intranet serves as a private secured network where employees can create content, communicate, collaborate, and develop the company culture, operated by a large enterprise which uses internet technologies, but is detached from the global internet. An extranet serves as an intranet that can be accessible to figures from outside the enterprise (partners, suppliers etc.), or shared by more than one company; it is often used as a supplementary system which provides a shared network with limited, controlled access to organizational information and knowledge resources, and using security protocols (authentication) to limit access. Example: <i>Microsoft Internet Information Server</i>

Type	Characteristic
Decision Support Systems	The main objective is support decision-making and solves problems by collaborating with the manager rather than replacing him through the means of accessing and manipulating data often by operating with data warehouse, online analytical processing system (OLAP), data mining techniques. Presents information to user in a manner that they can make informed decisions more easily
Knowledge Map Systems	Profile of competencies of the members of an organization that contain a 'who knows what' list, without storing knowledge. Examples: <i>Lotus Discovery Server, Trivium Gingo</i>
Competitive Intelligence Tools	Constant feeding the company's decision-making process with information about the enterprise's environment with the further aim to make possible to learn about it and to take better decisions. Examples: <i>VigiPro, Knowledge Works</i>
Knowledge Databases	Technologies aimed at complex structured and unstructured information storage used by a computer system. A database is a computer app which helps to capture, store, analyze, and interact with data. Examples: <i>Zoominfo, Verve, Wealthbar, Boldbrush, InspectionXpert, Nexcess</i>
Expert Systems	Record tacit knowledge from a limited domain of human expertise and convert that knowledge into the rules
Skill/Competency & Lessons Learned Databases	A knowledge repository system through which enterprise's staff capture, store and manage intangible (tacit) knowledge from projects, events or operations making it clear and available to other users
Artificial Intelligence Tools	Adopted into KM systems replaces the human consultants that had been analyzing the data and monitoring the KM processes (cognitive computing, adaptive technology, and intelligent filtering tools)

Sources: consolidated by the authors on the basis of [8; 10; 11].

In the list of "100 Companies That Matter in Knowledge Management 2019" presented by KMWorld Magazine which spans a broad variety of companies that are each addressing the evolving demands of KM. Among a variety of enterprises such companies are mentioned: IBM, Google, Amazon Web Services, Oracle, EPAM, Adobe, Igloo Software, Quest, Wrike, Interfacing Technologies, Appian, MarkLogic, Microsoft, BloomReach, Dropbox, SAS, SmartSheet, GoodData, Xerox, Hyland etc. This list is an evidence of the fact that today's KM products and services (software) offered by leading companies put a high priority on getting the right knowledge to the right person at the right time keeping it safe from unauthorized access and including a bunch of new capabilities such as AI, machine learning, natural language processing, and digital assistants [12].

Based on the analysis of the abovementioned software tools in order to improve the KMS at the technical level, a prototype (represented by User Interface & User Experience designs) of a platform for IT enterprises, aimed at remote work process for the company's team have been created (figure 4).

The key benefits of KM Platform usage are the following:

- creating new avenues for knowledge creation;
- providing easy collaboration and communication in remote work;
- keeping information up to date and easy to find;
- converting support emails to knowledge base articles;
- reducing wait times to get access to information needed;
- providing security and accountability.

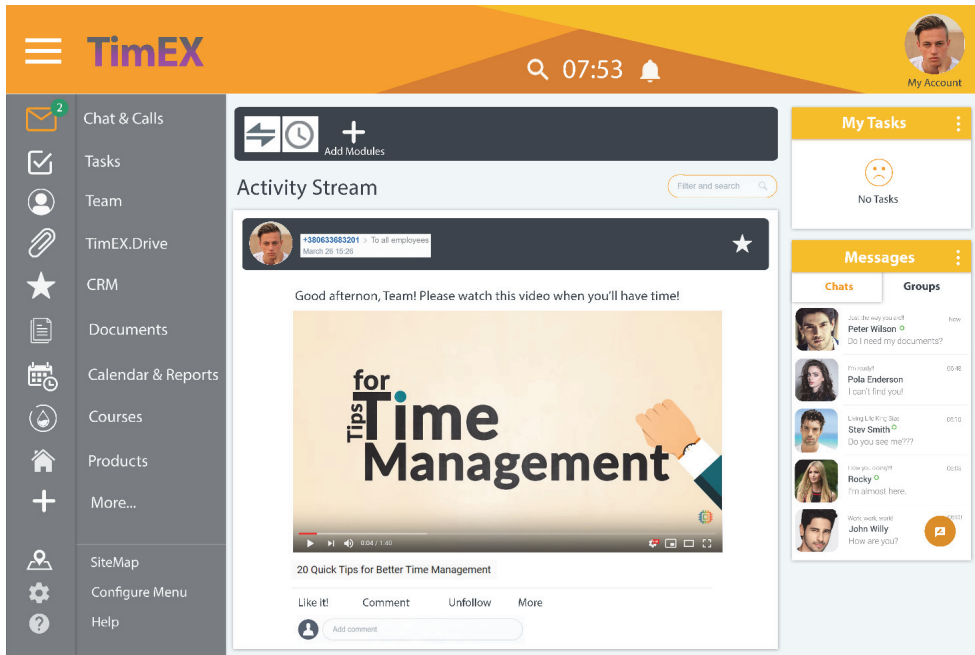


Figure 4. Knowledge Management Platform: Main Page

Source: developed by the authors.

The suggested KM Platform is a collaborative tool available for up to 30 team members including Android and iOS apps for efficient remote work process. The main features of the Platform are condensed and illustrated in (figure 5).

Among other aspects of KM Platform, the following ones should be mention:

- KM Platform provides multidimensional features for intranet and extranet services: different types of files support.
- It considers cloud PC integration or on-premise deployment (cloud-hosted) and provides external communications management though extranet and CRM.
- KMS contains flexible educational component including academies and training programs, specialized learning courses, webinars and integration with education companies that offer a variety of video training courses (individual development plans for team members).
- The platform includes employee directory, task and work time reporting, absence tracking.
- It provides the possibility to carry out operations with documents including versioning of documents, and flexible permission systems.
- Collaboration and communications platform has tools for tasks tracking and coordination, time management and time planning (check-in/out feature, regular reports, events and meetings scheduler, and calendars).

It enables the access to forums/wiki/communities (including corporate blogs and company wiki).

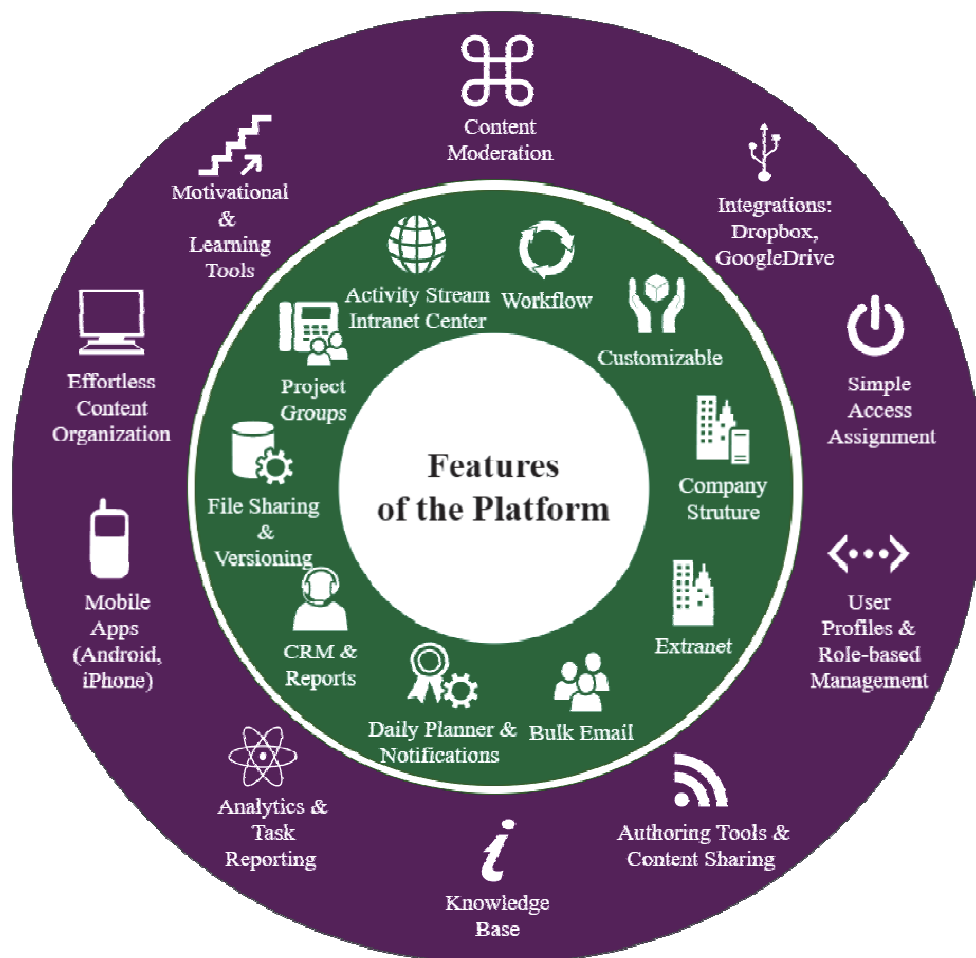


Figure 5. Features of KM Platform

Source: developed by the authors.

It is necessary to define a set of indicators that will allow us to evaluate the efficiency increase of business processes in an IT enterprise through the use of the offered knowledge management platform. Thus, a KPI (Key Performance Indicators) system (table 2) was formed.

Table 2

KPI system for evaluating the efficiency of the KM platform implementation

Performance indicators	Criteria for evaluating performance
Time for work tasks performance by employees (h)	Decrease
Communication difficulty level (%)	
The amount of tasks completed (the number of operations)	Increase
The level of task automation (%)	
The amount of overhead (monetary units)	
Privacy level (%)	

Source: developed by the authors.

Thus, the developed platform can provide:

- reduction of time spent on fulfilling all necessary, mainly organizational, duties of the employee (including the time needed for communication within the team, getting access to knowledge, performing tasks, etc.), which will help to increase the level of effective interaction between employees within the company and between company, customers and partners;
- increasing the volume of completed tasks due to the increase in the speed of directly project activity performance of the IT enterprise;
- optimization of the roles of the employees involved, as the implemented software adopts certain functions and tasks that are usually included in the duties of workers (workload reduction, reduction of the number of indicators involved);
- timely transmission of information, rapid documentation preparation;
- reducing the cost of providing workers with "workplaces";
- increasing the security level within the company, which is guaranteed by the platform, while interacting with employees, documentation, etc.

The following platform is aimed at automation and standardization of knowledge management and provides help with security, data accuracy, and changes in technology (cost, implementation, usability). It is oriented on medium-size IT enterprises with remote team work and may be customized to individual features of existing processes, workflows and culture of the company.

Conclusion. As a result of the theoretical foundations research of the knowledge management system and analyzing the rich variety of software products, the main components of the KMS have been identified and characterized, effective tools have been proposed, together with the organizational structure of intellectual potential management, a prototype of the knowledge management platform has been created. The effective IT company remote working process requires the implementation of the proper organizational system of intellectual potential realization and the knowledge management system on technical level. The knowledge management systems (both on organizational and technical levels) offered in this article can be improved and deepened to provide proper organizational management within a company. Further prospects in developing a mechanism for improving the quality of the enterprise's remote workflow are observed.

REFERENCES

1. Global Workplace Analytics report on remote work. Global work place analytics.com. Retrieved from <https://globalworkplaceanalytics.com/telecommuting-statistics> [in English].
2. Nilsson, C-H., & Ford, D. (2004). Introducing intellectual potential. *Journal of Intellectual Capital*. (Vol. 5). 3, 414-425. Sweden. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/239920995_Introducing_intellectual_potential_-_the_case_of_Alfa_Laval [in English].

3. Hislop, D. (2013). Knowledge management in organizations: A critical introduction. Oxford University Press 3rd Ed. UK. Retrieved from <https://www.amazon.co.uk/Knowledge-Management-Organizations-Critical-Introduction/dp/0199534977> [in English].
4. Omotayo, F. (2015). Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature. Library Philosophy and Practice. Retrieved from <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3330&context=libphilprac> [in English].
5. The Goals of Knowledge Management. Retrieved from <http://web.mit.edu/ecom/www/Project98/G4/Sections/section1b.html> [in English].
6. Wahl, Z. (2020, March 4). KM Showcase: Conference View and Knowledge Management 2020 and Beyond. Retrieved from <https://enterprise-knowledge.com/km-showcase-conference-view-and-knowledge-management-2020-and-beyond> [in English].
7. The 2020 State of Remote Work Survey. Buffer & Angel List. Retrieved from <https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020> [in English].
8. Knowledge Management Tools (2018). *www.knowledge-management-tools.net*. Retrieved from <http://www.knowledge-management-tools.net/knowledge-management-systems.html> [in English].
9. Harrington, H., & Voehl, F. (2007). Knowledge Management Excellence: The Art of Excelling in Knowledge Management. Paton Press. Retrieved from <https://www.amazon.com/Knowledge-Management-Excellence-Art-Excelling/dp/1932828117> [in English].
10. Carvalho, R., & Ferreira, M. (2011). Using information technology to support knowledge conversion processes. Information Research. (Vol. 7), 1. Brazil. Retrieved from <http://informationr.net/ir/7-1/paper118.html> [in English].
11. Jatinder, N., Gupta, J., & Sharma, S. (2015). Creating Knowledge Based Organizations. Idea Group Publishing. Hershey, PA, USA. Retrieved from https://www.slideshare.net/k_nitin_r/types-of-knowledge-management-systems [in English].
12. Wells, J. (2019). 100 Companies That Matter in Knowledge Management 2019. KMWorld. *Journal*. Retrieved from <https://www.kmworld.com/Articles/Editorial/Features/KMWorld-100-Companies-That-Matter-in-Knowledge-Management-2019-129903.aspx> [in English].

The article submitted to editor's office on 13.07.2020.

Гейдор А., Каширук А. Система управління знаннями ІТ-підприємства при дистанційному режимі роботи.

Постановка проблеми. *Останнім десятиліттям в ІТ-індустрії чітко простежується тенденція до активного збільшення кількості віддалених робочих місць. Під час адаптації до нового формату роботи вирішальне значення має створення механізму управління знаннями на ІТ-підприємствах для забезпечення ефективної співпраці в умовах віддаленого робочого процесу.*

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив, що, попри глибокі дослідження та значні вдосконалення в галузі управління знаннями, існує нагальна потреба у створенні ефективної системи управління знаннями для ІТ-підприємств з подальшим впровадженням.

Мета статті – розкрити сутність понять "знання", "управління знаннями" та "система управління знаннями", визначити ключові складові системи управління знаннями, розробити узагальнену організаційну структуру управління та систему управління інтелектуальним потенціалом ІТ-підприємства на основі досліджених матеріалів.

Матеріали та методи. Теоретичне обґрунтування та прикладні аспекти дослідження базуються на таких загальнонаукових та спеціальних методах пізнання, як: узагальнення, формалізація, порівняльний аналіз, системно-структурний аналіз та синтез.

Результати дослідження. Проаналізовано сучасний стан системи управління знаннями на основі панівних тенденцій розвитку управління інтелектуальним потенціалом та підходів зарубіжних науковців. Для створення узагальненої системи управління знаннями проведено дослідження та систематизація підходів до визначення та формування управління знаннями, його складових та можливих труднощів у зв'язку з віддаленим робочим процесом ІТ-компаній. Питання системи управління знаннями досліджено в такій логічній послідовності: розкрито сутність понять "знання", "управління знаннями" та "системи управління знаннями"; визначено складові системи управління знаннями; виокремлено ефективні інструменти та практичні рекомендації щодо його впровадження; розроблено узагальнену структуру управління та системи управління знаннями інтелектуального потенціалу ІТ-підприємств на основі досліджених матеріалів. Запропоновано узагальнену систему управління знаннями для ІТ-підприємств в умовах віддаленої роботи на двох рівнях: організаційному та технічному.

Висновки. У результаті дослідження теоретичних засад системи управління знаннями поглиблено та систематизовано підходи до визначення стратегічних структурних компонентів та факторів, які впливають на успішне функціонування системи управління знаннями. За підсумками аналізу різноманітних програмних продуктів запропоновано прототипи організаційної структури управління інтелектуальним потенціалом ІТ-підприємства та платформи системи управління знаннями.

Ключові слова: управління знаннями, інтелектуальний капітал, система управління знаннями, ІТ-підприємство, дистанційний режим роботи.

UDC 004.04

JEL Classification: C45, M15, O32

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)02](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)02)

МАКОЕДОВА Valentyna,

Postgraduate student of the Department of Software Engineering and Cybersecurity
Kyiv National University of Trade and Economics
19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: v.makoedova@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0001-7518-894X

INFORMATION TECHNOLOGIES IN DECISION SUPPORT SYSTEMS

The article considers classification of decision support systems by the way of interaction with the user, by the method of support, by the level of data processed by the system. Types of DSS architecture are presented. Intelligent DSS are analyzed. The main areas of research in the field of artificial intelligence are identified. The advantages and disadvantages of using neural networks are revealed. Cloud technologies are highlighted as an important trend in the development of modern DSS. The properties of Big Data technology are determined.

Keywords: decision support systems, information technology, intelligent decision support systems, artificial intelligence, neural networks, cloud technologies, Big Data, Big Data Analytics.

Макоедова В. Информационные технологии в системах поддержки принятия решений. Рассмотрена классификация систем поддержки принятия решений (СППР) по способу взаимодействия с пользователем по методу поддержки, уровню данных, обрабатываемых системой. Представлены типы архитектуры СППР. Проанализированы интеллектуальные СППР. Выявлены преимущества и недостатки использования нейронных сетей. Выделены облачные технологии как важная тенденция развития современных СППР. Определены особенности Big Data.

Ключевые слова: система поддержки принятия решений, информационные технологии, интеллектуальные системы поддержки принятия решений, искусственный интеллект, нейронные сети, облачные технологии, Big Data, Big Data Analytics.

Background. Information technologies are developing rapidly nowadays. Under such conditions, approaches to the development of decision support systems begin to change. There are growing opportunities to improve the functionality of systems, change the algorithms of their work and speed up the decision-making process as a whole. Also, the amount of information that needs to be analyzed is constantly growing. Under such circumstances, the requirements for the functionality of decision support systems are essential. Considering the diversity of IT, it is important to identify those technologies that will have the most significant impact on the further development of decision support systems in the near future.

© Makoiedova V., 2020

Analysis of recent researches and publications. A number of scientific works of domestic and foreign scientists have been devoted to the study of the development of decision support systems. In particular, the issue of application of information technologies in decision making was studied by M. Sayensus and G. Karnaukhova [1] in their scientific work. O. Veres [2], M. Demydenko [3] S. Churubrova [4] investigated the state and development of decision support systems.

Additionally, a number of studies have been devoted to the application particular technologies for decision support system. Thus, H. Ivanchenko and O. Stetska [5], O. Veres [6] studied modern perspectives of cloud decision support system. Scientific work of S. Subbotin [7] was dedicated to investigation of artificial intelligence systems usage in decision support process.

The **aim** of the article is to identify the key trends of development of information technology in decision support systems at the present stage.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis for writing the article were the works of domestic and foreign scientists on the functioning of decision support systems, the impact of information technology on their development, and current trends of information technology development in decision-making sphere. The study was conducted using the methods of theoretical generalization, comparative analysis and synthesis, which allowed clarifying the specific features of decision support systems, identifying the key trends in developing of information technology in decision support systems.

Results. An important area of economics' decision-making science is decision-making in conditions of uncertainty. Terms of uncertainty corresponds to the situation where the results of the decisions made are unknown. Uncertainty is divided into stochastic, behavioral, natural and a priori. The task of substantiating decisions in conditions of uncertainty of all types, except a priori, is reduced to the narrowing of the original set of alternatives on the basis of information possessed by the decision maker. The quality of recommendations for decision-making in conditions of stochastic uncertainty increases when taking into account such characteristics of the decision-maker as the attitude to their gains and losses and the attitude to risk. Substantiation of decisions in the conditions of a priori uncertainty is carried through algorithms of adaptive management [8]. It is necessary to take into account the ambiguity and diversity of factors and parameters at the time of decision-making, high dynamism and nonlinearity social and economic processes, the role of the individual in the process of development, justification and decision-making [9].

The range of software that implements objective mathematical methods of decision support in conditions of uncertainty is quite wide: from individual information processing programs and solving computational problems to automated decision support systems [1]. Decision support system (DSS) is an automated computer system that aims to help people who make decisions in difficult conditions for a complete and objective analysis of the subject activity. DSS arose as a result of the merger of management information

systems and database management systems [8]. Nowadays, DSS is considered as a promising area of computer technology and a tool to improve efficiency in various branches [10].

DSS can be classified as follows:

- *by the way of interaction with the user*: passive (help to make decisions, but cannot make specific proposals), active (directly involved in developing the right solution), cooperative (allow you to modify, supplement or improve the solutions proposed by the system, by adjusting them);
- *by the method of support*: Model-Driven DSS (uses access to statistical, financial or other models in their work), Communication-Driven DSS (supports the work of several users united by a common cause), Data-Driven DSS (has an access to the time series of the organization, use both internal and external data), Document-Driven DSS (works with unstructured information in various electronic formats), Knowledge-Driven DSS (provides specialized solutions to problems based on facts) [1];
- *by the level of data processed by the system*: operational (immediately responds to changes in the current situation of management of financial and economic processes of the company), strategic (is used to analyze large amounts of heterogeneous information obtained from different sources) [2].

It should be noted, that some systems that allow to perform complex data analysis are hybrid DSS which provide modeling, retrieval and data processing [8]. Most of the DSS systems currently in use are hybrid systems. Hybrid DSS systems are usually developed for specific requirements and conditions. These systems contain the positive properties of different systems and minimize the negative aspects of the combined systems. There are two main approaches to DSS integration: nesting and synergy. Nesting methods involve the transfer of the properties of the nested system to the system that received this subsystem. In a synergetic approach to the integration of different systems, there is no nesting, no dominant technology, no nested systems and methods. All methods are integrated into a single tool that allows them to be used [3].

There are four of the most popular types of DSS architecture at present:

- Functional DSSs are the simplest, they are compact and efficient and are used in companies that do not set comprehensive goals. They analyze the data contained in operating systems.
- DSS using independent data showcases. Each specific data showcase is designed for a specific group of users and is created to solve specific tasks. They are used in organizations where there are several departments. The implementation of such systems is quite simple.
- DSS based on a two-tier data warehouse is recommended for use in large companies whose data are collected in a single system. Definitions and methods of information processing in these systems are standardized.
- DSS based on a three-tier data warehouse provides access to both specific structured data and single aggregated information.

Modern DSS developments are mainly implemented by either crisis management models related to the withdrawal of a complex system from the

crisis in the uncertainty of the initial circumstances, or methods of intellectual analysis for strategic planning procedures [1]. Different methods are used to analyze and develop proposals in DSS: information retrieval; data mining; search of knowledge in databases; reasoning based on precedents; simulation modeling; evolutionary calculations and genetic algorithms; situational analysis, etc. Some of these methods have been developed as part of artificial intelligence. If the work of DSS is based on the methods of artificial intelligence, then is talked about intelligent DSS (IDSS) [8].

IDSS is a result of combining DSS and artificial intelligent (AI). Its basic design is to combine the knowledge reasoning techniques of AI and the basic function models of DSS. IDSS is needed and is economically feasible for generic problems that require repetitive decisions. IDSSs are interactive computer-based systems that use data, expert knowledge and models for supporting data mining in organizations to solve semi structured problems by incorporating artificial intelligence technique [11].

Information Technology (IT) is now a force and driver of modern technological development and globalization, and makes the management of information more efficient and effective. IT is generally accepted as a key enabler of economic and technological growth. Information Technology has unlimited potential to improve business operations, education, technology and economic growth [12]. The development of information technology has a significant impact on the future of DSS and IDSS in modern conditions. We would like to consider in more detail the technologies, the further development of which is crucial for decision support systems.

Artificial intelligence is one of the biggest areas of focus for future technology development. To make execution of tasks faster, simpler and cheaper, organizations are continuously exploring ways of enabling machines to do more and more of what humans currently do. This has the impact of reducing operational costs in the long run, while at the same time eliminating the need for some jobs held by humans [12].

The main areas of research in the field of artificial intelligence:

- presentation of knowledge and work with them is the creation of specialized models and languages for representation of knowledge in the computer, and also software and hardware for their transformation;
- planning appropriate behavior is the research to create methods for setting goals and solving problems of planning the actions of an agent operating in a complex external environment;
- human communication with a computer is the task of creating language tools that allow you to effectively interact with a computer to a non-programming user;
- pattern recognition and learning is a research on the perception of visual, auditory and other types of information, methods of its processing, the formation of appropriate reactions to environmental influences and ways to adapt artificial systems to the environment through learning [7].

The next technology is neural networks. They develop trends or patterns of user behavior over time. When activity is outside the normal pattern the neural network raises an alarm. These systems are growing in use in many different fields and will provide greater support to human beings in rapid decision making [12].

In the last decade, neural networks have been actively used to solve complex problems in the humanities, sociology, economics, etc. The results of the use of neural networks in various fields of activity allow us to identify the following advantages over traditional mathematical methods:

- parallelism of information processing is globality of connections between neurons (before training connections between neurons are arbitrary, but training on examples forms structure of a network under a concrete task);
- the presence of a single and effective principle of learning neural networks is minimization of empirical error by its method of back propagation on the network (externally sets only the purpose of training, i.e. the method of determining the error at the network outputs; then the network gradually modifies its configuration, minimizing the error, better coping with the task assigned to it);
- the ability to learn from examples in cases where the patterns of the situation are unknown with an indefinite relationship between input and output data, as well as in cases of incomplete, inaccurate and internally contradictory input information;
- high speed of learning and obtaining a solution;
- reliability of operation (redundancy of connections leads to the fact that the value of each weight does not play a decisive role; the exclusion of a limited number of neurons or the breakdown of individual connections does not critically affect the quality of the network);
- the ability to find the optimal parameters for a particular tool and build an adequate model for a given set of input data, neural network models are able to adapt and change according to the situation, which is especially important in an unstable economic situation;
- the ability to solve informal problems (neural network is able to independently produce very complex algorithms for data processing, which in most cases cannot be formalized by experts in the subject area on their own);
- relative cheapness of neural network developments;
- reprogrammability.

The disadvantages of neural networks include their hidden nature of functioning [13].

Another important trend in the development of modern DSS is the shift of their functional into cloud services and the development of cloud computing technologies. The decision support system in the cloud allows you to produce real-time data from data center servers or external sources, offer solutions to problems based on the rules stored in the knowledge base, providing results for visualization in a user-friendly language form [5].

Cloud computing is a network of resources a company can access, and this method of using a digital drive increases the efficiency of organizations. Instead of local storage on computer hard drives, companies will be freeing their space and conserving funds. Cloud storage and sharing is a popular trend many companies have adopted and even implemented for employee interaction. A company-wide network will help businesses save on information technology infrastructure. Cloud services will also extend internal functions to gain revenue. Organizations that offer cloud services will market these for external products and continue their momentum. Organizations will transfer their stored files across multiple sources using virtualization. Companies are already using this level of virtualization, but it will be embraced in the next year. Less installation across company computers is another positive result of cloud computing because the Internet allows direct access to shared technology and information. The freedom of new products and services makes cloud computing a growing trend [14].

According to the unanimous forecasts of the world's leading consulting companies, the rapid improvement and spread of cloud technologies is one of the key trends now. It will significantly affect the global development not only the IT industry but also business, finance, government, medicine, education and many other areas of human life in the next 5-8 years. Technology that allows organizations and other entities to avoid significant costs of their own IT infrastructure in favor of obtaining all necessary IT resources online is considered promising taking into account the advanced development of information and communication technologies (ICT) and the next downturn in the global economy [6].

There is a significant increase in the amount of information that needs to be processed in parallel with the development of information technology. Accordingly, the further development of DSS is directly related to Big Data and Big Data Analytics technology.

The concept of "Big Data" involves working with information of huge volume and variety, which is very often updated and contained in various sources in order to increase efficiency, create new products and increase competitiveness. Big Data in information technology is a set of methods and tools for processing structured and unstructured different types of large-scale dynamic data for analysis and use to support decision-making. Big Data as a technology has the following properties:

- it is possible to process very large amounts of data;
- storage media are inexpensive;
- data are guided by the "Roman Census" method;
- data controlled by Big Data is unstructured [2].

Today, decision-makers are confronted with a large amount of diverse data, which comes with tremendous speed and with potentially high variability. The growing volumes of raw data, along with the need for real-time analysis, require the creation and implementation of tools that can effectively solve this problem. New tools for analysis are needed because the data are not just more than before, but more of their external and internal

sources, now they are more complex and diverse (structured, unstructured and quasi-structured), use different indexing schemes (relational, multidimensional, noSQL). It is no longer possible to deal with data in the old ways as Big Data Analytics extends to large and complex arrays, providing decision-makers with information about various processes in an acceptable form [4].

Big data is a trend that allows businesses to analyze extensive sets of information to achieve variety in increasing volumes and growth of velocity. Big data has a high return on investment that boosts the productivity of marketing campaigns, due to its ability to enable high-functioning processing. Data mining is a way companies can predict growth opportunities and achieve future success. Examination of data to understand markets and strategies is becoming more manageable with advances in data analytic programs [14].

Most often, SN-architecture (Shared Nothing Architecture) is used as the basic principle of big data processing. SN-architecture provides massive-parallel processing that scales without degradation to hundreds and thousands of processing nodes [2].

If development of informational technologies proceeds in accordance with their current trends, then it would have both technological and economic impact on further evolution of DSS. Brief summarization of IT whose development would have significant impact on further DSS upgrowth is presented in the *table*.

Table

Potential impact of IT usage on further DSS development

Information technology	Possible impact on the further development of DSS
Artificial intelligence	Creation of dynamic systems capable of self-learning based on given parameters or samples. Adaptation of DSS operation to complex external environment conditions. Acceleration of the decision-making process under multifactorial terms. Reduction of labor costs for the decision-making process
Neural networks	They can be used for decision-making in various fields of activity. DSS developed based on neural networks would be especially effective in rapid decision making. Due to neural networks, DSS will be able to suggest a decision even in cases of incompleteness, inaccuracy or internal contradictory of input information. DSS will be able to solve non-formalized problems
Cloud computing technologies	Ability to offer solutions to problems based on the rules stored in the knowledge base. Production of data from data center servers or external sources and decision-making in real-time. DSS based on cloud computing technologies would increase general efficiency of organizations. As there is no specific system requirements for using of cloud-based DSS, companies have the ability to reduce hardware costs
Big Data Analytics technology	Ability to quickly process large data sets in real-time. Ability to proceed structured, unstructured and quasi-structured data. Reduction of costs on storage media

Source: compiled by the author according to the materials [2; 4–5; 7; 12–14].

Summarizing the above, it should be noted that the use of these technologies is not mutually exclusive. On the contrary, a symbiosis of several technologies will expand the functional potential of future DSS development.

Conclusion. Decision support systems have specific features. Information technology has a significant impact on the development of DSS. Priority trends in the development of information technology in DSS are the use of artificial intelligence, neural networks, cloud technologies, Big Data.

The result of the combination of DSS and artificial intelligence is intelligent decision support systems. The use of neural networks in the decision-making process is growing, despite the hidden nature of their functioning. Cloud technologies are rapidly improving now. They are spreading noticeably, affecting the global development of many areas of life. The development of DSS is associated with Big Data technologies for processing structured and unstructured large amounts of dynamic data. Big Data Analytics provides decision makers with acceptable information about various processes.

REFERENCES

1. Sayensus, M. A., & Karnaukhova, G. S. (2017). Pryynyattya upravlins'kykh rishen': vykorystannya informatsiynykh tekhnolohiy [Management decision making: using information technology]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, 23, 173-177. Series "Economic Sciences" [in Ukrainian].
2. Veres, O. M. (2015). Aspekty proyavu nevyznachenosti v protsesakh rozroblennya system pidtrymky pryynyattya rishen' [Aspects of uncertainty in the development of decision support systems]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University, "Information Systems and Networks"*, 829, 58-75 [in Ukrainian].
3. Demydenko, M. A. (2016). Systemy pidtrymky pryynyattya rishen' [Decision support systems]. Dnipro: Dnipro University of Technology [in Ukrainian].
4. Churubrova, S. M. (2015). Suchasni tekhnolohichni aspekty system pidtrymky pryynyattya rishen' [Modern technological aspects of decision support systems]. *Problems in programming*, 3, 86-92 [in Ukrainian].
5. Ivanchenko, H. F., & Stetska, O. P. (2016). Modern perspectives of cloud DSS in the banking sector. *Market infrastructure*, 2, 361-364 [in Ukrainian].
6. Veres, O. M. (2016). Vybir khmarnoyi tekhnolohiyi v proekti SPPR z keruvannya velykymy danymy [The choice of cloud technology in the DSS project for big data management]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University, "Information Systems and Networks"*, 854, 11-20 [in Ukrainian].
7. Subbotin, S. O. (2008). *Podannya ta obrobka znan' u systemakh shtuchnoho intelektu ta pidtrymky pryynyattya rishen'* [Presentation and processing of knowledge in artificial intelligence systems and decision support]. Zaporizhia: Zaporizhzhia Polytechnic National University [in Ukrainian].
8. Bessmertnaya, D. V. (2017). Informatsiyno-analitychni systemy i tekhnolohiyi pryynyattya rishen' v ekonomitsi [Information-analytical systems and decision-making technologies in economics]. *Suchasni informatsiyni tekhnolohiyi ta systemy v upravlinni: zb. materialiv I Vseukr. nauk.-prakt. konf. molodykh vchenykh, aspirantiv i studentiv* [Modern information technologies and systems in management: coll. materials and All-Ukrainian. scientific-practical conf. young scientists, graduate students and students]. Kyiv: KNEU, 20-23 [in Ukrainian].
9. Vitlins'kyy, V. V. (2012). Shtuchnyy intelekt u systemi pryynyattya upravlins'kykh rishen' [Artificial intelligence in the system of managerial decision making]. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, 1, 97-118 [in Ukrainian].

10. Vasylykiv, I. (2011). Tendentsiyi stanovlennya ta rozvytku informatsiynykh system i tekhnolohiy [Trends in evolution and development of information systems and technology]. *Youth & market*, 1, 141-144 [in Ukrainian].
11. Rajan Vohra & Nripendra Narayan Das (2011). Intelligent decision support systems for admission management in higher education institutes. *International Journal of Artificial Intelligence & Applications* (IJAIA). Vol. 2, 4, 63-70 [in English].
12. Kabanda, G. (2019). Trends in information technology management. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/334672466_Trends_in_Information_Technology_Management [in English].
13. Holoven', O. V. (2012). Otsinka vplyvu faktoriv zovnishn'oho seredovyshcha na operatsiynu diyal'nist' pidpryemstva na pidgrunti neyronnykh merezh [Assessment of the impact of environmental factors on the operating activities of the enterprise on the basis of neural networks]. *Neuro-Fuzzy Modeling Techniques in Economics*, 1, 119-141 [in Ukrainian].
14. Trends in Information Technology for 2019. Retrieved from <https://www.vistacollege.edu/blog/careers/it/trends-in-information-technology-for-2019> [in English].

The article submitted to editor's office on 06.07.2020.

Макоєдова В. Інформаційні технології у системах підтримки прийняття рішень.

Постановка проблеми. У сучасних умовах спостерігається посилення вимог до функціональності систем підтримки прийняття рішень. Враховуючи різноманітність ІТ, важливо визначити ті технології, які найближчим часом найбільше впливатимуть на подальший розвиток систем підтримки прийняття рішень (СППР).

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що застосування інформаційних технологій у прийнятті рішень, стан та розвиток СППР активно вивчаються українськими та закордонними дослідниками.

Метою статті є виявлення ключових тенденцій розвитку інформаційних технологій у системах підтримки прийняття рішень.

Матеріали та методи. Інформаційною базою для написання статті стали праці вітчизняних та зарубіжних учених щодо функціонування СППР, впливу інформаційних технологій на їх розвиток. Дослідження проводилось з використанням методів теоретичного узагальнення, порівняння, аналізу та синтезу.

Результати дослідження. Представлено класифікацію систем підтримки прийняття рішень за способом взаємодії з користувачем, методом підтримки, рівнем даних, що обробляються системою. Визначено типи архітектури СППР. Розглянуто технології, подальший розвиток яких має вирішальне значення для СППР.

Інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень – результат поєднання СППР та штучного інтелекту. Незважаючи на прихований характер функціонування, зростає використання нейронних мереж у процесі прийняття рішень. Швидке вдосконалення та розповсюдження хмарних технологій – одна з ключових тенденцій, яка суттєво вплине на глобальний розвиток багатьох сфер життя. Для обробки структурованих та неструктурованих великих обсягів динамічних даних подальший розвиток СППР безпосередньо пов'язаний з технологіями Big Data та Big Data Analytics. Найчастіше SN-архітектура використовується як основний принцип обробки великих даних.

Висновки. Системам підтримки прийняття рішень притаманні специфічні особливості. Інформаційні технології мають вагомий вплив на розвиток СППР. Пріоритетними тенденціями розвитку інформаційних технологій у СППР є використання штучного інтелекту, нейронних мереж, хмарних технологій, Big Data.

Ключові слова: система підтримки прийняття рішень, інформаційні технології, інтелектуальні системи підтримки прийняття рішень, штучний інтелект, нейронні мережі, хмарні технології, Big Data, Big Data Analytics.

ЕКОНОМІКА В УМОВАХ КАРАНТИНУ

УДК 004.04

JEL Classification: L83

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)03](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)03)

МАЗАРАКІ Анатолій,
д. е. н., професор, ректор
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: rector@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0001-5283-8444

ТКАЧЕНКО Тетяна,
д. е. н., професор, завідувач кафедри
туризму та рекреації
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: t.kachenko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4179-5869

ГЛАДКИЙ Олександр,
д. геогр. н., професор кафедри туризму та рекреації
Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: o.gladkey@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-0600-0832

СВІТОВИЙ ТУРИЗМ У ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19

Проаналізовано динаміку показників розвитку туристичної сфери до та під час пандемії COVID-19. Розкрито наслідки впливу на туризм карантину у зв'язку з пандемією COVID-19. Складено прогнози щодо розвитку туризму після закінчення пандемії COVID-19. Запропоновано регуляторні механізми забезпечення функціонування туристичних підприємств в умовах пандемії COVID-19.

Ключові слова: туризм, пандемія, коронавірус, COVID-19, регуляторні механізми.

Мазараки А., Ткаченко Т., Гладкий А. Мировой туризм в период пандемии COVID-19. Проанализирована динамика показателей развития туристической сферы до и во время пандемии COVID-19. Раскрыты последствия воздействия карантина на туризм в связи с пандемией COVID-19. Рассмотрены прогнозы развития туризма после окончания пандемии COVID-19. Предложены регуляторные механизмы обеспечения функционирования туристических предприятий в условиях пандемии COVID-19.

Ключевые слова: туризм, пандемия, коронавирус, COVID-19, регуляторные механизмы.

Постановка проблеми. Туризм – один із секторів глобальної економіки, що найбільш постраждали внаслідок поширення пандемії COVID-19. Запровадження жорстких санітарних обмежень на відвідування DESTИНАЦІЙ обумовило різке скорочення попиту на характерні

та супутні туристичні послуги, відповідно визначивши негативні тенденції у розвитку внутрішнього і міжнародного туризму загалом. Суттєві обмеження режиму функціонування підприємств інфраструктури ринку туристичних послуг – сфер розваг та відпочинку, громадського транспорту (у тому числі міжнародного сполучення), гостинності та ресторанної справи вплинули на динаміку показників результативності господарюючих суб'єктів туристичної діяльності, спричинивши значні обсяги збитку. Дослідження шляхів відновлення функціонування туристичної сфери в умовах пандемії *COVID-19* і після зняття жорстких карантинних обмежень, а також пошук напрямів виходу із системної кризи, обґрунтування механізмів регулювання туристичної діяльності в нових реаліях існування світового співтовариства набувають особливої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем розвитку сучасної туристичної сфери присвячено праці багатьох вітчизняних і зарубіжних учених. Так, варто відзначити фундаментальні праці М. Бойко, М. Босовської, Н. Ведмідь, О. Любіцевої, С. Мельниченко, Г. Михайліченко [1–6] та ін. Однак особливості розвитку туризму в умовах складної епідеміологічної ситуації у світі та поширення пандемії *COVID-19* у наукових працях ще детально не описані. Заслужують на увагу аналітичні висновки офіційних представництв Всесвітньої туристичної організації (*UNWTO – World Tourism Organization*), Всесвітньої ради з туризму та подорожей (*WTTC – World Travel & Tourism Council*), Всесвітньої організації здоров'я (*WHO – World Health Organization*), Організації економічного співробітництва і розвитку (*OECD – Organisation for Economic Cooperation and Development*), а також низка публіцистичних матеріалів всесвітніх інформаційних агентств *CNN Travel*, *The Guardian*, *The New York Times*, журналу *National Geographic*, а також фахових вітчизняних періодичних видань.

Метою статті є аналіз наслідків впливу пандемії *COVID-19* на туризм та визначення основних механізмів відновлення функціонування сектора туризму за різних прогнозних сценаріїв.

Завдання статті – аналіз динаміки обсягів туристичних потоків до та під час пандемії *COVID-19*, систематизація наслідків пандемії для туристичного бізнесу, визначення перспектив розвитку туризму у пост-карантинний період, висвітлення регуляторних механізмів забезпечення функціонування туристичних підприємств в умовах пандемії.

Матеріали та методи. В основу дослідження покладено аналітичні, статистичні та прогнозні матеріали *UNWTO*, *WHO*, *OECD*, *WTTC*. Використано такі методи дослідження: аналітичний, статистичний, прогнозний, порівняльно-географічний, моделювання, графічний.

Результати дослідження. Туристичний сектор функціонує, головним чином, завдяки руху людей за межі основного місця проживання, їх мобільності та соціальній взаємодії, контактності та комунікативності. Саме ці суспільні процеси зазнали значних обмежень унаслідок

заходів, запроваджених урядами держав через загрозу складної епідеміологічної ситуації та поширення захворювання на коронавірус. Пандемія коронавірусу спричинила безпрецедентну кризу в економіці туризму. За висновками Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), туризм є одним з найбільш постраждалих секторів від COVID-19, оскільки до кінця 2020 р. загальна кількість туристичних прибуттів по світу може зменшитись на 20–30 %, на відміну від прогнозованого у січні 2020 р. зростання на 3–4 %. Наслідком такого скорочення, за оцінкою фахівців UNWTO, будуть втрати загальної суми світових доходів від туризму на 30–50 млрд дол. США [7].

Експерти Організації економічного співробітництва та розвитку OECD визначають, що вплив COVID-19 провокує у 2020 р. скорочення кількості туристичних прибуттів та обсягу доходів від міжнародного туризму загалом на 65 %. Найбільше кризові явища вплинули на країни Азійсько-Тихоокеанського регіону, Південної Америки, Африки та Близького Сходу (рис. 1).

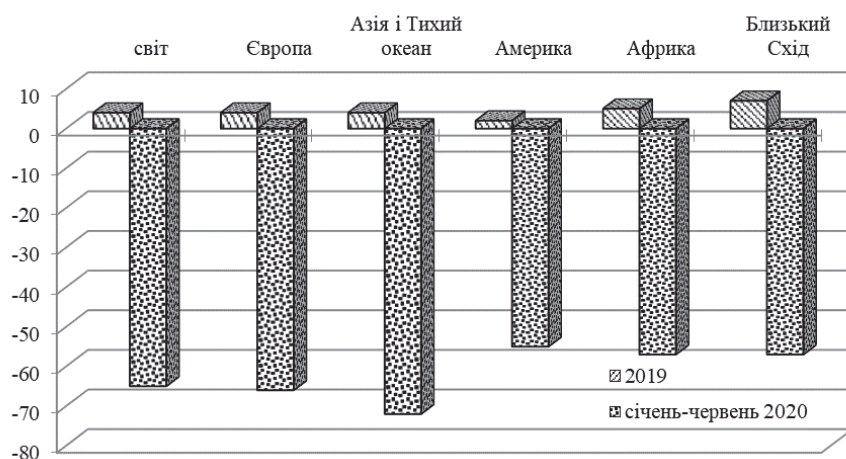


Рис. 1. Динаміка кількості міжнародних туристичних прибуттів, I половина 2020 р. до відповідного періоду 2019 р., %

Джерело: складено авторами за [8; 9].

Стрімке зменшення кількості міжнародних туристичних прибуттів до країн Азії – основного регіону виникнення та поширення COVID-19 – загострюється повторними спалахами захворювань на коронавірус у Китаї та деяких інших державах регіону. Високі темпи падіння кількості туристичних прибуттів до країн Європи на фоні складної епідеміологічної ситуації в Італії та інших провідних туристичних центрах Старого світу частково компенсуються значним загостренням епідеміологічної ситуації в Північній Америці, хоча їх загальний внесок у зменшення туристичних прибуттів також дуже вагомий. Втім, експерти UNWTO очікують, що міжнародний туризм у конкретних географічних регіонах (наприклад, у Європейському Союзі) відновиться першим.

Особливо сильно від форс-мажорної ситуації у зв'язку з пандемією постраждали країни, в яких доходи від туризму складають значну, а, інколи, переважну частку від ВВП. Як свідчать дані щорічного звіту Всесвітньої ради подорожей та туризму (*WTTC*), у 2019 р. на сектор туризму припадало 10.3 % світового ВВП [10; 11]. Результати аналізу звітних даних свідчать, що кількість держав і спеціальних територій, частка туризму у ВВП яких перевищує середньосвітовий показник, становить 74 од. Це переважно невеликі острівні та напівострівні держави і регіони. Серед них: Макао (Аоминь), спеціальний адміністративний район Китаю (91.3 %), Аруба (73.6 %) у складі Королівства Нідерланди, Британські Віргінські острови (57 %), Мальдіви (56.6 %), Американські Віргінські острови (55.5 %), Багамські острови (43.3 %), Сент-Люсія (40.7 %), Сейшельські острови (40.5 %), Кабо-Верде (37.2 %), Домініка (36.9 %), Антигуа і Барбуда (42.7 %), Беліз (37.2 %), Ангілья (37.1 %), Вануату (34.7 %), Барбадос (30.9 %), Фіджі (34.0 %) тощо. Негативні наслідки матимуть і держави, що визнали туризм однією з пріоритетних галузей у національних економіках та інвестували кошти для забезпечення значних темпів приросту віддачі від туризму. Серед них: Албанія (21.2 %), Вірменія (11.8 %), Греція (20.8 %), Грузія (26.3 %), Йорданія (15.8 %), Іспанія (14.3 %), Італія (13 %), Камбоджа (26.4 %), Хорватія (25 %), Чорногорія (32.1 %) та деякі інші.

Всесвітня організація здоров'я (*WHO*) на основі аналізу структурних економічних та соціальних викликів, з якими стикаються зазначені держави, стверджує, що саме вони вкрай вразливі до складної епідеміологічної ситуації, спричиненої поширенням *COVID-19*, при цьому мають обмежену кількість засобів для боротьби з пандемією. Ці країни ще не пережили пік спалаху *COVID-19*, однак, станом на травень 2020 р. саме в них зареєстровано понад 25 тис. інфікованих осіб та майже 650 летальних випадків від захворювання на *COVID-19*. Експерти прогнозують стрімкий експоненціальний характер розвитку пандемії та поширення її негативного впливу на здоров'я та життєдіяльність населення цих країн, особливо в тому випадку, якщо вони будуть продовжувати надавати туристичні послуги [12].

Туризм в Україні, за оцінками експертів, втратив у першій половині 2020 р. більше третини (від 300 до 450 млн дол. США) доходів порівняно з показниками 2019 р. [13]. Уряд України оцінює втрати імпорту та експорту туристичних послуг від пандемії *COVID-19* у 1.5 млрд дол. США. За оцінками Асоціації гостинності України, продовження карантину спричинить банкрутство більшості туристичних компаній та закладів гостинності, хоча альтернативою цьому процесу може стати розвиток внутрішнього туризму, тобто подорожі Україною [13].

Значними є негативні соціальні наслідки від пандемії. Зросла кількість безробітних, із різким скороченням доходів підприємств сфери послуг зменшилися і доходи населення, спостерігається загострення

соціальних конфліктів та протиріч у суспільстві. Криза охопила приватний сектор, підприємства якого надавали характерні та супутні туристичні послуги (особливо туроператори і туристичні агентства, заклади розміщення, розваг, транспорту, харчування, медичного обслуговування). Значно ускладнились соціальні комунікації. Посилились тенденції ксенофобії і маргіналізації суспільства. Так, Американська туристична асоціація (АТА) надала прогноз втрати 4.6 млн робочих місць тільки до травня 2020 р., і ця цифра, ймовірно, зростатиме. Особливо стрімко зростає рівень безробіття в штатах Флорида та Невада. Казино та інші заклади розваг у Лас-Вегасі тривалий час залишаються без відвідувачів [14].

Науковці, які здійснюють дослідження в туристичній сфері, стверджують, що туризм є однією з тих галузей, що швидко відновлюються. У невизначеній ситуації з пандемією *COVID-19* як такої, що мало досліджена, фахівці *UNWTO* розробили три сценарії розвитку міжнародного туризму після пандемії: оптимістичний, трендовий, песимістичний [8] (рис. 2).

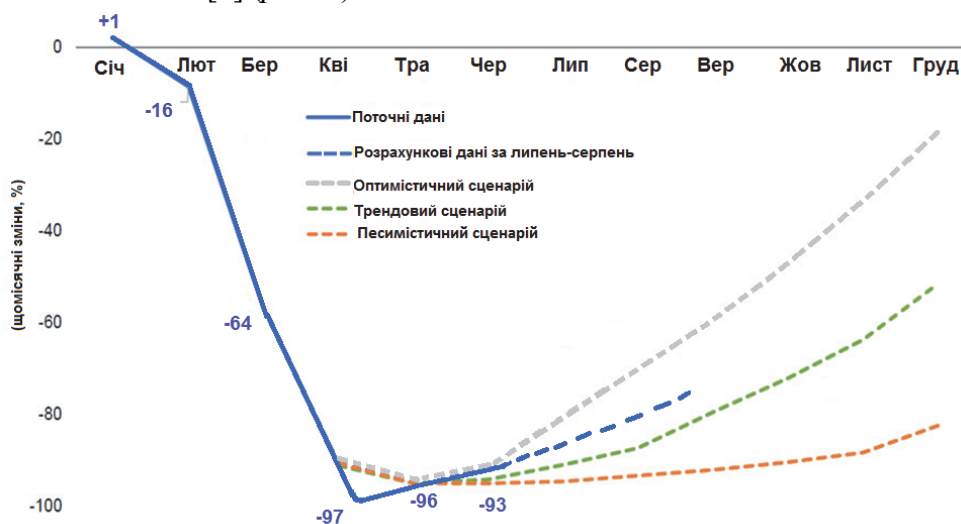


Рис. 2. Очікувані міжнародні прибуття до кінця 2020 р. (місячна зміна, %)

Джерело: складено авторами за [9].

За оптимістичним сценарієм, передбачалося відновлення показників міжнародних туристичних прибуттів у липні 2020 р., в кінці грудня 2020 р. – зростання до рівня лютого, а вже на початку 2021 р. – досягнення докризового стану. Скорочення кількості міжнародних туристичних прибуттів, за оптимістичним сценарієм, повинно становити 58 %.

За трендовим сценарієм, поступове відновлення міжнародних туристичних прибуттів мало відбуватися повільніше та отримати позитивні висхідні тенденції наприкінці серпня – на початку вересня

2020 р. Початкових докризових показників міжнародні прибуття змогли б досягти лише в середині 2021 р. під час активізації туристичного сезону. Скорочення кількості міжнародних туристичних прибуттів, за трендовим сценарієм, прогнозувалося на рівні 70 %.

Песимістичний сценарій передбачав можливість повторного спалаху пандемії *COVID-19* восени 2020 – взимку 2021 рр. Тому поступові повільні тенденції відновлення туристичних прибуттів, за песимістичним сценарієм, очікувалися лише наприкінці 2020 р. Протягом 2021 р., на думку прихильників цього сценарію, показники кількості туристичних прибуттів поволі зростатимуть, але не зможуть досягти докризових показників. Скорочення кількості міжнародних туристичних прибуттів, за песимістичним сценарієм, мало складати 78 %.

Поступове зняття обмежень у міжнародному туризмі засвідчило наявність тенденцій до зростання міжнародних туристичних прибуттів уже в квітні 2020 р. За результатами аналітичних досліджень, станом на червень 2020 р. *UNWTO* розроблено уточнений прогноз розвитку туризму у період пандемії (*рис. 2*) [9]. Комплекс реалізованих заходів з протидії вірусній загрозі створив передумови для більш швидкого відновлення показників розвитку туристичної сфери. Фактичний перебіг подій засвідчив наближення показників до трендового сценарію з ухилом до оптимістичного. Фахівці *UNWTO* також прогнозують, що відновлення рівня показників міжнародних туристичних прибуттів 2019 р. триватиме від 2.5 до 4 років [9].

Представлена на *рис. 2* залежність може бути описана за допомогою нормалізованої кривої моделі Гауса. Використання цієї моделі дасть змогу здійснювати науково обґрунтовані прогнози для окремих сегментів ринку туристичних послуг та для окремих дестинацій.

Глобальні тенденції призведуть до структурних змін у просторовому вимірі туристичних потоків. Очікується, що в 2020 р. найбільш активно розвиватиметься внутрішній туризм, на який припадатиме близько 75 % туристичної економіки в країнах Організації економічного співробітництва та розвитку. Його потенціал може бути ефективно реалізований через обмеження на міжнародні подорожі, особливо в тих країнах, регіонах та містах, де туристичний сектор підтримує багато робочих місць та підприємств [15].

Експертами *UNWTO* у березні-серпні 2020 р. проведено соціальне опитування представників різних країн та регіонів світу стосовно особливостей відновлення туризму. Респондентів запитали: "Коли, на Вашу думку, міжнародний туристичний попит почне відновлюватися?" Результати опитування представлені на *рис. 3*; параметри статистичної вибірки та конкретні методики експертної оцінки наведені в [8; 9].

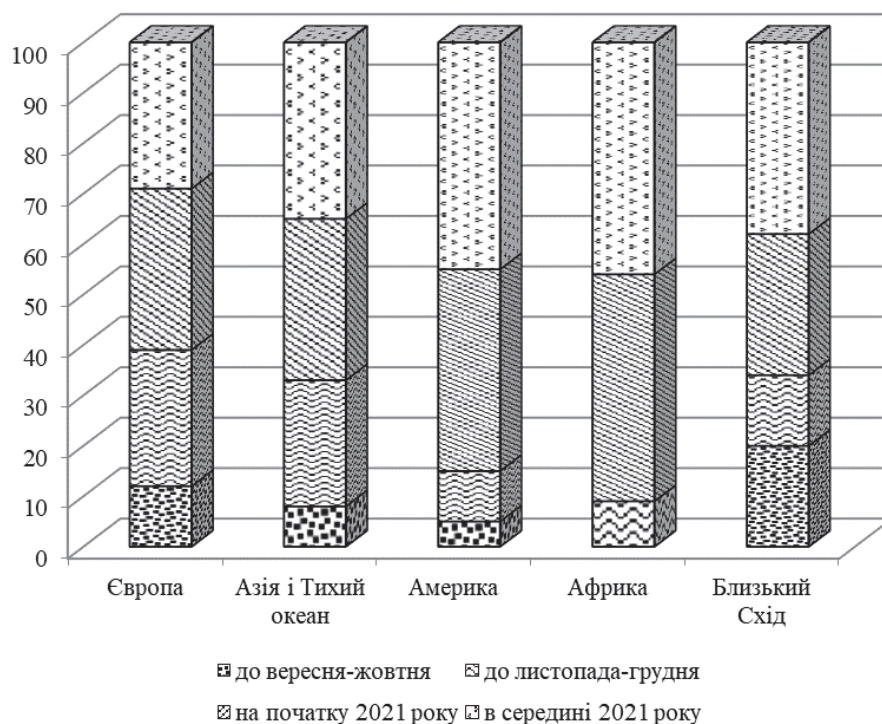


Рис. 3. Результати соціального опитування щодо термінів відновлення міжнародного туристичного попиту, %

Джерело: складено авторами за [8; 9].

За результатами опитування, найбільш оптимістичний сценарій термінів відновлення туристичної сфери пропонують респонденти країн Близького Сходу. Так, 20 % опитаних очікували, що міжнародний туристичний попит почне зростати у вересні-жовтні 2020 р. Негативні сценарії прогнозують респонденти з Америки, Європи, Азії. Від 32 до 40 % респондентів з цих регіонів зазначили, що міжнародний туристичний попит почне відновлюватися лише на початку 2021 р., а від 29% до 45% очікують його зростання лише в середині 2021 р. Більшість респондентів Африканського регіону очікують нормалізації ситуації лише в першій половині 2021 р.

Експерти *UNWTO* прогнозують, що першим до звичайного режиму функціонування повернеться туризм лакшері-сегмента, тобто подорожуючі з високим та частково середнім рівнем доходу. У здійсненні туристичних подорожей переважатимуть туристи, які належать до категорії "високий дохід, проте ще не багаті". Значним попитом серед закладів розміщення користуватимуться вілли і невеликі за розміром високатегорійні готелі. Очікується зростання популярності довготривалих туристичних зупинок, на відміну від багатьох короткотермінових подорожей до туристичних дестинацій, які були популярними протягом останніх років через низьку вартість послуг та зменшення транспортних витрат [16].

Криза через пандемію вплинула на всі компоненти системи туризму. Тому для відновлення та активізації функціонування туристичної сфери необхідний особливий підхід із дотриманням принципів сталого розвитку, базові показники якого при цьому значно покращилися. Так, за оцінками експертів, введення карантинних заходів у світовому масштабі обумовило поряд з негативними і позитивні зміни. Передусім вони стосуються суттєвого покращання екологічної ситуації в світі та, зокрема, в туристичних і курортно-рекреаційних зонах. У зазначений період спостерігається зменшення викидів шкідливих речовин в атмосферу, зниження рівня забруднення поверхневих вод, суттєве скорочення антропогенного навантаження на території туристичних центрів та дестинацій.

Супутники *NASA* та Європейського космічного агентства зафіксували зниження шкідливих викидів в атмосферу. В Європі кількість викидів в атмосферу з початку 2020 р. скоротилася майже на половину. Найбільше це стосується туристичних центрів Іспанії, Італії, Франції та Бельгії. Зокрема, в Парижі якість повітря стала такою ж високою, як і 40 років тому [17]. У Римі поміж бруківкою центральних вулиць почала рости трава – там зараз не ходять туристи та не їздять машини [18]. У Венеції очистилися канали – вода стала прозорою чи не вперше за останні 60 років, оскільки сотні гондол та моторних човнів призупинили навігацію [15]. В Індії, де введено один із найсуворіших режимів самоізоляції в світі, суттєво очистилась атмосфера великих міст. У Мумбаї, Гайдерабаді, Колкаті та Нью-Делі по декілька тижнів немає смогу. А на півночі країні місцеві жителі побачили Гімалаї на відстані понад 160 км [19].

Базуючись на позитивній тенденції покращання екологічного стану довкілля, провідними туристичними країнами світу планується вжити низку заходів для стримування поширення пандемії *COVID-19*, усунення її негативних наслідків, розроблення нових підходів до туристичного сервісу, які можна сконцентрувати за двома напрямками. *По-перше*, це негайні заходи з підтримки суб'єктів господарювання туристичного сектора. *По-друге*, розроблення механізмів відновлення туристичного обслуговування, до яких належать заходи щодо скасування обмежень на подорожі, трансформація туристичного сервісу на майбутнє на основі розроблення нових стандартів вірусної безпеки для формування більшої впевненості мандрівників у безпечній подорожі [15].

Комплекс організаційно-економічних заходів, що формують систему адміністративних та ринкових механізмів поступового відновлення і свідомо обмеженого розвитку туристичної сфери, становлять:

- визначення зон підвищеного ризику на захворювання коронавірусом та постійний моніторинг рівня ризику в них;
- штрафні санкції за порушення режиму карантину;
- підвищення тарифів на послуги транспорту міжнародного сполучення;

- розроблення вимог до функціонування суб'єктів туристичної діяльності в умовах суворого та адаптивного карантину, контроль за їх дотриманням; створення умов для хворих або перевірка на захворювання.

З метою усунення негативних наслідків впливу пандемії *COVID-19* туристичні підприємства та працівники турбізнесу повинні отримати всі можливі переваги від стимулюючих економічних пакетів урядів своїх країн. Серед них:

- зняття (повне або часткове) обмежень на подорожі та налагодження тісної співпраці з туристичними підприємствами для підтримки їх самоокупності та самофінансування;

- застосування нових медичних протоколів, розроблених системою охорони здоров'я, для безпечних подорожей і сприяння диверсифікації їхніх ринків;

- відновлення впевненості мандрівників у безпечності подорожей та стимулювання попиту новими безпечними сервісами;

- підготовка комплексних планів відновлення туризму, відновлення закритих туристичних напрямків, заохочення інновацій та інвестицій до посилення безпечності туризму та переосмислення туристичних послуг у напрямку оптимізації їх функціонування з урахуванням підвищеної пандемічної загрози [20].

Запровадження комплексу організаційно-економічних та адміністративних заходів у ключових туристичних дестинаціях світу влітку 2020 р. створило передумови поступового поживлення туристичного, готельного та ресторанного бізнесу, відновлення міжнародного транспортного сполучення, роботи закладів розваг та відпочинку. Так, за даними провідного американського журналу з географії, подорожей та навколишнього середовища *National Geographic*, поновлюються прямі туристичні авіарейси до Греції [14]. При цьому міжнародні відвідувачі проходять вибіркові тести на *COVID-19* та мають дотримуватися вказівок загальних протоколів охорони здоров'я країни. Цілорічні готелі в Греції відкрилися з 1 червня 2020 р.

З метою оптимізації економічної ситуації у галузі туризму уряд Італії надає бонуси на відпустку для італійських сімей за певних умов, які створюють їм можливість подорожувати всередині країни та відновити попит в італійській туристичній галузі.

За пропозицією *UNWTO* запроваджено спеціальні протоколи, за якими оцінюється безпека перебування туристів у країні [21]. Це забезпечило відновлення туристичної діяльності з 1 липня 2020 р. такими провідними туристичними країнами, як Туреччина та Єгипет, в яких вдосконалено вимоги до сервісу (Туреччина), встановлено суворі правила відвідування країни (Єгипет) та розміщування в готелях, надання супутніх послуг туристам.

За результатами використання зазначеної розробленої методики, у Всесвітній раді з туризму і подорожей назвали країни і міста, які отримали необхідну "печатку" безпеки у 2020 р.

Нові протоколи безпеки *WTTC Safe Travels* (від англ. безпечні подорожі *WTTC*), які регламентують якість охорони здоров'я та гігієни й схвалені *UNWTO*, у 2020 р. отримали Туреччина, Болгарія, Ямайка, Маврикій, провінція Онтаріо (Канада), Португалія, Саудівська Аравія і мексиканські напрямки – Південна (Нижня) Каліфорнія й Юкатан. Також безпечними для туристів визнані Барселона, Канкун, Мадрид і Севілья [21; 22].

Період карантинних обмежень створив передумови для розроблення нових туристичних продуктів, механізмів забезпечення якості сервісу з метою забезпечення конкурентоспроможності у найближчій перспективі. На думку президента громадської спілки "Національна туристична організація України", час, коли робота туристичної галузі поставлена на паузу, можна використати для внесення змін до Закону України "Про туризм", затвердити єдині стандарти якості для надання туристичних послуг та регламентувати систему фінансового забезпечення туристичних операторів. Так, Херсонщина, Миколаївщина та Одещина, об'єднавшись, можуть запропонувати спільні туристичні продукти для внутрішнього відпочинку. Відхід від орієнтації на морський відпочинок, впровадження маршрутів за різними видами туризму – медичним, оздоровчим, дегустаційним (гастрономічним) – надасть можливість зацікавити потенційного відвідувача та втримати його [17].

Центр громадського здоров'я України оприлюднив ряд рекомендацій з правил безпеки в умовах пандемії *COVID-19*, які стосуються як побутових життєвих ситуацій, так і туристичного бізнесу. Серед них: дотримання фізичної дистанції та самоізоляція, обмеження контактів для попередження подальшого поширення хвороби, використання антисептиків, медичних масок і рукавичок, особиста гігієна. Центр громадського здоров'я України рекомендує також дотримуватися правил респіраторної гігієни дихання та кашлю [20].

Виконання рекомендацій для запобігання поширенню *COVID-19* ефективно працюватиме лише тоді, коли їх дотримуватимуться всі учасники процесу. Йдеться і про період карантину і про час після його завершення.

Згідно з постановою Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211 "Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби *COVID-19*, спричиненої коронавірусом *SARS-CoV-2*" рядом постанов за № 16–20 Головного санітарного лікаря України від 09.05.2020 розроблено тимчасові рекомендації щодо організації протиепідемічних заходів при здійсненні дозволених видів діяльності, які передбачають приймання відвідувачів в офісних приміщеннях, при торгівлі продовольчими (крім ринків) та непродовольчими товарами, при роботі закладів громадського харчування на період карантину у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (*COVID-19*) [23].

Ці рекомендації цілком прийнятні й для закладів сфери туризму. До них можна додати регулярне проведення знезараження приміщень за допомогою кварцових ламп, а також створення ізоляторів у готельних та курортних закладах для відпочиваючих і працівників, які мають первинні ознаки захворювання на *COVID-19*.

За умов дотримання рекомендацій функціонування туристичних підприємств в умовах пандемії *COVID-19* може бути відновленим і безпечним для відпочиваючих і подорожан.

Висновки. Складна епідеміологічна ситуація в світі під час пандемії *COVID-19*, спричиненої коронавірусом *SARS-CoV-2*, сформувала тенденції до різкого зменшення кількості міжнародних туристичних прибуттів та доходів від міжнародного туризму, а також визначила необхідність запровадження безпрецедентних обмежень функціонування суб'єктів туристичного бізнесу. Це призвело до суттєвого уповільнення розвитку туризму.

Структурні просторові зміни туристичного потоку переважно на користь внутрішнього туризму в умовах пандемії характеризуються дискретністю. З метою протидії пандемії *COVID-19* міжнародними та вітчизняними фаховими організаціями розроблено рекомендації щодо організації протиепідемічних заходів при здійсненні дозволених видів діяльності, які передбачають правила приймання відвідувачів та організацію праці персоналу в офісних приміщеннях, закладах туризму, торгівлі, організації харчування тощо. В результаті прогнози розвитку туризму, розроблені *UNWTO*, уточнено, і за основними індикаторами наблизилися до трендового сценарію з ухилом до оптимістичного.

Дотримання медичних та санітарно-епідеміологічних рекомендацій, самодисципліна та самоорганізація, адміністрування та просвітництво сприятимуть прискореному виходу туристичної галузі з системної кризи, відродженню функціонування суб'єктів туристичної діяльності в умовах пандемії *COVID-19*, запобіганню поширенню епідеміологічної ситуації та інфекційних захворювань серед туристів та широких верств населення, відновленню туризму на якісно нових сервісних та інформаційних засадах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Мазаракі А., Бойко М., Охріменко А. Форсайт розвитку національної туристичної системи. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 3. С. 5-22.
2. Босовська М. В. *Інтеграційні процеси в туризмі*: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2015. 831 с.
3. Босовська М. В., Бойко М. Г., Ведмідь Н. І. та ін. Мультиатрибутивний підхід до оцінки результативності управління інтеграційними процесами туристичних підприємств. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 31-35.

4. Любіцева О. О. Географія туризму в науці, практиці, освіті. Теоретичні і прикладні напрямки розвитку туризму та рекреації в регіонах України: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. з міжнар. участю, 2-3 квіт. 2015 р.; голов. ред. Неділько С. М. Кіровоград: КЛІА НАУ, 2015. С. 264-271
5. Мазаракі А., Мельниченко С. Туризм в Україні: виклики кризи. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 2 (100). С. 5-15.
6. Михайліченко Г. І. *Інновітг в туризмі*: монографія. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2016. 531 с.
7. UNWTO. World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020>.
8. UNWTO. World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> [Accessed 10 Jun. 2020].
9. UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, August-September 2020. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.5> [Accessed 04 Oct. 2020].
10. Опубликованы рейтинг и антирейтинг стран мира, зависящих от туризма. URL: <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/42788.html#:~:text=В%20нашей%20стране%2C%20как%20посчитали,%25%20от%20общего%20объема%20ВВП> [Accessed 08.09.2020].
11. Economic Impact Reports. World Travel & Tourism Council. URL: <https://wtcc.org/Research/Economic-Impact> [Accessed 08 Sep. 2020].
12. Trade 4 Dev News. (2020). COVID-19 hitting tourism hard: What does this mean for the world's poorest countries? URL: <https://trade4devnews.enhancedif.org/en/op-ed/covid-19-hitting-tourism-hard-what-does-mean-worlds-poorest-countries> [Accessed 13 Jun. 2020].
13. Info. URL: <https://dyvys.info/2020/05/14/turyzm-pislya-karantynu-yak-pandemiya-vplynula-na-galuz-i-zminyly-yiyi> [Accessed 14.05.2020].
14. Nationalgeographic.com. (2020). How hard will the coronavirus hit the travel industry? URL: <https://www.nationalgeographic.com/travel/2020/04/how-coronavirus-is-impacting-the-travel-industry> [Accessed 10 Jun. 2020].
15. OECD. (n.d.). Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19). URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20> [Accessed 13 Jun. 2020].
16. UNWTO Tourism Data Dashboard. UNWTO. URL: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard> [Accessed 10 Jun. 2020].
17. П'ятий канал, Україна. URL: <https://www.5.ua/svit/neochikuvani-naslidky-pandemii-iak-covid-19-omolodzhuie-planetu-213781.html> [від 28.04.2020].
18. The New York Times. URL: <https://www.nytimes.com/2020/05/01/world/europe/italy-rome-coronavirus-lockdown.html> [Accessed 15 Jun. 2020].
19. CNN Travel. URL: <https://edition.cnn.com/travel/article/himalayas-visible-lockdown-india-scli-intl/index.html> [Accessed 15 Jun. 2020].
20. МОЗ опублікувало рекомендації щодо організації роботи бізнесу з 11 травня. URL: https://buhgalter911.com/uk/news/news-1050204.html?utm_source=gravitec&utm_medium=push&utm_campaign=Push:13.05.2020 [Accessed 10.06.2020].
21. WTTC gives global destinations stamp of approval for safety protocols. URL: <https://wtcc.org/News-Article/WTTC-gives-global-destinations-stamp-of-approval-for-safety-protocols> [Accessed 08 Sep. 2020].

22. Названі найнебезпечніші країни для туризму в 2020 році. URL: <https://ua.korrespondent.net/lifestyle/travel/4239328-nazvani-naibezpechnishi-krainy-dlia-turyzmu-v-2020-rotsi> [Accessed 08.09.2020].
23. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npasearch?type=acts> [Accessed 28.04.2020].

Стаття надійшла до редакції 10.09.2020.

Mazaraki A., Tkachenko T., Hladkyi O. World tourism during the COVID-19 pandemic.

Background. Tourism is one of the most affected sectors in global economy by the spread of the COVID-19 pandemic. The introduction of hard sanitary constraints on visiting destinations has led to a sharp demand reduction for typical and related tourist services. In addition, these sanitary constraints identified negative trends in the development of domestic and international tourism in general. Significant restrictions on the functioning of the infrastructure of the tourist services market such as entertainment and recreation, public transport (including international traffic), hospitality and restaurants have affected the dynamics of performance of tourism entities and led to significant losses. Research on ways to restore the functioning of the tourism sector in the COVID-19 pandemic and after the removal of strict quarantine restrictions, as well as finding ways out of the systemic crisis, substantiation of mechanisms for regulating tourism in the new realities of the world community are especially relevant.

Analysis of recent researches and publications. The works of many domestic and foreign scientists are devoted to investigations of modern tourism development problems. Thus, it is worth to note the fundamental works of M. Boiko [1], M. Bosovska [2], N. Vedmid' [3], O. Liubitseva [4], S. Melnychenko [5], G. Mykhailychenko [6] and others.

However, the peculiarities of tourism development in the conditions of complex epidemiological situation in the world and in the context of the spread of the COVID-19 pandemic in scientific papers have not yet been described in detail. The analytical conclusions of the official representations of the World Tourism Organization (UNWTO), the World Tourism & Travel Council (WTTC), the World Health Organization (WHO), the Organization for Economic Cooperation and Development (OECD), as well as a number of journalistic materials of the world news agencies CNN Travel, The Guardian, The New York Times, National Geographic magazine, and professional domestic periodicals deserve attention.

The **aim** of the article is to analyze the consequences of the impact of COVID-19 pandemic on tourism development as well as to determine the main mechanisms for restoring of tourism sector functioning using different forecast scenarios.

The specific objectives of the article are to analyze the dynamics of tourist flows before and during the COVID-19 pandemic, to systematize the consequences of the pandemic for tourism business, to determine the prospects for tourism development in the post-quarantine period as well as to highlight the different regulatory mechanisms to ensure the functioning of tourism enterprises in pandemic frames.

Materials and methods. This investigation is based on analytical, statistical and forecast materials of UNWTO, WHO, OECD, WTTC. Literary, analytical, statistical, forecasting, comparative and geographical, modeling, and graphic methods have been used in the research.

Results. The dynamics of tourism development indicators before and during the COVID-19 pandemic has been analyzed. The positive and negative effects of quarantine in connection with the COVID-19 pandemic on tourism are presented. The forecasts for the development of tourism after the end of the COVID-19 pandemic have been made. Regulatory mechanisms for ensuring the functioning of tourism enterprises in the context of the COVID-19 pandemic have been proposed.

Conclusion. The difficult epidemiological situation in the world during the pandemic of acute respiratory disease COVID-19, caused by the coronavirus SARS-CoV-2, has formed a tendency to reduce sharply the number of international tourist arrivals and revenues from international tourism, and identified the need to introduce unprecedented restrictions on the

operation of travel and leisure, tourism and recreation, entertainment and recreation, public transport, hospitality and restaurants. As a result, the development of the world tourism industry has slowed down significantly. Structural crises have begun to worsen due to the sharp decline in economic development and limited sources of income and employment indicators.

Structural spatial changes of the tourist flow mainly in favor of domestic tourism are characterized by discreteness. In order to counteract the COVID-19 pandemic, international and domestic professional organizations have developed a number of recommendations for the organization of anti-epidemic measures in carrying out permitted activities, which include rules for receiving visitors and organizing the work of staff in offices, tourism, trade, catering establishments, etc.

Adherence to medical and sanitary-epidemiological recommendations, self-discipline and self-organization, administration and education will accelerate recovery from systemic crisis the tourism industry, restore the functioning of tourism enterprises in the COVID-19 pandemic, prevent the spread of epidemiological diseases and infectious diseases among tourists and population, resumption of tourism on a qualitatively new service and information basis.

Keywords: tourism, pandemic, coronavirus, COVID-19, regulatory mechanisms.

REFERENCES

1. Mazaraki, A., Bojko, M., & Ohrimenko, A. (2018). Forsajt rozvytku nacional'noi' turystychnoi' systemy [Foresight of the development of the national tourist system]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 5-22 [in Ukrainian].
2. Bosovs'ka, M. V. (2015). *Integracijni procesy v turyzmi [Integration processes in tourism]*. Kyi'v: Kyi'vs'kyj nacional'nyj torgovel'no-ekonomichnyj universytet [in Ukrainian].
3. Bosovs'ka, M. V., Bojko, M. G., Vedmid', N. I. et al. (2019). Mul'tyattributyvnyj pidhid do ocinky rezul'tatyvnosti upravlinnja integracijnymy processamy turystychnyh pidpryjemstv [Multi-attributive approach to evaluating the effectiveness of integration processes management of tourism enterprises]. *Ekonomika ta derzhava – Ekonomika ta derzhava*, 2, 31-35 [in Ukrainian].
4. Ljubiceva, O. O. (2015). Geografija turyzmu v nauci, praktyci, osviti. Teoretychni I prykladni naprjamky rozvytku turyzmu ta rekreacii' v regionah Ukrai'ny [Geography of tourism in science, practice, education. Theoretical and applied directions of tourism and recreation development in the regions of Ukraine]: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konf. z mizhnar. uchastju, 2-3 kvit. – materials of All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation, 2-3 April. Nedil'ko S. M (Ed.). Kirovograd: KLA NAU [in Ukrainian].
5. Mazaraki, A., & Mel'nychenko, S. (2015). Turyzm v Ukrai'ni: vyklyky kryzy [Tourism in Ukraine: challenges of crisis]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 2 (100), 5-15 [in Ukrainian].
6. Myhajlichenko, G. I. (2016). *Innovating v turyzmi [Innovation in tourism]*. Kyi'v: Kyi'vs'kyj nacional'nyj torgovel'no-ekonomichnyj universytet [in Ukrainian].
7. UNWTO. World Tourism Organization. Retrieved from <https://www.unwto.org/news/covid-19-international-tourist-numbers-could-fall-60-80-in-2020> [in English].
8. UNWTO. World Tourism Organization. Retrieved from <https://www.unwto.org/tourism-covid-19> [Accessed 10 Jun. 2020] [in English].

9. UNWTO World Tourism Barometer and Statistical Annex, August-September 2020. Retrieved from <https://www.e-unwto.org/doi/epdf/10.18111/wtobarometereng.2020.18.1.5> [Accessed 04 Oct. 2020] [in English].
10. Opublikovany rejting i antirejting stran mira, zavisjashhiv ot turizma [Rating and anti-rating of the countries of the world dependent on tourism have been published]. *www.atorus.ru*. Retrieved from <https://www.atorus.ru/news/press-centre/new/42788.html#:~:text=В%20нашей%20стране%2C%20как%20посчитали,%25%20от%20общего%20объема%20ВВП> [Access 08.09.2020] [in Russian].
11. Economic Impact Reports. World Travel & Tourism Council. *wttc.org*. Retrieved from <https://wttc.org/Research/Economic-Impact> [Accessed 08 Sep. 2020] [in English].
12. Trade 4 Dev News (2020). COVID-19 hitting tourism hard: What does this mean for the world's poorest countries? *trade4devnews.enhancedif.org*. Retrieved from <https://trade4devnews.enhancedif.org/en/op-ed/covid-19-hitting-tourism-hard-what-does-mean-worlds-poorest-countries> [Accessed 13 Jun. 2020] [in English].
13. Info. *dyvys.info*. Retrieved from <https://dyvys.info/2020/05/14/turyzm-pislya-karantynuyak-pandemiya-vplynula-na-galuz-i-zminyala-yiyi> [Accessed 14.05.2020] [in English].
14. Nationalgeographic.com (2020). How hard will the coronavirus hit the travel industry? Retrieved from <https://www.nationalgeographic.com/travel/2020/04/how-coronavirus-is-impacting-the-travel-industry> [Accessed 10 Jun. 2020] [in English].
15. OECD. (n.d.). Tourism Policy Responses to the coronavirus (COVID-19). *www.oecd.org*. Retrieved from <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism-policy-responses-to-the-coronavirus-covid-19-6466aa20> [Accessed 13 Jun. 2020] [in English].
16. UNWTO Tourism Data Dashboard. UNWTO. *www.unwto.org*. Retrieved from <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard> [Accessed 10 Jun. 2020] [in English].
17. P'jatyj kanal, Ukrai'na [Channel 5, Ukraine]. *www.5.ua*. Retrieved from <https://www.5.ua/svit/neochikuvani-naslidky-pandemii-iak-covid-19-omolodzhuie-planetu-213781.html> [vid 28.04.2020] [in Ukrainian].
18. The New York Times (2020). Retrieved from <https://www.nytimes.com/2020/05/01/world/europe/italy-rome-coronavirus-lockdown.html> [Accessed 15 Jun. 2020] [in English].
19. CNN Travel. *buhgalter911.com*. Retrieved from <https://edition.cnn.com/travel/article/himalayas-visible-lockdown-india-scli-intl/index.html> [Accessed 15 Jun. 2020] [in English].
20. MOZ opublikovalo rekomendacii' shhodo organizacii' roboty biznesu z 11 travnja [The Ministry of Health has published recommendations on the organization of business since May 11]. *buhgalter911.com*. Retrieved from https://buhgalter911.com/uk/news/news-1050204.html?utm_source=gravitec&utm_medium=push&utm_campaign=Push:13.05.2020 [Accessed 10.06.2020] [in Ukrainian].
21. WTTC gives global destinations stamp of approval for safety protocols. *wttc.org*. Retrieved from <https://wttc.org/News-Article/WTTC-gives-global-destinations-stamp-of-approval-for-safety-protocols> [Accessed 08 Sep. 2020] [in English].
22. Nazvani najnebezpechnishi kraj'ny dlja turyzmu v 2020 roci [The most dangerous countries for tourism in 2020 have been named] (2020). Retrieved from <https://ua.korrespondent.net/lifestyle/travel/4239328-nazvani-naibezpechnishi-krainy-dlia-turyzmu-v-2020-rotsi> [Accessed 08.09.2020] [in Ukrainian].
23. Urjadovyj portal [Government portal]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npasearch?type=acts> [Accessed 28.04.2020] [in Ukrainian].

УДК 339.543:614.4

JEL Classification: F13, F53, O19, P33

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)04](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)04)

КАРАВАЄВ Тарас,

д. т. н., доцент, професор кафедри
товарознавства та митної справи
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

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

ORCID: [0000-0003-4429-2474](https://orcid.org/0000-0003-4429-2474)

КАЛУГА Ніна,

к. х. н., доцент кафедри
товарознавства та митної справи
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: n.kaluga@knute.edu.ua

ORCID: [0000-0003-1827-8548](https://orcid.org/0000-0003-1827-8548)

МИТНА СПРАВА В УМОВАХ COVID-19

Висвітлено основні заходи Всесвітньої митної організації (ВМО), спрямовані на протидію поширенню пандемії COVID-19 у світі. Проаналізовано основні нормативно-правові акти та запроваджені заходи щодо запобігання розповсюдженню COVID-19 в Україні. Визначено вплив пандемії та введених карантинних заходів на обсяги зовнішньої торгівлі України, здійснення митної справи та показники діяльності митниць Держмитслужби. Наведено аналіз уведених певними країнами світу заборон та обмежень у торговельній та митній політиці.

Ключові слова: пандемія, COVID-19, коронавірус SARS-CoV-2, заборони, обмеження, митна справа, митні формальності, митні органи, торговельний баланс.

Караваяев Т., Калуга Н. Таможенное дело в условиях COVID-19. Освещены основные мероприятия Всемирной таможенной организации (ВМО), направленные на противодействие распространению пандемии COVID-19 в мире. Проанализированы основные нормативно-правовые акты и принятые меры, направленные на предотвращение распространения COVID-19 в Украине. Определено влияние пандемии и введенных карантинных мер на объемы внешней торговли Украины, осуществление таможенного дела и показатели деятельности таможен Гостаможслужбы. Представлен анализ введенных определенными странами мира запретов и ограничений в торговой и таможенной политике.

Ключевые слова: пандемия, COVID-19, коронавирус SARS-CoV-2, запреты, ограничения, таможенное дело, таможенные формальности, таможенные органы, торговый баланс.

Постановка проблеми. Оголошена Всесвітньою організацією охорони здоров'я 11 березня 2020 р. пандемія COVID-19 суттєво вплинула на практично всі галузі економіки та сфери життєдіяльності країн світу, в тому числі на здійснення митної справи. Для Всесвітньої митної організації (ВМО) це стало справжнім викликом. У повідомленні Генерального секретаря ВМО йшлося про необхідність досягнення балансу між боротьбою з поширенням COVID-19 та забезпеченням безперервності ланцюгів поставок та пошуку кращих практик митних адміністрацій в умовах пандемії [1].

© Караваяев Т., Калуга Н., 2020

Окремо акцентовано увагу митних адміністрацій на необхідності вжиття відповідних заходів для захисту персоналу. На вебсайті ВМО створено спеціальну сторінку, на якій розміщуються новини, повідомлення та інша оперативна інформація, присвячена коронавірусу [2]. Спільно із Всесвітньою організацією охорони здоров'я підготовлено "Класифікаційний довідник згідно з кодами Гармонізованої системи опису та кодування товарів (ГС) медичних товарів для боротьби з *COVID-19* (орієнтовний)". Важливим заходом стало запровадження контролю за експортом засобів індивідуального захисту за допомогою *WCO launches an IPR CENcomm Group*.

Зміни в торговельній політиці України та інших країн, введені обмеження у зв'язку із *COVID-19* вплинули на обсяги зовнішньої торгівлі України. Міністерство закордонних справ України на постійній основі запровадило моніторинг змін у торговельній політиці іноземних країн в умовах поширення *COVID-19* у світі [3]. Ці та інші рішення не могли не вплинути на діяльність митних адміністрацій країн світу та здійснення митних формальностей у світі та Україні зокрема, що потребує окремого дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення поняття глобального епідемічного процесу й пов'язаних з ним епідеміологічних проблем сучасності, сутність пандемії, біологічні, природничі та соціальні фактори еволюції епідемічного процесу розглянуто Б. Черкаським [4]. У прес-релізах та аналітичних матеріалах Міжнародної торговельної палати (МТП) досліджено вплив пандемії вірусу *COVID-19* на такі сфери, як праця, здоров'я, економічний та соціальний захист, тривалість життя та добробут населення [5].

У тезах Л. Прус [6] коротко охарактеризовано основні заходи, які запроваджено ВМО для запобігання розповсюдженню *COVID-19* у світі. Визначено основні нормативні документи, прийняті для попередження розповсюдження коронавірусної інфекції в Україні. У праці [7] проаналізовано рекомендації ВМО щодо роботи митних адміністрацій в умовах пандемії *COVID-19*. Проте зазначені публікації не мають системного характеру та не можуть претендувати на повноту аналізу проблем та викликів, пов'язаних з впливом пандемії *COVID-19* на здійснення митної справи у різних країнах світу та Україні.

Метою статті є аналіз заходів ВМО та здійснення митної справи митницями Держмитслужби України в умовах пандемії *COVID-19*.

Матеріали та методи. Дослідження проведено із застосуванням загальнонаукових методів: системного підходу, теоретичного узагальнення та порівняння, аналізу і синтезу. Інформаційною базою слугують офіційні вебсайти міжнародних організацій, урядів країн, національних митних адміністрацій; нормативно-правові акти, наукові статті, статистичні матеріали.

Результати дослідження. Як зазначає ВМО на своєму офіційному сайті, митні адміністрації в особі посадових осіб митниць є одними з перших урядових органів, які зустрічають мандрівників

та членів екіпажу на борту суден, літаків та інших видів транспорту. З огляду на це, надзвичайно важливо, щоб митні адміністрації, відповідальні за охорону здоров'я та безпеку, були належним чином інтегровані як частина механізмів готовності та попередження реагування [8].

Основними розробленими ВМО заходами для запобігання поширенню *COVID-19* є такі:

- створення на вебсайті ВМО спеціальної вебсторінки, присвяченої коронавірусу [2];
- підготовка спільно з ВООЗ "Класифікаційного довідника з кодами ГС медичних товарів для боротьби з *COVID-19*" [9];
- підготовка списку пріоритетних лікарських засобів для митних цілей під час пандемії *COVID-19* [10];
- створення окремого розділу "Практика членів ВМО у відповідь на пандемію *COVID-19*" [11];
- розміщення інформації організаціями-партнерами про статус пунктів пропуску за видами транспорту у різних країнах світу та забезпечення її постійної актуалізації [12];
- проведення глобальної операції під назвою "СТОП" проти незаконного обігу товарів, пов'язаних з *COVID-19* [13];
- розроблення інших заходів, які оприлюднюються на сайті ВМО, спрямованих на запобігання поширенню *COVID-19* у світі.

У розділі "Практика членів ВМО у відповіді на пандемію *COVID-19*" станом на 1 жовтня 2020 р. висвітлено практичні заходи митних адміністрацій понад 110 країн-членів щодо запобігання та боротьби з розповсюдженням *COVID-19*. Серед цих країн немає інформації про такі заходи в Україні, хоча представлені заходи багатьох країн СНД (Білорусь, Росія, Вірменія, Азербайджан, Казахстан, Киргизстан, Таджикистан, Молдова та ін.). Досвід митних адміністрацій різних країн світу та їх дій у відповідь на пандемію *COVID-19* досить різний і залежить від стану розвитку економіки [11].

ВМО спільно з ВООЗ підготовлено "Класифікаційний довідник згідно з кодами ГС медичних товарів для боротьби з *COVID-19*" (станом на 2 червня 2020 р. видана оновлена та доповнена 3.01 версія довідника, яка замінила попередні). Довідник доступний англійською, арабською, іспанською, португальською та російською мовами, викладений на 16 сторінках і містить орієнтовний перелік медичних товарів, призначених для боротьби з *COVID-19*. До нього увійшли зокрема такі товари: тестові набори для виявлення *COVID-19*/прилади та апаратура, що використовуються для діагностичних цілей; захисний одяг та аналогічні вироби; засоби для дезінфекції та стерилізації; обладнання для кисневої терапії та пульсоксиметри; інші медичні прилади та обладнання, витратні матеріали. Відмічено, що країни можуть визначити свій перелік таких виробів. Тому перед здійсненням зовнішньоторговельної операції з медичними товарами для уточнення інформації необхідно проконсультуватися у митній адміністрації відповідної країни [9].

Підготовлений ВМО список пріоритетних лікарських засобів для митних цілей під час пандемії *COVID-19* містить товари медичного призначення та лікарські засоби для боротьби з *COVID-19*. Перелік призначений для допомоги посадовим особам митниць і учасникам зовнішньоекономічної діяльності під час ідентифікації та класифікації при митному оформленні. Перелік згідно з кодами ГС містить лікарські засоби для загального лікування госпіталізованих пацієнтів, а також деякі лікарські засоби, що використовуються безпосередньо для лікування *COVID-19*. Де це можливо, лікарські засоби ідентифікуються за їх міжнародними непатентованими назвами (*INN*) [10].

Для запобігання незаконному обігу товарів, пов'язаних з *COVID-19*, ВМО та її члени успішно провели глобальну надзвичайну операцію під назвою "СТОП", звіт про яку представлений на онлайн-конференції 6 жовтня 2020 р. Ця операція була миттєвою та невідкладною реакцією ВМО у співпраці з 99 митними адміністраціями країн-членів, спрямованою на попередження незаконного обігу ліків та медичних товарів, у тому числі пов'язаних з пандемією *COVID-19*.

Операція тривала з 11 травня по 12 липня 2020 р. під керівництвом Секретаріату ВМО. Митним органам вдалося запобігти проникненню на національні ринки незаконних і підроблених ліків та дезінфікуючих гелів, виготовлених без дотримання будь-яких санітарних норм, а також тестових наборів *COVID-19*, масок, окулярів, термометрів та медичних халатів, які не відповідають необхідним вимогам.

Під час операції "СТОП" повідомлено в цілому про 1683 перехоплення. Це становило понад 300 млн од. ліків, а також понад 47 млн од. медичних витратних матеріалів (маски, рукавички, тестові набори *COVID-19*, термометри та халати) та приблизно 2.8 млн л дезінфікуючого гелю для рук. Завдяки операції врятовано тисячі життів, а кордони стали більш безпечними, тим самим пом'якшивши наслідки пандемії *COVID-19*, захищаючи громадян від використання потенційно неефективних або навіть шкідливих медичних виробів та обладнання. ВМО продовжує пильно стежити за розвитком ситуації, з огляду на можливі подальші дії.

Аналіз даних, отриманих під час операції, надає інформацію про основні використовувані шляхи незаконного переміщення, а також про пов'язану з пандемією *COVID-19* продукцію, що найбільш часто продається. Результати та висновки операції нададуть можливість ВМО та її членам покращити управління операційними ризиками, з якими стикаються митниці, та забезпечити більш ефективне націлювання на боротьбу з незаконним переміщенням товарів на глобальному, регіональному та національному рівнях [13].

Водночас керівництво ВМО та СОТ 6 квітня 2020 р. виступило із спільною заявою, зобов'язавшись працювати разом для сприяння торгівлі такими товарами першої необхідності, як медичні товари,

продукти харчування та енергоносії. При цьому важливе значення мають комунікація, координація та співробітництво на національному та місцевому рівнях між суднами, портовими установами, митними адміністраціями та іншими компетентними органами, що спрямовані на забезпечення безпечного та безперервного потоку через державні кордони життєво важливих медичних препаратів та обладнання, критичної сільськогосподарської продукції й інших товарів та послуг, а також усунення перебоїв у міжнародному ланцюгу постачання, підтримку здоров'я та добробуту всіх людей.

ВМО підготовлено та розміщено на офіційному сайті іншу інформацію стосовно особливостей здійснення митних формальностей в умовах пандемії *COVID-19*. Зокрема, додаток В.9 до Стамбульської конвенції про тимчасове ввезення товарів, які завозяться з гуманітарною метою. Оприлюднено Перелік національного законодавства країн, які прийняли тимчасову підтримку імпорту (зниження або відмова від прямих та непрямих мит та податків) щодо певних категорій критичних медичних товарів для протидії *COVID-19* [14].

На сайті ВМО розміщено інформацію, опубліковану організаціями-партнерами (*IATA, UNECE, International Maritime Organization, Universal Postal Union*) стосовно статусу пунктів в'їзду та їх роботи. Інформація подана на глобальній карті світу за видами транспорту: авіаційний (пасажирські та вантажні перевезення), морський, наземний, поштові відправлення [12].

Україна також вжила певних заходів для запобігання розповсюдженню *COVID-19* на рівні Кабінету Міністрів України та Державної митної служби (Держмитслужби). Кабінет Міністрів України прийняв Постанову від 11 березня 2020 р. № 211 "Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби *COVID-19*, спричиненої коронавірусом *SARS-CoV-2*" (зі змінами), якою встановив карантин на усій території України [15]. 13 березня 2020 р. прийнято розпорядження Кабінету Міністрів України № 288-р "Про тимчасове закриття деяких пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю", згідно з яким тимчасово закрито 94 пункти пропуску через державний кордон і пунктів контролю та тимчасово припинено пішохідне сполучення у 49 пунктах пропуску через державний кордон. До розпорядження внесено 8 змін, відповідно до яких знімалися обмеження на закриття пунктів пропуску у зв'язку з послабленням карантинних обмежень. Станом на 16.09.2020 тимчасово закритими залишаються 38 пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю [16].

Запроваджені заходи вплинули на всі сфери життєдіяльності країни, в тому числі на роботу митних органів Держмитслужби, обсяги переміщення товарів і транспортних засобів, оформлення митних декларацій та інших митних документів посадовими особами митниць (табл. 1, 2).

Загальна кількість пропущених через митний кордон України транспортних засобів у січні-вересні 2020 р. порівняно з 2019 р. знизилася у більш ніж у 2 рази або на 106 % – з 13.8 до 6.7 млн од. Причому, зменшення відбулося практично однаковою мірою як на ввезення, так і на вивезення (табл. 1).

Таблиця 1

Обсяги пропуску через митний кордон України транспортних засобів і товарів у січні-вересні 2019–2020 рр. [17]

Показник	Одиниця виміру	Січень-вересень 2019 р.	Січень-вересень 2020 р.	Відхилення, %
Пропущено через митний кордон України транспортних засобів:	млн од.	13.8	6.7	-106.0
на ввезення		6.9	3.4	-102.9
на вивезення		6.9	3.3	-109.1
залізничних вагонів	тис. од.	2 022.3	1 536.1	-31.7
морських суден		12.4	12.4	0.0
річкових суден		11.7	6.3	-85.7
автотранспорту		11 530.8	5 019.4	-129.7
повітряних суден		112.2	49.3	-127.6
інших транспортних засобів		61.6	39.8	-54.8
Пропущено товарів через митний кордон України (крім товарів, що переміщуються стаціонарними видами транспорту):		млн т	247.0	246.4
на ввезення	70.9		63.9	-11.0
на вивезення	176.1		182.5	3.6

За видами транспортних засобів не змінилася кількість пропущених морських суден, яка становила 12.4 тис. од. По всіх інших видах транспорту зниження становило від 31.7 % для залізничних вагонів до майже 130 % для автотранспорту. Проте це практично не вплинуло на загальні обсяги пропуску товарів через митний кордон України, обсяги яких у фізичному вимірі знизилися лише на 0.2 % до 246.4 млн т за 9 місяців 2020 р. При цьому обсяги ввезених товарів зменшилися на 11 % до майже 64 млн т, а обсяги вивезених товарів навіть зросли на 3.6 % до 182.5 млн т.

У січні-вересні 2020 р. порівняно з аналогічним періодом 2019 р. загальний обсяг оформлення митних декларацій форми МД-2, за якими оформлюються товари підприємств, знизився з 3 358.8 до 3 176.7 тис. шт. або на 5.7 %. Зменшення обсягів оформлених МД-2 на ввезення (надходження) становило 5.1 %, а на вивезення (пересилання) – 3.7 %. Більш суттєве зменшення (-15.6 %) зафіксовано у кількості оформлених МД-2 на прохідний транзит, що безпосередньо пов'язано із закриттям пунктів пропуску на кордоні (табл. 2).

Таблиця 2

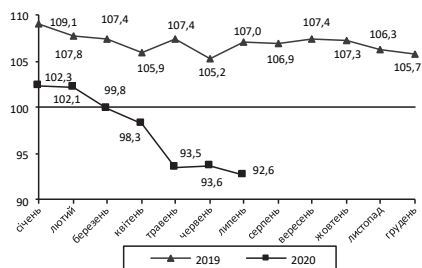
Обсяги оформлення митних декларацій та інших митних документів митними органами у січні-вересні 2019–2020 рр., тис. шт. [17]

Показник	Січень-вересень 2019 р.	Січень-вересень 2020 р.	Відхилення, %
Оформлено митних декларацій форми МД-2, у тому числі:	3 358.8	3 176.7	-5.7
на ввезення (надходження)	2 258.7	2 149.4	-5.1
на вивезення (пересилання)	748.7	722.0	-3.7
на прохідний транзит	280.6	242.8	-15.6
Оформлено інших митних документів:	1 221.1	607.8	-100.9
квитанцій МД-1	1 096.8	314.5	-248.7
оглядових розписів М 15	55.5	182.9	69.7
митних декларацій М-16	68.8	110.3	37.6

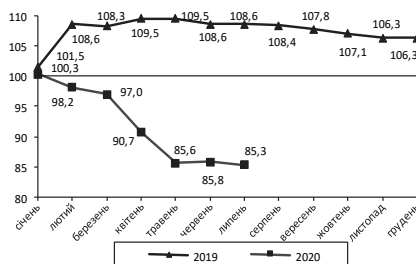
Гіршою є статистика щодо оформлення інших митних документів, обсяги яких у січні-вересні 2020 р. порівняно з аналогічним періодом 2019 р. знизилися більш ніж у 2 рази – з 1 221.1 до 607.8 тис. шт. Переважно це відбулося через зменшення у більш ніж 3.5 рази оформлення митних квитанцій форми МД-1, за якими сплачуються митні платежі при переміщенні товарів громадянами. Це зумовлено запровадженою заборонаю на в'їзд іноземців в Україну та виїзд громадян України до інших країн світу. При цьому встановлені заборони призвели до зростання майже на 70 % кількості оглядових розписів М 15 та на 37.6 % митних декларацій М-16, за якими оформлюються товари, що пересилаються в Україну у міжнародних поштових та експрес-відправленнях.

Пандемія *COVID-19* спричинила зменшення обсягів зовнішньої торгівлі України у грошовому вираженні. У січні–липні 2020 р. експорт товарів становив 26 629.6 млн дол. США або 92.6 % порівняно із січнем–липнем 2019р., імпорт – 28749.4 млн дол. США або 85.3 %. Негативне сальдо становило 2 119.8 млн дол. США (у січні–липні 2019р. негативне сальдо – 4 968.0 млн дол. США), коефіцієнт покриття експортом імпорту – 0.93 (у січні–липні 2019 р. – 0.85) (рисунк).

Верховною Радою України 30.03.2020 прийнято Закон України № 540-ІХ "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (*COVID-19*)" [19].



а



б

Динаміка обсягів експорту товарів з України (а) та імпорту товарів в Україну (б), % у вартісному вираженні до відповідного періоду попереднього року (наростаючим підсумком) [18]

На виконання Закону № 540-ІХ Кабмін розробив Постанову від 20 березня 2020 р. № 224, якою затверджено Перелік товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби *COVID-19*, спричиненої коронавірусом *SARS-CoV-2*, які звільняються від сплати ввізного мита та оподаткування податком на додану вартість [20]. До зазначеного переліку внесено низку змін відповідними постановами Кабінету Міністрів України. Зокрема, постановою № 620 від 22.07.2020 із назви постанови, пункту 1 та із назви переліку постанови слова "які звільняються від сплати ввізного мита та" вилучено. Таким чином, від дня опублікування постанови, тобто з 23.07.2020, визначені лікарські засоби та вироби медичного призначення не звільняються від оподаткування ввізним митом [21].

Прийняття зазначеної постанови Кабінету Міністрів України спрямовано на наповнення внутрішнього ринку та забезпечення медичних закладів товарами, необхідними для запобігання поширенню *COVID-19* та зниження вартості таких товарів, митне оформлення яких здійснювалося першочергово. При цьому не справляється плата за виконання митних формальностей поза місцем розташування митних органів або поза робочим часом, установленим для них.

Визначення належності певних виробів до згаданого переліку належить до компетенції Держмитслужби, яка також забезпечує та здійснює контроль за правильністю визначення: митної вартості товарів, їх класифікації та країни походження, взаємодіє з митними адміністраціями та іншими уповноваженими органами іноземних держав з питань проведення перевірки автентичності документів, які надавалися для підтвердження заявленої митної вартості, класифікації та країни походження товарів [22].

Також прийнято низку нормативно-правових актів щодо забезпечення трудових прав державних службовців, працівників державних органів, підприємств, установ та організацій на час встановлення карантину,

змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій працівників у зв'язку з поширенням *COVID-19*, змін щодо перенесення терміну подання декларації, формування протипандемічних заходів. Постановою Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2020 р. № 375, у тому числі для посадових осіб Держмитслужби, які мають безпосередній контакт з населенням під час виконання своїх функціональних обов'язків, передбачено встановлення надбавки у граничному розмірі 50 % від заробітної плати (грошового забезпечення) на період запровадження карантину та 30 днів після його завершення [23].

Відбулися певні зміни в торговельній та митній політиці, моніторинг яких проводить Міністерство закордонних справ України [3]. Позитивним фактом є відсутність змін торговельної політики у ТОП-15 країн торговельних партнерів України в експорті. Це дає змогу українським виробникам забезпечувати експорт виробленої продукції на відповідні закордонні ринки збуту.

З метою запобігання порушенню ланцюгів поставок обмеження руху не поширюються на осіб і транспортні засоби, які займаються перевезеннями вантажів автомобільним, залізничним, морським, річковим, повітряним видами транспорту, а також на рух зовнішньоторговельних товарів як у країнах-партнерах, так і в Україні. Проте деякі країни запровадили певні заборони та обмеження на здійснення експортно-імпортних операцій з окремими товарами, переміщення осіб через кордони [24].

Країн ЄС стосується розпорядження Європейської комісії 2020/402 від 14 березня 2020 "Про обов'язкове ліцензування експорту з ЄС у треті країни засобів індивідуального захисту (захисних масок, окулярів, рукавичок, захисного одягу)", що набуло чинності 16.03.2020. Вказані заходи та обмеження ухвалені терміном на шість тижнів з метою задоволення попиту у медичних виробках, призначених для протидії поширенню *COVID-19* всередині Євросоюзу.

На офіційних вебсторінках Федеральної державної служби з економіки та Генеральної адміністрації митної служби та акцизних зборів Бельгії відсутні повідомлення щодо введення будь-яких обмежень на здійснення торговельних операцій чи перевезення товарів. Також не зафіксовано введення жодних змін у торговельній політиці цієї країни.

Не зазнала суттєвих змін і торговельна політика Данії. Для протидії розповсюдженню *COVID-19* урядом цієї країни тимчасово введено посилений прикордонний контроль на всіх пунктах пропуску. Крім того, обмежено в'їзд у країну іноземних громадян, які прямують без поважних причин.

Відсутня інформація щодо можливих змін у торговельній політиці Італії, незважаючи на складну ситуацію з поширенням *COVID-19* у лютому-квітні цього року.

Уряд Німеччини ввів заборону на експорт деяких медичних виробів, зокрема захисних окулярів, дихальних масок, захисних костюмів та рукавиць. Країнами Прибалтики не застосовуються додаткові обмеження, заборони та вилучення, які запроваджені загальноєвропейським режимом.

Республікою Сербія від 15.03.20 строком на 30 днів заборонено експорт основних споживчих товарів, зокрема соняшникової олії, пшеничного борошна, цукру, гумових, хірургічних та інших рукавичок, підгузків для дорослих та дітей, туалетного паперу, хірургічних простирадл та накидок, хірургічних паперових та текстильних костюмів, захисних масок, захисних гумових костюмів та окулярів, дезінфікуючих засобів всіх видів.

У Республіці Словенія надзвичайний епідеміологічний стан оголошено з 12.03.2020. Припинені всі залізничні та автобусні пасажирські перевезення через пункти пропуску між Італією та Словенією. Також припинено вантажні перевезення, за винятком перевезення медикаментів, захисного та медичного обладнання, пошти та гуманітарної допомоги.

Ізраїль не запровадив суттєвих обмежень експортно-імпортних операцій у зв'язку із пандемією *COVID-19*. Проте посилено санітарно-епідеміологічний контроль імпортованих товарів. Здійснюються заходи із забезпечення швидкого митного та іншого оформлення вантажів при ввезенні, зважаючи на залежність Ізраїлю від імпорту необхідних продовольчих і непродовольчих товарів. Морські та авіаційні вантажні термінали держави Ізраїль працюють у звичайному режимі.

Позитивним є досвід Республіки Корея, запроваджені заходи в якій спрямовані на мінімізацію негативного впливу на економіку країни, що характеризується високим рівнем експортної залежності. Так, у розпал епідемії у цій країні експорт зріс на 4.5 % у лютому і на 21.9 % за перші 10 днів березня 2020 р. порівняно з аналогічними періодами попереднього року.

Як приклад змін у торговельній політиці, пов'язаних з протидією розповсюдженню *COVID-19*, варто відзначити рішення уряду Катару, яким скасовано оподаткування митними платежами імпорту продовольчих товарів і медикаментів на 6 місяців.

Уряд Перу встановив нульову ставку на імпорт лікарських препаратів та медикаментів для попередження та зменшення розповсюдження *COVID-19*. Встановлена ставка запроваджена на 65 видів необхідної для боротьби з *COVID-19* продукції і діятиме протягом 90 днів.

Уряд Республіки Ірак ухвалив рішення продовжити призупинення імпорту та експорту товарів з Іраном та Кувейтом через закриття пунктів пропуску на відповідних кордонах. Зміни у торговельній та митній політиці інших країн в умовах поширення *COVID-19* у світі наведено на офіційному сайті Міністерства закордонних справ України [3].

Висновки. Для ВМО справжнім викликом стала оголошена ВООЗ у березні 2020 р. пандемія *COVID-19*. Зусилля ВМО спрямовувались на досягнення балансу між боротьбою з поширенням *COVID-19*, забезпечення безперервності ланцюгів поставок та пошук практик митних

адміністрацій в умовах пандемії. Окремо увагу митних адміністрацій акцентовано на вжиття необхідних заходів для захисту персоналу митних органів, які безпосередньо контактують з громадянами та перевізниками під час перетину кордонів. Основними розробленими ВМО заходами щодо запобігання поширенню *COVID-19* є: створення на вебсайті ВМО спеціальної сторінки, присвяченої коронавірусу; підготовка спільно з ВООЗ "Класифікаційного довідника з кодами ГС медичних товарів для боротьби з *COVID-19*"; підготовка списку пріоритетних лікарських засобів для митних цілей під час пандемії *COVID-19* для полегшення їх класифікації; відкриття окремого розділу "Практика членів ВМО у відповідь на пандемію *COVID-19*"; розміщення інформації організаціями-партнерами про статус пунктів в'їзду та забезпечення її постійної актуалізації; проведення глобальної операції під назвою "СТОП" проти незаконного обігу товарів, пов'язаної з *COVID-19* та ін.

Уведені окремими країнами світу заборони та обмеження у торговельній політиці спрямовані на недопущення поширення *COVID-19*. Заборони стосувалися переважно експорту лікарських засобів і виробів медичного призначення, зокрема медичних масок, захисних костюмів, дезінфікуючих засобів. Низкою країн запроваджено митні пільги або скасовано ввізні мита на імпорт продуктів харчування і виробів медичного призначення.

Кабінетом Міністрів України затверджено Перелік товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникнення і поширення, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби *COVID-19*, спричиненої коронавірусом *SARS-CoV-2*, які звільнялися від оподаткування ввізним митом та податком на додану вартість до 22.07.2020, а починаючи з 23.07.2020 – тільки від оподаткування ПДВ.

Запроваджені в Україні заходи у зв'язку з поширенням *COVID-19* вплинули на роботу митних органів Держмитслужби. Тимчасово були закриті деякі пункти пропуску через державний кордон та пункти контролю, 38 з яких залишаються закритими донині. Зменшилися обсяги переміщення товарів і транспортних засобів, оформлення митних декларацій. Проте митні формальності посадові особи митниць виконували оперативно, з дотриманням чинного законодавства та міжнародних договорів України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Message of the WCO Secretary General on the Coronavirus. Message of the WCO Secretary General on the Coronavirus. URL: <http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/media/newsroom/communiques/2020/coronavirus-sg-video-message-en.pdf?la=en>.
2. COVID-19 – WCO updates. URL: <http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx>.

3. Про зміни в торговельній політиці іноземних країн у зв'язку із COVID-19. URL: <https://mfa.gov.ua/news/diznajtesya-bilshe-pro-zmini-v-torgovelnij-politici-inozemnih-krayin-u-zvyazku-iz-covid-19>.
4. Черкасский Б. Л. Глобальная эпидемиология. М.: Практическая медицина, 2008. 447 с.
5. Practical steps for business to fight COVID-19. International Chamber of Commerce. 2020. URL: <https://iccwbo.org/publication/practical-steps-for-business-to-fight-covid-19>.
6. Прус Л. Р. Особливості здійснення державної митної справи в умовах пандемії COVID-19. *Актуальні проблеми забезпечення безпеки та спрощення процедур міжнародної торгівлі*: зб. тез IV наук.-практ. інтернет-конф., 25-31 травня 2020 р., м. Ірпінь – м. Хмельницький / Мін-во фінансів України, Ун-т ДФС України, Наук.-дослідний ін-т фіскальної політики, Науково-дослідний центр митної справи. Хмельницький, 2020. С. 49-54. URL: http://ndi-fp.nusta.edu.ua/files/doc/2020_Zbirnyk_tez_Konf_NDCMS%2025-31.05.2020-1.pdf.
7. Несторишен І. В., Туржанський В. А. Аналіз рекомендацій ВМО щодо роботи митних адміністрацій в умовах пандемії COVID-19. URL: <https://www.ndifp.com/1360>.
8. World Customs Organization. URL: <http://www.wcoomd.org/en.aspx>.
9. HS classification reference for Covid-19 medical supplies 3.01 Edition. URL: http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/ru/pdf/topics/nomenclature/covid_19/hs-classification-reference_edition-3_ru.pdf?la=en.
10. WHO/WCO list of priority medicines and an updated joint WCO/WHO HS classification list for COVID-19 medical supplies now available. URL: <http://www.wcoomd.org/en/media/newsroom/2020/april/who-wco-list-of-priority-medicines-and-an-updated-joint-wco-who-hs-classification-list.aspx>
11. WCO Members' practices in the response to the COVID-19 pandemic. URL: http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/covid_19/covid_19-categorization-of-member-input.pdf?la=en.
12. Points of entry status and information published by partner organizations. URL: <http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx>.
13. Operation STOP: the WCO operation hits hard the illegal trafficking linked to COVID-19. URL: <http://www.wcoomd.org/en/media/newsroom/2020/october/operation-stop--the-wco-operation-hits-hard-the-illegal-trafficking-linked-to-covid19.aspx>.
14. WCO instruments and tools. URL: <http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx>.
15. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2. Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2020 р. № 211 (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-п#Text>.
16. Про тимчасове закриття деяких пунктів пропуску через державний кордон та пунктів контролю. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 13 березня 2020 № 288-р (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/288-2020-р#Text>.
17. Статистика декларування, переміщення товарів та транспортних засобів. URL: <https://customs.gov.ua/statistika-mitnitsi>.

18. Зовнішня торгівля України товарами у січні–липні 2020 року. URL: www.ukrstat.gov.ua.
19. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України, спрямованих на забезпечення додаткових соціальних та економічних гарантій у зв'язку з поширенням коронавірусної хвороби (COVID-19). Закон України від 30.03.2020 №540-IX (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20/ed20200624#Text>.
20. Про затвердження переліку товарів (у тому числі лікарських засобів, медичних виробів та/або медичного обладнання), необхідних для виконання заходів, спрямованих на запобігання виникненню і поширенню, локалізацію та ліквідацію спалахів, епідемій та пандемій гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, які звільняються від сплати ввізного мита та операції з ввезення яких на митну територію України та/або операції з постачання яких на митній території України звільняються від оподаткування податком на додану вартість. Постанова Кабінету Міністрів України від 20 березня 2020 р. № 224 (зі змінами, внесеними постановою КМУ від 8 квітня 2020 № 271). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-2020-п#Text>.
21. Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 20 березня 2020 р. № 224. Постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2020 р. № 620. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/620-2020-п#n9>.
22. Щодо застосування постанови КМУ від 20.03.2020 № 224 та № 226. Лист МОЗ України від 26.03.2020 р. № 25-04/8381/2-20.
23. Деякі питання оплати праці (грошового забезпечення) окремих категорій працівників, військовослужбовців Національної гвардії та Державної прикордонної служби, посадових осіб Державної митної служби, осіб рядового та начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту, поліцейських, які забезпечують життєдіяльність населення, на період дії карантину, установленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, та протягом 30 днів з дня його відміни. Постанова Кабінету Міністрів України від 29 квітня 2020 р. № 375. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2020-п#Text>.
24. Караваєв Т.А. Вплив коронавірусу COVID-19 на зміни в торговельній та митній політиці іноземних країн. Матеріали III Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. [Підприємництво, торгівля, маркетинг: стратегії, технології та інновації] (27 травня 2020 р., м. Київ); відп. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. С. 220-223.

Стаття надійшла до редакції 12.10.2020.

Karavayev T., Kaluga N. Customs affairs in the conditions of COVID-19.

Background. *The COVID-19 pandemic declared by the WHO in March 2020 have significantly affected almost all sectors of economy and life spheres, including the implementation of customs affairs. Introduced changes in the trade and customs policy of countries of the world, legislative changes and quarantine measures have affected the activity of the customs authorities of Ukraine, which requires a separate study.*

Analysis of recent researches and publications *has shown that the published up to date papers aren't systematic and can't claim to be a complete analysis of the problems and challenges related with the impact of the COVID-19 pandemic on customs affairs at the WCO level and in Ukraine.*

The *aim* of the paper is to analyze the WCO measures and the implementation of customs affairs by the customs of the State Customs Service of Ukraine in the conditions of the COVID-19 pandemic.

Materials and methods. General scientific methods such as the systematic approach, theoretical generalization and comparison, analysis and synthesis have been used in the research.

Results of the research. Globally, the WCO and partner organizations have developed measures to achieve the balance between combating the spread of COVID-19 and ensuring continuity of supply chains. The quarantine measures introduced in the world and in Ukraine have affected the activities of the customs authorities of the State Customs Service. At the first stage, 94 checkpoints across the state border and points of control were temporarily closed, 38 of which remain closed till now. The total number of vehicles passed through the customs border of Ukraine in January-September 2020 compared with 2019 decreased by more than 2 times to 6.7 million units. The largest reductions were fixed for road, air and river transport. The total volume of customs declarations of the MD-2 form decreased by 5.7%. However, the number of other customs documents, according to which goods are sent in international postal and express shipments, has significantly increased.

Conclusion. In the conditions of the COVID-19 pandemic, the WCO focused their attention of customs administrations on taking the necessary measures to protect customs personnel who in direct contact with citizens and carriers when crossing borders. The measures introduced in Ukraine in connection with the spread of COVID-19 have affected the activity of the customs authorities of the State Customs Service. However, the customs officials carried out customs formalities promptly and according to the current legislation and international treaties of Ukraine.

Keywords: pandemic, COVID-19, coronavirus SARS-CoV-2, prohibitions, restrictions, customs affairs, customs formalities, customs authorities, trade balance.

REFERENCES

1. Message of the WCO Secretary General on the Coronavirus. Message of the WCO Secretary General on the Coronavirus. [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org/media/wco/public/global/pdf/media/newsroom/communiqués/2020/coronavirus-sg-video-message-en.pdf?la=en). Retrieved from <http://www.wcoomd.org/media/wco/public/global/pdf/media/newsroom/communiqués/2020/coronavirus-sg-video-message-en.pdf?la=en> [in English].
2. COVID-19 – WCO updates. [www.wcoomd.org](http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx). Retrieved from <http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx> [in English].
3. Pro zminy v torgovel'nij polityci inozemnyh kraj'n u zv'jazku iz COVID-19 [On changes in the trade policy of foreign countries in connection with COVID-19]. Retrieved from <https://mfa.gov.ua/news/diznajtesya-bilshe-pro-zmini-v-torgovelnij-politici-inozemnih-krayin-u-zvyazku-iz-covid-19> [in English].
4. Cherkasskij, B. L. (2008). Global'naja jepidemiologija [Global epidemiology]. Moscow: Prakticheskaja medicina [in Russian].
5. Practical steps for business to fight COVID-19. International Chamber of Commerce. 2020. Retrieved from <https://iccwbo.org/publication/practical-steps-forbusiness-to-fight-covid-19> [in English].
6. Prus, L. R. (2020). Osoblyvosti zdijsnennja derzhavnoi' mytnoi' spravy v umovah pandemii' COVID-19 [Features of state customs in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Aktual'ni problemy zabezpechennja bezpeky ta sproshhennja procedur mizhnarodnoi' torgivli – Current issues of security and simplification of international trade procedures*: zb. tez IV nauk.-prakt. internet-konf., 25-31 travnja 2020 r., m. Irpin' [Collection of abstracts of the IVth scientific and practical Internet conference, May 25-31, 2020, Irpin], 49-54. Retrieved from http://ndi-fp.nusta.edu.ua/files/doc/2020_Zbirnyk_tez_Konf_NDCMS%2025-31.05.2020-1.pdf [in Ukrainian].

7. Nestoryshen, I. V., & Turzhans'kyj, V A. Analiz rekomendacij VMO shhodo roboty mytynyh administracij v umovah pandemii' COVID-19 [Analysis of WCO recommendations on the work of customs administrations during the COVID-19 pandemic]. *www.ndifp.com*. Retrieved from <https://www.ndifp.com/1360> [in Ukrainian].
8. World Customs Organization. *www.wcoomd.org*. Retrieved from <http://www.wcoomd.org/en.aspx> [in English].
9. HS classification reference for Covid-19 medical supplies 3.01 Edition. *www.wcoomd.org*. Retrieved from http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/ru/pdf/topics/nomenclature/covid_19/hs-classification-reference_edition-3_ru.pdf?la=en [in English].
10. WHO/WCO list of priority medicines and an updated joint WCO/WHO HS classification list for COVID-19 medical supplies now available. Retrieved from <http://www.wcoomd.org/en/media/newsroom/2020/april/who-wco-list-of-priority-medicines-and-an-updated-joint-wco-who-hs-classification-list.aspx> [in English].
11. WCO Members' practices in the response to the COVID-19 pandemic. *www.wcoomd.org*. Retrieved from http://www.wcoomd.org/-/media/wco/public/global/pdf/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/covid_19/covid_19-categorization-of-member-input.pdf?la=en [in English].
12. Points of entry status and information published by partner organizations. *www.wcoomd.org*. Retrieved from <http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx> [in English].
13. Operation STOP: the WCO operation hits hard the illegal trafficking linked to COVID-19. *www.wcoomd.org*. Retrieved from <http://www.wcoomd.org/en/media/newsroom/2020/october/operation-stop--the-wco-operation-hits-hard-the-illegal-trafficking-linked-to-covid19.aspx> [in English].
14. WCO instruments and tools. *www.wcoomd.org*. Retrieved from <http://www.wcoomd.org/en/topics/facilitation/activities-and-programmes/natural-disaster/coronavirus.aspx> [in English].
15. Pro zapobigannja poshyrennju na terytorii' Ukrai'ny gostroi' respiratornoi' hvoroby COVID-19, sprychylenoi' koronavirusom SARS-CoV-2. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 11 bereznja 2020 r. № 211 (zi zminamy) [On prevention of the spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2 on the territory of Ukraine. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 11, 2020 № 211 (as amended)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-p#Text> [in Ukrainian].
16. Pro tymchasove zakryttja dejakyh punktiv propusku cherez derzhavnyj kordon ta punktiv kontrolju. Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 13 bereznja 2020 № 288-r (zi zminamy) [On temporary closure of some checkpoints across the state border and checkpoints. Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 13, 2020 № 288-r (as amended)]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/288-2020-p#Text> [in Ukrainian].
17. Statystyka deklaruvannja, peremishhennja tovariv ta transportnyh zasobiv [Declaration, movement of goods and vehicles statistics]. *customs.gov.ua*. Retrieved from <https://customs.gov.ua/statistika-mitnitsi> [in Ukrainian].
18. Zovnishnja torgivlja Ukrai'ny tovaramy u sichni–lypni 2020 roku [Ukraine's foreign trade in goods in January-July 2020]. Retrieved from www.ukrstat.gov.ua [in Ukrainian].
19. Pro vnesennja zmin do dejakyh zakonodavchyh aktiv Ukrai'ny, sprjamovanyh na zabezpechennja dodatkovykh social'nyh ta ekonomichnyh garantij u zv'jazku z poshyrennjam koronavirusnoi' hvoroby (COVID-19) (2020). Zakon Ukrai'ny vid 30.03.2020 № 540-IH (zi zminamy) [On amendments to certain legislative acts of Ukraine aimed at providing additional social and economic guarantees in connection with the spread of coronavirus disease (COVID-19) (2020). Law of Ukraine of March 30, 2020 № 540-IX (as amended)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/540-20/ed20200624#Text> [in Ukrainian].

20. Pro zatverdzhennja pereliku tovariv (u tomu chysli likars'kyh zasobiv, medychnyh vyrobiv ta/abo medychnogo obladnannja), neobhidnyh dlja vykonannja zahodiv, sprjamovanyh na zapobigannja vynyknennju i poshyrennju, lokalizaciju ta likvidaciju spalahiv, epidemij ta pandemij gostroi' respiratornoi' hvoroby COVID-19, sprychy-nenoi' koronavirusom SARS-CoV-2, jaki zvil'njajut'sja vid splaty vviznogo myta ta operacii' z vvezennja jakyh na mytnu terytoriju Ukrai'ny ta/abo operacii' z posta-channja jakyh na mytnij terytorii' Ukrai'ny zvil'njajut'sja vid opodatkovannja podatkom na dodanu vartist'. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 20 bereznja 2020 r. № 224 (zi zminamy, vnesenymy postanovoju KMU vid 8 kvitnja 2020 № 271) [On approval of the list of goods (including medicines, medical products and / or medical equipment) necessary for the implementation of measures aimed at preventing the occurrence and spread, localization and elimination of outbreaks, epidemics and pandemics of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS -CoV-2, which are exempt from import duties and transactions for the import of which into the customs territory of Ukraine and / or supply operations which in the customs territory of Ukraine are exempt from value added tax. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 20, 2020 № 224 (as amended by the resolution of the Cabinet of Ministers of April 8, 2020 № 271)]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/224-2020-п#Text> [in Ukrainian].
21. Pro vnesennja zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 20 bereznja 2020 r. № 224. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 22 lypnja 2020 r. № 620 [On amend-ments to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of March 20, 2020 № 224. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of July 22, 2020 № 620]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/620-2020-п#n9> [in Ukrainian].
22. Shhodo zastosuvannja postanovy KMU vid 20.03.2020 № 224 ta № 226 [On the appli-cation of the resolution of the Cabinet of Ministers of 20.03.2020 № 224 and № 226]. Letter of the Ministry of Health of Ukraine dated March 26, 2020 № 25-04 / 8381 / 2-20 [in Ukrainian].
23. Dejaki pytannja oplaty praci (groshovogo zabezpechennja) okremyh kategorij pracivnykiv, vjjs'kovosluzhbovciv Nacional'noi' gvardii' ta Derzhavnoi' prykordonnoi' sluzhby, posa-dovyh osib Derzhavnoi' mytnoi' sluzhby, osib rjadovogo ta nachal'nyc'kogo skladu organiv i pidrozdiliv cyvil'nogo zahystu, policejs'kyh, jaki zabezpechujut' zhyttjedijal'nist' naseleennja, na period dii' karantynu, ustanovlenogo Kabinetom Ministriv Ukrai'ny z metoju zapobigannja poshyrennju na terytorii' Ukrai'ny gostroi' respiratornoi' hvoroby COVID-19, sprychylenoi' koronavirusom SARS-CoV-2, ta protjagom 30 dniv z dnja jogo vidminy. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrai'ny vid 29 kvitnja 2020 r. № 375 [Some issues of remuneration (cash security) of certain categories of employees, servicemen of the National Guard and the State Border Guard Service, officials of the State Customs Service, members of the rank and file of civil defense bodies and units, police officers who ensure the livelihood of the population for the period of quarantine, established by the Cabinet of Ministers of Ukraine in order to prevent the spread of acute respiratory disease COVID-19 caused by coronavirus SARS-CoV-2 in Ukraine, and within 30 days from the date of its abolition. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of April 29, 2020 №№ 375]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2020-п#Text> [in Ukrainian].
24. Karavajev, T. A. (2020). Vplyv koronavirusu COVID-19 na zminy v torgovel'nij ta mytnij polityci inozemnyh kraj'n. [Influence of the coronavirus COVID-19 on changes in trade and customs policy of foreign countries]. Materialy III Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. Pidpryjemnyctvo, torgivlja, marketyng: strategii', tehnologii' ta innovacii' (27 travnja 2020 r., m. Kyi'v) – Materials of the III International scientific and practical internet conference "Entrepreneurship, trade, marketing: strategies, technologies and innovations" (May 27, 2020, Kyiv)]. A. A. Mazaraki (Ed.). Kyiv: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].

УДК 338.46:640.41 (045)
JEL Classification: C52; L83; B41; M21

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)05](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)05)

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

E-mail: l.bovsh@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0001-6044-3004

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

E-mail: m.kulyk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0001-8732-7441

КОМПЛАЄНС БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ГОТЕЛЮ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

Розглянуто структуру системи комплаєнсу бізнес-процесів суб'єктів готельного бізнесу. Надано оцінку компонентів комплаєнсу бізнес-процесів шляхом імплементації методики статистичних досліджень та геп-аналізу. Детерміновано основні принципи комплаєнс-контролю бізнес-процесів у готелі.

Ключові слова: готель, комплаєнс, бізнес-процеси, геп-аналіз, шкала тестової методики.

Бовш Л., Кулик М. Комплаєнс бизнес-процессов гостиницы в условиях пандемии. Рассмотрена структура системы комплаєнса бизнес-процессов субъектов гостиничного бизнеса. Дана оценка компонентов комплаєнса бизнес-процессов путем имплементации методики статистических исследований и геп-анализа. Детерминированы основные принципы комплаєнс-контроля бизнес-процессов в отеле.

Ключевые слова: гостиница, комплаєнс, бизнес-процессы, геп-анализ, шкала тестовой методики.

Постановка проблеми. Суб'єкти готельного бізнесу сьогодні опинились в надскладних умовах господарювання, обумовлених впливом чинників непереборної сили, – глобальним поширенням епідемії COVID-19. Жодна сфера не зазнала таких втрат від пандемії, як туризм і готельний бізнес. Як наслідок прямої залежності від туристичних потоків, він зазнав значних фінансових втрат. Більшість засобів розміщення, зокрема представники мережевих готелів, призупинили діяльність. Сьогоднішні виклики обумовили потребу у формуванні сучасних вимог здійснення діяльності, які, за прогнозами, стануть новим стандартом готельного обслуговування та новим критерієм якості послуг у найближчі кілька років. Апостеріорні наукові розробки, інституціональні регламенти та практичні результати поступово впроваджуються у філософію бізнесу і набувають актуальності, отже, можуть бути використані як апріорні ймовірності для побудови системи комплаєнс-контролю бізнес-процесів, які корелюються з підтримкою достатнього рівня готельного комфорту та якісного надання додаткових послуг готелю.

© Бовш Л., Кулик М., 2020

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Комплаєнс як відповідність певним нормам та правилам є гарантом профілактики штрафних санкцій у діяльності економічного суб'єкта. Тому є об'єктом наукового та практичного інтересу як на вітчизняному, так і на зарубіжному полі досліджень. Класичними вже стали емпіричні дослідження у багатьох сферах суспільно-економічного життя: державному управлінні (Н. Москаленко [1], О. Окунєв та ін. [2]), менеджменті бізнесу (Т. Кобелева [3], П. Улріх, А. Бослер [4], О. Вовк та ін. [5], С. Однороб [6], П. Перерва [7] та ін.). Аналітичним розробкам у готельній сфері приділяли увагу А. Параскевас, В. Чу [8], М. Робіна-Раміраз та ін. [9], у сфері медицини – Д. Козак, М. Федішин-Сорока [10], К. Сметаніна [11]), які у комплексі складають сучасний комплаєнс готельного бізнесу.

Метою дослідження є формалізація та обґрунтування комплаєнсу бізнес-процесів у готелях під час пандемії.

Матеріали та методи. При проведенні дослідження використано такі загальноекономічні методи, як порівняння, теоретичного узагальнення та групування. Для оцінювання компонентів комплаєнсу бізнес-процесів імплементовано методику статистичних досліджень та геп-аналізу. Методи аналізу та синтезу застосовано для узагальнення аналітичних досліджень і формування висновків.

Результати дослідження. Корпоративний комплаєнс поступово стає невід'ємною частиною менеджменту та дедалі частіше розглядається як одна з його функцій. У цьому контексті він означає законність дій компанії та її персоналу, а також відповідність операційної та комунікативної діяльності, стратегічних цілей розвитку у дотриманні корпоративних стандартів [12]. У свою чергу, комплаєнс бізнес-процесів стає актуальною темою досліджень в умовах пандемії: порушення комплаєнсу загрожує фінансовими та репутаційними втратами для компанії, діяльність опиняється під загрозою кримінальної, адміністративної та суспільної відповідальності, що може мати несприятливі наслідки.

Для здійснення аргументованої оцінки дослідимо елементи системи комплаєнсу в готельному бізнесі (рис. 1). У структуру системи комплаєнсу бізнес-процесів включено такі основні підсистеми: управлінські, операційні та підтримуючі (фракції 1–3). Підсистема операційних компонентів репрезентує комплаєнс бізнес-процесів гостьового циклу; підтримуючих компонентів – економічну, екологічну безпеку, охорону праці, фасиліті тощо; управлінські – кадрове, фінансово-облікове, юридичне забезпечення діяльності, маркетинг, комплаєнс-контроль, бізнес-процеси розвитку тощо.

Компоненти →	Підсистема комплаєнсу управлінських бізнес-процесів (1)	Підсистема комплаєнсу операційних бізнес-процесів (2)	Підсистема комплаєнсу підтримуючих бізнес-процесів (3)
Інструменти →	Інформаційні системи і технології у сфері комплаєнсу (4)	Маркетингові технології у сфері комплаєнсу (5)	Agile-технології у сфері комплаєнсу (6)
Процеси →	Комплаєнс-політика і процедури (7)	Фасилітація внутрішніх процедур комплаєнсу (8)	Корпоративна комплаєнс-культура (9)
Процедури →	Моніторинг та аудит правил і норм комплаєнсу (10)	Карта ризиків комплаєнсу (11)	Комплаєнс-контроль (12)

Рис. 1. Основні елементи системи комплаєнсу бізнес-процесів підприємства готельного бізнесу

Джерело: розроблено за [5; 13].

Зазначені на рис. 1 підсистеми включають фракції 4–12 (інструменти, процеси, процедури), які потрібно ідентифікувати на сфері застосування комплаєнсу та конкретизувати за змістом (рис. 2).

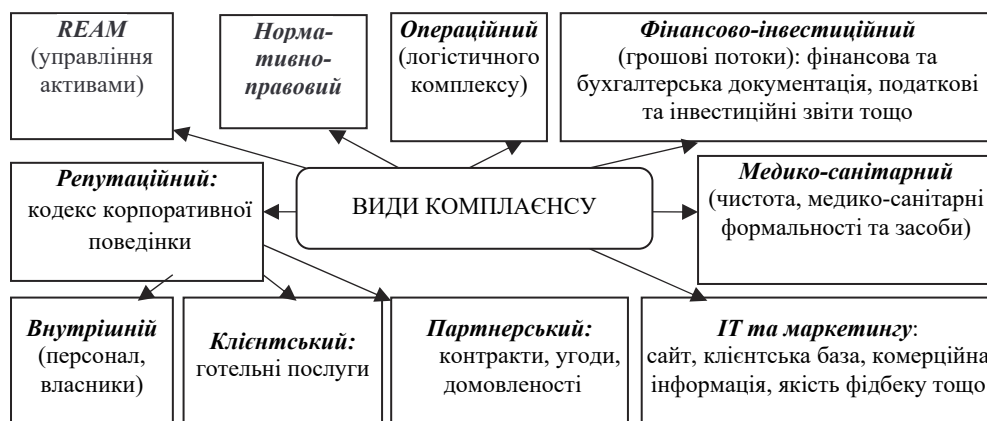


Рис. 2. Сфери комплаєнсу готельного бізнесу

Джерело: складено авторами.

Відображені на рис. 2 сфери комплаєнсу являють собою комплексний підхід з управління та контролю бізнес-середовища готелю щодо дотримання вимог законодавства, нормативних положень, правил, стандартів та протоколів, кодексів поведінки тощо.

Зокрема REAM (Real Estate Asset Management) позначає управління нерухомими активами, що визначає якість матеріально-технічної бази готелю, відповідність її нормативним документам [14] та очікуванням клієнтів.

Операційний передбачає аудит основних і допоміжних бізнес-процесів у готелі: створення концепту, його виробництво, реалізацію, матеріально-технічне та інформаційне забезпечення тощо.

Фінансово-інвестиційний комплаєнс визначає дотримання фінансової дисципліни та фінансової безпеки готелю, можливі межі ризиків в інвестиційних потоках, ризики податкових оптимізацій.

Важливим елементом є *репутаційний* комплаєнс, що досліджує та аналізує взаємовідносини з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами готелю з точки зору позитивної репутації готелю та запобіганню втрат репутаційного капіталу.

IT та маркетинг – це блок комплаєнсу готелю, що сприяє конкурентоспроможності завдяки брендингу та комунікаціям.

Окрему увагу приділимо *медико-санітарному* комплаєнсу. Нині всім засобам розміщення варто керуватися частиною першою статті 68 (Медико-санітарне забезпечення відпочинку) зі змінами, внесеними відповідно до Закону України № 5460-VI від 16.10.2012, згідно з яким власники та керівники засобів розміщення зобов'язані створити здорові та безпечні умови, забезпечити можливість надання особам, які відпочивають, необхідної медичної допомоги [15].

Розглянемо можливості реалізації медико-санітарного комплаєнсу за рахунок здійснення витрат на забезпечення протиепідемічних засобів і процедур (*табл. 1*).

Таблиця 1

Кошторис реалізації медико-санітарного комплаєнсу в готелі на 100 номерів, грн/місяць

Засіб	Витрати
Розмітки безпечної відстані на підлозі, 33 м	178
Рамка-санітайзер на вході в готель	22500/12
Бокс із медичними масками, гумовими рукавичками (<i>QMate</i> вендинг автомат)	42159/12
Інфрачервоні безконтактні термометри, 2 шт	850×2
Медичні маски щоденно, 50 шт	400×30
Медична аптечка на стійці рецепції	428
Стерилізаційні пакети, 50 шт	89×2
Нітрилові рукавички, 100 шт	295×30
Санітайзери для рук: на стійці рецепції, лобі, на поверсі, у ресторані, санвузлах загального користування тощо	192×6min
Дезінфекційний засіб, 5 л	1020×30

Джерело: складено авторами за матеріалами інтернет-ресурсів uhl-mash.com.ua/ua; <https://youtu.be/AirJAtU6OjE> (дата звернення 31 серпня 2020 р.).

Відповідно до наведених у *табл. 1* даних можна визначити фінансовий геп у комплаєнсі протиепідемічних заходів у готелі як розрив у витратах до ймовірних штрафних санкцій: мінімальні витрати, оптимальні (без рамки-санітайзера) або максимальні (*табл. 2*) – залежно від вибору власника/адміністрації готелю.

Таблиця 2

Фінансовий геп при здійсненні медико-санітарного комплаєнсу в готелі на 100 номерів, грн/місяць

Рівень ризику	Витрати на здійснення комплаєнсу	Штрафні санкції	Геп
Високий	0	170 000	-170 000
Оптимальний	37 885	0	+37 885
Мінімальний	60 385	0	+60 385

Джерело: розраховано авторами за vkr.ua (дата звернення 31 серпня 2020 р.).

Придбання боксу з медичними масками та гумовими рукавичками (див. *табл. 1*) для готелю може стати джерелом додаткового доходу, і в посткарантинний період його можна переобладнати під вендинг (продаж сувенірів, преси тощо). Таким чином, менеджмент готелю може приймати рішення на користь часткового чи повного протиепідеміологічного забезпечення, враховуючи що за порушення санітарних, санітарно-гігієнічних та санітарно-протиепідемічних норм передбачена відповідальність [16; 17].

Для відображення цієї ситуації використано метод японських свічок [18], де біле тіло свічки показує позитивний геп, а темне – від’ємний (*рис. 3*). У свою чергу, у ситуації присутній нульовий геп – відсутність штрафних санкцій, що графічно відображається "дожі" – відсутністю тіла свічки (марубозу).

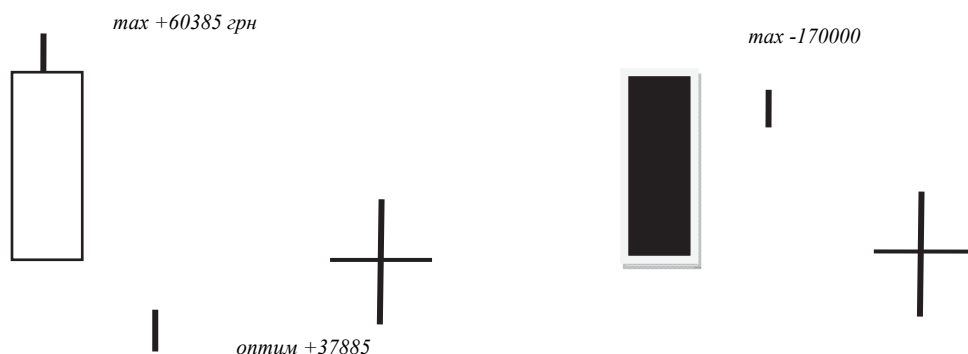


Рис. 3. Побудова японських свічок для невизначеної ситуації ризиків фінансових санкцій готельного обслуговування в умовах пандемії

Джерело: складено авторами за [18].

Інтерпретація ризиків на *рис. 3* у разі недотримання медико-санітарного комплаєнсу свідчить про домінування зовнішніх факторів (контролюючих органів, реклаमाцій стейкхолдерів та клієнтів тощо) у рамках пандемічного таймфрейму. Проте існують ситуації з ціновим розривом відносно попередньої і подальшої свічки. Дожі між свічками показують нерішучість учасників ринку: готелів – іти на надмірні витрати, гостей – неготовність платити більш високу ціну за готельні послуги. Оскільки зовнішні фактори не в змозі чинити постійний тиск на готель, що демонструють дожі поза темним марубозом, очікується період адаптації та стабілізації, формується можливість для маркетингових маніпуляцій у забезпеченні санітарно-гігієнічного стану.

Зазначене дає змогу детермінувати основні принципи комплаєнс-контролю бізнес-процесів у готелі:

- виявлення та ідентифікація ризиків;
- попередження (моніторинг і контроль ризиків);
- оперативне реагування на порушення та небезпеки в бізнес-процесах;

- оцінювання, хеджування та страхування ризиків;
- управління рекламаціями та санкціями.

Тобто потрібно управляти ризиками через здійснення комплаєнс-контролю бізнес-процесів (мінімізувати ймовірність та пом'якшити наслідки настання негативних ситуацій, організувати якісний фідбек з учасниками ринку).

Крім того, доцільною є практика отримання незалежної сертифікації у сфері комплаєнсу – Стандарту *ISO 19600: 2014* і *ISO 37001*, що надає такі переваги суб'єктам готельного бізнесу [6]:

- маніфестація прихильності та відповідності компанії найкращих практик у сфері комплаєнсу, а також гарантії стейкхолдерам щодо впровадження й функціонування системи комплаєнсу відповідно до міжнародних вимог;
- конкурентна перевага, що демонструє не лише категорію готелю, але й дотримання корпоративних стандартів (зокрема, важливо для міжнародних брендів та національних мережевих готелів);
- наявність зовнішнього комплаєнс-контролю – аудитора компанії, що проводить сертифікацію;
- формування довіри для поліпшення репутації готелю як у коротко-, так і довгостроковій перспективі.

Зазначене можливо реалізувати шляхом активної апробації *CRM*-технологій – оптимізуючого бізнес-процеси програмного забезпечення, що дає змогу фасилітувати здійснення комплаєнс-контролю (рис. 4).



Рис. 4. Колаборативний *CRM* у сфері комплаєнсу бізнес-процесів готелю

Джерело: складено авторами.

Інтерпретація елементів колаборативного *CRM*, що є динамічною комплементациєю системи комплаєнсу бізнес-процесів у готелі, дає змогу спростити та зробити комплаєнс-контроль гнучким інструментом управління, здатним до швидких реакцій на зовнішні загрози, зокрема пандемічні та техногенні катастрофи.

Таким чином, готелям варто впроваджувати систему комплаєнсу бізнес-процесів, що включає встановлення та дотримання мінімального комплексу правил, процедур, та здійснювати внутрішній та зовнішній комплаєнс-контроль над їх реалізацією.

Висновки. Проведене дослідження показало, що система комплаєнс-контролю бізнес-процесів набуває актуальності в умовах пандемії. Використання цієї системи надає можливість підтримувати достатній рівень готельного комфорту та якісного надання додаткових послуг готелю.

По-перше, для здійснення аргументованої оцінки проаналізовано елементи системи комплаєнсу в готельному бізнесі.

По-друге, розглянуто фінансовий геп з точки зору мінімальних витрат на забезпечення протиепідемічних засобів і процедур з фінансовими санкціями (штрафами), що накладаються органами місцевої влади.

По-третьє, обґрунтовано доцільність застосування колаборативного CRM у сфері комплаєнсу бізнес-процесів готелю, який дає змогу готелям ефективно оптимізувати бізнес-процеси і фасилітувати здійснення контролю.

З огляду на це, створення системи комплаєнсу бізнес-процесів у готелі надає можливість спростити та зробити цю систему гнучким інструментом управління, здатним до швидких реакцій на зовнішні загрози, зокрема пандемічні та техногенні катастрофи.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Москаленко Н. В. Теоретичні аспекти запровадження комплаєнс-контролю в Україні. *Економічний вісник*. 2018. № 2. С. 106-112. Серія: фінанси, облік, оподаткування. DOI:10.33244/2617-5932.2.2018.106-112.
2. Окунев О., Лукін С., Бойко О. Антикорупційний комплаєнс. Київ: Центр міжнародного приватного підприємництва, 2018.
3. Кобелева Т. О. Організаційна структура комплаєнс на промисловому підприємстві. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2018. № 47 (1323). С. 121-127.
4. Ulrich, P., & Boller, A. (2018). Compliance-Ausbildung und Compliance-Weiterbildung. Teil II. Risk, Fraud & Compliance, (6). DOI: 10.37307/j.1867-8394.2018.06.04.
5. Вовк О., Ковальчук А., Андрій П. (2020). Формування комплаєнс-підходу до управління підприємством. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica - Band 1*. DOI: 10.36074 / 05.06.2020.v1.36.
6. Однороб С. Организация комплаєнса на підприємстві. *Ліга закон*. URL: https://www.kpdconsulting.com.ua/ru/publications_view/organizacija-komplaensa-na-predprijatii-rlzc.
7. Перерва П. Г. Комплаєнс-программа промислового підприємства: сутність и задачи. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПИ": зб. наук. пр.* 2017. № 24. С. 53-158. Серія: Економічні науки.

8. Paraskevas A., Chu Y. Towards an anti-corruption compliance framework for international hotel groups. The Routledge Handbook of Hospitality Management. Routledge. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4324/9781315814353.ch19>.
9. Robina-Ramírez R., Isabel Sánchez-Hernández M., & Díaz-Caro C. (2020). Hotel manager perceptions about corporate compliance in the tourism industry: an empirical regional case study in Spain. *Journal of Management and Governance*. DOI:10.1007/s10997-020-09514-0.
10. Козак Д. В., Федішин-Сорока М. А. Лікувальний комплаєнс: поняття, проблема та шляхи її вирішення. *Медсестринство*. 2012. № 1. С.11-13. URL: https://tdmuv.com/kafedra/journals/nurse/2012/m1_2012.pdf.
11. Сметаніна К. І. (2014). Геріатричні хворі: проблематика комплаєнсу та шляхи його оптимізації (погляд провізора). *Ліки України*. 2014. № 2. С. 47-50.
12. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? *Youcontrol*. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho>.
13. Валієв В. Х. Комплаєнс-функція в сучасних підприємствах придорожного сервісу, як один з ефективних методів управління ризиками. *Сучасні проблеми науки та освіти*. 2015. № 2. Ч. 2. URL: <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=21490>.
14. ДСТУ 4269:2003. Послуги туристичні. Класифікація готелів. URL: <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-940>.
15. Закон України "Про захист населення від інфекційних хвороб" № 5460-VI від 16.10.2012. Стаття 68. Медико-санітарне забезпечення відпочинку. URL: https://protocol.ua/ua/osnovi_zakonodavstva_ukraini_pro_ohoronu_zdorov_ya_statya_68.
16. Кодекс України про адміністративні правопорушення. Стаття 42. Порушення санітарних норм. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10>.
17. Карантин: нові штрафи та відповідальність для бізнесу. URL: <https://vkr.ua/publication/karantin-novi-shtrafi-ta-vidpovidalnist-dlya-biznesu>.
18. Стів Нісон (2011). Японські свічки. Графічний аналіз фінансових ринків: URL: http://loveread.ec/read_book.php?id=66196&p=1.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2020.

Bovsh L., Kulyk M. Compliance of hotel business processes under pandemic conditions.

Background. *New challenges related to the global pandemic have led to the need to create new requirements for the implementation of activities that are projected to become a new standard of hotel services and a new criterion for the quality of services in the next few years. A posteriori scientific developments, institutional regulations and practical results are gradually being introduced into the business philosophy and gaining relevance. Therefore, they can be used as a priori probabilities to build a system of compliance control of business processes, which correlate with the maintenance of a sufficient level of hotel comfort and quality provision of additional hotel services.*

Analysis of recent researches and publications on this topic has revealed that the issue of building a system of compliance control of business processes is relevant in many areas of socio-economic life: public administration, business management in the world, but in Ukraine analytical developments in the hotel sector are not enough attention.

The **aim** of the research is formalizing and substantiating the compliance of business processes in the hotels under pandemic conditions.

Materials and methods. General economic methods such as comparison, theoretical generalization and grouping are used in the study. The methodology of statistical research and gap analysis were implemented to assess the components of business process compliance. The methods of analysis and synthesis were used to generalize analytical research and propose conclusions.

Results. The elements of the system of compliance of business processes in the hotel business are analyzed; it is proved that the use of this system allows maintaining a sufficient level of hotel comfort and quality provision of additional hotel services. The financial gap is considered in terms of the minimum cost of providing anti-epidemic tools and procedures with financial sanctions (fines) imposed by local authorities. The expediency of using collaborative CRM in the field of compliance of hotel business processes is substantiated, which allows hotels to effectively optimize business processes and facilitate the implementation of control.

Conclusion. Today in Ukraine in the conditions of a pandemic there are new challenges that have caused the need to form new requirements for the implementation of activities, which are projected to become a new standard of hotel services and a new criterion for service quality in the next few years. Therefore, the construction of a system of compliance control of business processes, which correlate with the maintenance of a sufficient level of hotel comfort and quality provision of additional hotel services is by conducting activities in the field of hospitality.

The approaches proposed in the article to the creation of a system of compliance of business processes in the hotel allow simplifying and making this system a flexible management tool capable of rapid responses to external threats, including pandemic and man-made disasters.

Keywords: hotel, compliance, business processes, gap analysis, test methodology scale.

REFERENCES

1. Moskalenko, N. V. (2018). Teoretychni aspekty zaprovadzhennja komplajens-kontrolju v Ukrai'ni [Theoretical aspects of the introduction of compliance control in Ukraine]. *Ekonomichnyj visnyk – Economic Bulletin*, 2, 106-112. DOI: 10.33244/2617-5932.2.2018.106-112 [in Ukrainian].
2. Okunjev, O., Lukin, S., & Bojko, O. (2018). *Antykorupcijnyj komplajens [Anti-corruption compliance]*. Kyiv: Centr mizhnarodnogo pryvatnogo pidpryjemnytva [in Ukrainian].
3. Kobjeljeva, T. O. (2018). Organizacijna struktura komplajens na promyslovomu pidpryjemstvi [Compliance organizational structure at an industrial enterprise]. *Visnyk Nacional'nogo tehničnogo universytetu "Harkivs'kyj politehničnyj instytut" (ekonomični nauky) – Bulletin of the National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute" (Economics)*, 47 (1323), 121-127 [in Ukrainian].
4. Ulrich, P., & Boßler, A. (2018). Compliance-Ausbildung und Compliance-Weiterbildung. Teil II. Risk, Fraud & Compliance, (6). DOI:10.37307/j.1867-8394.2018.06.04 [in English].
5. Vovk, O., Koval'chuk, A., & Andrij, P. (2020). Formuvannja komplajens-pidhodu do upravlinnja pidpryjemstvom [Formation of a compliance approach to enterprise management]. *Tendenze attuali della moderna ricerca scientifica – Band 1*. DOI: 10.36074/05.06.2020.v1.36 [in Ukrainian].
6. Odnorob, S. Organizacija komplaensa na predprijatii [Organization of compliance at the enterprise]. *Liga zakon – League law*. www.kpdconsulting.com.ua. Retrieved from https://www.kpdconsulting.com.ua/ru/publications_view/organizacija-komplaensa-na-predprijatii-r1zc [in Russian].

7. Pererva, P. G. (2017). Komplaens-programma promyshlennogo predpriyatija: sushhnost' i zadachi [Compliance program of an industrial enterprise: essence and objectives]. *Visnyk Nac. tehn. un-tu "HPI – Bulletin of the National Technical University of KhPI*, 24, 53-158 [in Russian].
8. Paraskevas, A., & Chu, Y. Towards an anti-corruption compliance framework for international hotel groups. *The Routledge Handbook of Hospitality Management*. Routledge. [dx.doi.org](http://dx.doi.org/10.4324/9781315814353.ch19). Retrieved from <http://dx.doi.org/10.4324/9781315814353.ch19> [in English].
9. Robina-Ramírez, R., Isabel Sánchez-Hernández, M., & Díaz-Caro, C. (2020). Hotel manager perceptions about corporate compliance in the tourism industry: an empirical regional case study in Spain. *Journal of Management and Governance*. DOI: 10.1007/s10997-020-09514-0 [in English].
10. Kozak, D. V., & Fedyshyn-Soroka, M. A. (2012). Likuval'nyj komplajens: ponjattja, problema ta shljahy i'i' vyrishennja [Therapeutic compliance: the concept, problem and ways to solve it]. *Medsestrynstvo – Nursing*, 1, 11-13. Retrieved from https://tdmuv.com/kafedra/journals/nurse/2012/m1_2012.pdf [in Ukrainian].
11. Smetanina, K. I. (2014). Geriatrychni hvori: problematyka komplajensu ta shljahy jogo optymizacii' (pogljad provizora) [Geriatric patients: compliance issues and ways to optimize it (pharmacist's view)]. *Liky Ukrai'ny – Medicines of Ukraine*, 2, 47-50 [in Ukrainian].
12. Ukrai'ns'ki kompanii' pochaly vprovadzhuvaty komplajens-kontrol'. Shho ce i navishho? [Ukrainian companies have begun to implement compliance control. What is it and why?]. *Youcontrol*. youcontrol.com.ua. Retrieved from <https://youcontrol.com.ua/blog/komplajens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho> [in Ukrainian].
13. Valijev, V. H. (2015). Komplaens-funkcija v suchasnyh pidpryjemstvah prydo-rozhn'ogo servisu, jak odyz z efektyvnyh metodiv upravlinnja ryzykamy [Compliance function in modern roadside service enterprises as one of the effective methods of risk management]. *Suchasni problemy nauky ta osvity – Modern problems of science and education*, 2, 2. Retrieved from <https://www.science-education.ru/ru/article/view?id=21490> [in Ukrainian].
14. Posludy turystychni. Klasyfikacija goteliv. DSTU 4269:2003 [Tourist services. Classification of hotels. DSTU 4269:2003]. *dbn.co.ua*. Retrieved from <https://dbn.co.ua/load/normativy/dstu/5-1-0-940> [in Ukrainian].
15. Zakon Ukrai'ny "Pro zahyst naselennja vid infekcijnyh hvorob" № 5460-VI vid 16.10.2012. Stat'ja 68. Medyko-sanitarne zabezpechennja vidpochynku [Law of Ukraine "On protection of the population from infectious diseases" № 5460-VI of 16.10.2012. Article 68. Medical and sanitary maintenance of recreation]. Retrieved from https://protocol.ua/ua/osnovi_zakonodavstva_ukraini_pro_ohoronu_zdorov_za_stat'ja_68 [in Ukrainian].
16. Kodeks Ukrai'ny pro administratyvni pravoporushennja. Stat'ja 42. Porushennja sanitarnykh norm [Code of Ukraine on Administrative Offenses. Article 42. Violation of sanitary norms]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> [in Ukrainian].
17. Karantyn: novi shtrafy ta vidpovidal'nist' dlja biznesu [Quarantine: new fines and liability for business]. *vkp.ua*. Retrieved from <https://vkp.ua/publication/karantin-novi-shtrafi-ta-vidpovidalnist-dlja-biznesu> [in Ukrainian].
18. Nison, S. (2011). Japons'ki svichky. Grafichnyj analiz finansovykh rynkiv [Japanese candlesticks. Graphic analysis of financial markets]. Retrieved from http://loveread.ec/read_book.php?id=66196&p=1 [in Ukrainian].

UDC 339.138
JEL Classification M30

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)06)

ILCHENKO Nataliia,
DSc (Economics), Associate Professor,
Head of the Department
of Trade Entrepreneurship and Logistics
of Kyiv National University of Trade and Economics
19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: n.ilchenko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4052-571X

VOYNILOVYCH Vita,
PhD Student (Economics)
of the Department of marketing
of Kyiv National University of Trade and Economics
19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: vev@ukr.net
ORCID: 0000-0001-6365-3744

HOLISTIC MARKETING IN THE FASHION INDUSTRY OF UKRAINE

The problems of the fashion industry development in the context of the recognition of the pandemic throughout the world are identified. An empirical study of the implementation of holistic marketing by national and international retail chains of the fashion industry in Ukraine, associated with medium-sized businesses, has been carried out. It has been proven that for Ukrainian consumers the most important characteristic of social responsibility in a trading company is the quality of goods and the level of service that create a business reputation. The results of the study of the impact of quarantine on the development of retail chains in the Ukrainian fashion industry are presented.

Keywords: holistic marketing, relationship marketing, integrated marketing, internal marketing, retail network, social and ethical marketing, fashion industry, corporate social responsibility.

Ильченко Н., Войнилович В. Холистический маркетинг в фэшн-индустрии Украины. Выявлены проблемы развития индустрии моды в контексте признания пандемии во всем мире. Проведено эмпирическое исследование внедрения целостного маркетинга национальными и международными розничными сетями индустрии моды в Украине, связанными со средним бизнесом. Доказано, что для украинских потребителей наиболее важной характеристикой социальной ответственности в торговой компании является качество товаров и уровень обслуживания, которые создают деловую репутацию. Представлены результаты исследования влияния карантина на развитие розничных сетей в украинской индустрии моды.

Ключевые слова: холистический маркетинг, маркетинг взаимоотношений, интегрированный маркетинг, внутренний маркетинг, социально-этический маркетинг, фэшн-индустрия, розничная сеть, корпоративная социальная ответственность.

Background. The complexity and multidimensionality of effective enterprise management in modern market conditions encourages enterprises to use new methods and concepts, including marketing ones. The development of marketing theory and practice in the context of the economic

© Ilchenko N., Voynilovych V., 2020

68

 ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2020. № 5

globalization requires a revision of traditional views on promising guidelines for the development of marketing theory, in particular, the concept of holistic marketing. The coronavirus pandemic has made adjustments to the development of the fashion industry. The fashion industry is currently experiencing the biggest crisis in its history. Closing physical retail, dropping consumer and investor confidence will change the fashion business map, accelerating the decline of struggling companies and supporting great empires.

Analysis of recent researches and publications. Kotler and Keller have introduced the "marketing holistic" concept as the new era of marketing, leaving the "old" marketing concept behind [1]. The implementation phase consists of data collection, processing of collected data, data analysis, interpretation of survey results and the final report with the presentation.

E. Laburtseva defines that "the concept of holistic marketing has one significant drawback: it is difficult to find a place for the strategic aspects of marketing activities, in particular, the analysis of the competitive environment in order to identify the driving forces for the development of the industry, key success factors and developing strategies aimed at ensuring competitive advantages [2].

Y. Robul notices that the holistic concept of efficiency should take into account the effectiveness of the marketing functioning, the introduction and relativity of the marketing orientation between different economic systems and the social effect [3].

Creating favorable conditions for revitalizing the fashion industry market leads to the use of new marketing concepts that are able to offer innovative applied marketing tools; then, to direct research and applied recommendations to the service orientation of the enterprises marketing activities in this industry; and finally, to ensure the application of an integrated approach in solving marketing problems [4–6]. Holistic marketing meets the criteria almost completely. The problem discussion, the insufficient development of methodological approaches and the particular importance of solving the practical problems according to holistic marketing at fashion industry enterprises determine the degree of unsolved problems and the relevance of the research topic [7–11]. But the peculiarities of introducing the holistic marketing concept at the fashion industry enterprises in Ukraine were not considered by Ukrainian scientists, which confirms the research relevance.

The **aim** of the paper is to analyze the tools and methods of holistic marketing used by the fashion industry retail network in Ukraine in the context of the pandemic and to develop proposals for the development of retail chains in the Ukrainian fashion industry during pandemic and after quarantine.

Materials and methods. The implementation phase consists of data collection, processing of collected data, data analysis, interpretation of survey results and the final report with the presentation. The method of comparative analysis and empirical research have been used in the research.

Results. Kotler and Keller have determined the marketing holistic concept as a marketing management approach based on a synthesis of four marketing concepts:

Integrated marketing – the development of marketing activities aimed at creating value for consumers, distribution, promotion of goods (such as mass marketing, personal marketing and direct marketing).

Internal marketing – the management concept aimed at various target groups of employees to identify their needs, demands and the satisfaction degree of working conditions and further career growth, ensuring the adoption of appropriate marketing principles by all employees of the enterprise. There are formation provisions that allow employees to learn the main values of the enterprise, improving relations within the team, increasing the self-identification degree of the employees as members of the organization;

Relationship marketing – a concept aimed at developing long-term trusting relationships with consumers. Management is on the database formation of customer profiles, the consumer preferences and the contact's history with the company, dividing customers into groups according to the key criteria of satisfaction needs. Relationship marketing is sometimes referred to as customer relationship management, customer relationship marketing, partnership marketing or relationship marketing;

Socially responsible (socially-ethical marketing) marketing – a concept based on the provision that the enterprise activities should be accompanied by the simultaneous preservation and strengthening of the consumer and society well-being as a whole. It is based on a new philosophy of entrepreneurship, focused on ensuring the present and future health needs of the whole society and the dignified life by maintaining and improving the environment [1].

Holistic marketing is a marketing concept aimed at creating a holistic marketing mechanism, where components designed to meet the consumer needs, establish and maintain long-term partnership and beneficial relations between economic actors of the market and help to ensure the present and future health needs of the whole society and the worthy life at the expense of environment maintaining and improving.

The introduction features of the holistic marketing concept at the fashion industry enterprises have been researched in the article. *The fashion industry* is a huge, global business, quite diversified and tweaked, where modern technology, aesthetics and functionality are intertwined. In the fashion industry business, success is impossible without designers, materials, scientists, experts in the field of chain supply, specialists of strategy development, etc. The fashion industry is associated with all aspects of design, production, marketing and distribution, from creating the concept of the future product to the release of the final product, brand development and promotion.

Due to the fact of avoiding public places by consumers in the future, the fashion industry enterprises will switch to online sales, and luxury brands will be no exception. Even in the most positive scenario, from the point of "human factor" view, instant recovery of the industry should not be expected. The development history of the fashion industry market will be divided into before and after the epidemic. Global interdependence has become quite obvious, and it is logical to expect changes in the system of values and priorities.

It will be facilitated by the introduction of holistic marketing concepts. We selected medium-sized enterprises as the subject of empirical research because the introduction of holistic marketing requires significant financial investments for retailers. The survey has involved 9 national and international retail networks of the fashion industry located in Kyiv. The researchers have been conducted in October-November 2019. According to the research, only 85 % of respondents know what the concept of holistic marketing means and what basic principles of holistic marketing exist (*figure 1*).

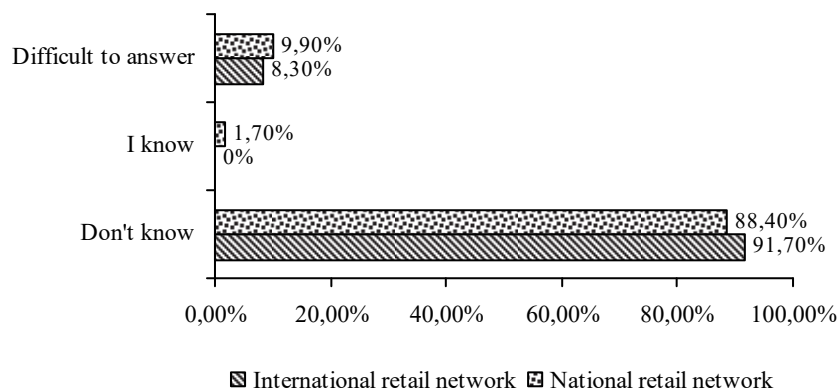


Figure 1. The structure of respondents' responses concerning holistic marketing and basic principles of holistic marketing in Ukraine, %

Source: compiled by the authors.

According to the research results, the retail network of the fashion industry uses the main components of holistic marketing in the activities. So, all retail network has relationships with consumers and partners on the basis of the holistic marketing concept. There have been established relationships with the most significant target groups, evaluated the effectiveness and efficiency of relationships, made up the relationship system as an "added value". There are 100 % of the respondents' answers.

The following factors influence the development of relationship marketing: the creation and use of databases; interactive (indirect) dialogue with customers: e-mail newsletter, chat, mailing directories; personalization: the ability to create various forms of proposals and the personalization.

The sales level in the store can be increased with the help of loyalty programs: promotions, seasonal discounts, sales, as well as the introduction of discount cards or points system, which can be used later to pay for purchases. But the special attention should be paid to the correct selection of personnel, their placement and training. Qualified staff is one of the most effective channels for increasing sales because in most cases, the client makes a decision about the purchase after talking with the sales manager.

The answers were positive by 100 % on the question about the company introducing the concept of internal marketing. The staff need motivation to stimulate sales, which can be, both in monetary terms and

in the format of winning. The retailers' fashion industry often organizes contests between their own retail stores to increase revenue across the entire network immediately. These measures can increase the revenue at minimal cost to retailers significantly, as only one or three winning stores will be awarded. The answers were positive by 100 % on the question about the implementation of the concept of integrated marketing by the company. This style of marketing is becoming more and more important because media fragmentation and exposure have begun to desensitize consumers. For instance, centres around a strong, focused brand image maintain a consistent vision and existence across all media, use traditional and digital media to promote the brand.

The researches have been conducted in April-May 2020. The survey has involved 9 national and international retail networks of the fashion industry located in Kyiv. The study is based on questions developed by the consulting company Colliers International for Ukrainian retail [12]. Most of the retail networks in the fashion industry were closed during the quarantine period, especially those located in a shopping mall.

The retailers were forced to apply anti-crisis measures to reduce the level of losses. Most employees received unpaid leave or were laid off, the marketing budget was reduced during this period (*figure 2*).

According to the research, the respondents have answered that most enterprises worked without supply interruptions, some enterprises did not have a supply of products. The enterprises were forced to change communication channels and only 40% of the retail networks in the fashion industry have passed to e-commerce. Online sales have been doubled for most retail networks of the fashion industry have been doubled during the quarantine period (*figure 3*).

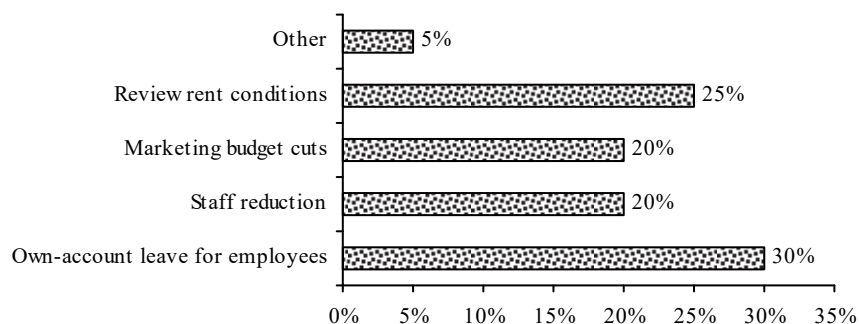


Figure 2. The structure of respondents' responses about anti-crisis measures taken by the company, %

Source: compiled by the authors based on [12].

The research has shown that most retail networks of the fashion industry will continue to grow online after the pandemic. Other enterprises will reduce the number of locations (*figure 4*).

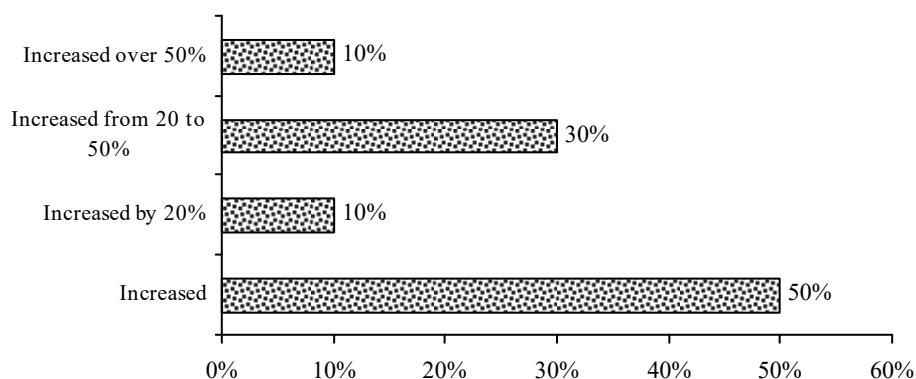


Figure 3. The structure of respondents' responses about online sales increasing during the quarantine period, %

Source: researched by the authors based on [12].

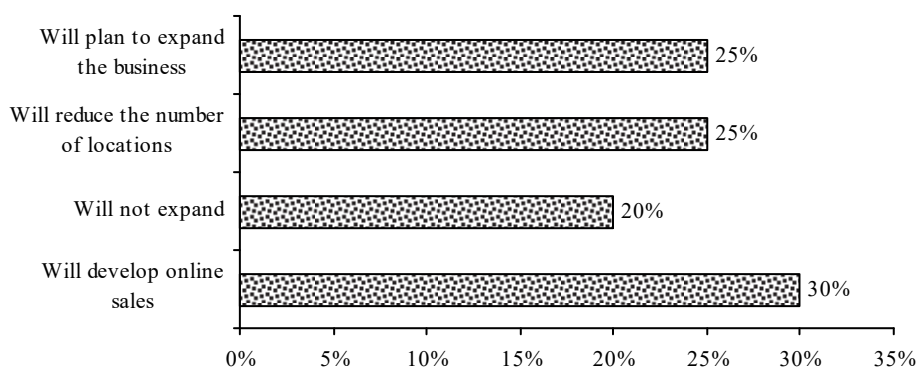


Figure 4. The structure of respondents' responses about affecting the business expansion plans by the pandemic crisis by the end of the year, %

Source: researched by the authors based on [12].

In most cases, retail networks have negative expectations in the development of the fashion industry this year.

But, there is a need for a detailed study of the socio-ethical implementation by national and international fashion retail networks. Social and ethical marketing includes the responsibility of business for product safety, the veracity and reliability of advertising, as well as the aim fairness of pricing. Moreover, charity marketing, volunteering, corporate philanthropy, a socially responsible approach to business management and environmental protection can be attributed to this area. Unfortunately, the fashion industry is the second largest polluter of the environment.

The most well-known international retail networks of the fashion industry have Corporate Social Responsibility (CSR). CSR are standards that help a company be socially accountable in all aspects of the society, including economic, social and environmental. In 2010, the International

Organization for Standardization (ISO) released a set of voluntary standards. ISO 26000 [13] can be used as provides guidance rather than requirements because the nature of CSR is more qualitative than quantitative, and its standards can't be certified. ISO 26000 clarifies that social responsibility can be and help organizations to transform CSR principles into practical actions. The standard is aimed at all types of organizations, regardless of the activity, size, or location and it is the international consensus [3]. For consumers, the most important feature of the socially responsible trading company is the quality of goods and services, consistent with earlier work in the field of CSR and modern business reputation research, where results characterize the quality of goods and the level of service as one of the main components [13].

Fashion businesses and designers are repurposing to produce personal protective equipment for hospitals and fabric masks for civilians, and Ukraine is no exception if it is about the role of socially responsible marketing (socially-ethical marketing) in the condition of the pandemic, Ukrainian fashion industry enterprises have reformatted the sewing production. The representatives of the fashion industry have decided to help those people who daily face the dangerous COVID-19, for doctors; they sew the necessary workwear. The founder of the Bevza brand, Svetlana Bevza, has initiated the charity volunteer movement. This initiative was supported by other Ukrainian designers Ivan Frolov, as well as other brands, for example, Lake Studio, Bobkova and Tago. Among those who were the first to join the charity, Lyudmila Kislenco, a fashion designer of the LUKIS brand, who, along with other designers, has already sewed and transferred thousands of protective overalls for doctors in different cities of Ukraine [14; 15].

For many employees, the important characteristic of a socially responsible trading business is the responsibility to the employees, yet, there are well-known cases of relevant violations, including poor attitude towards employees, violation of labour laws and others. Most employees have noted the importance of "white" wages, due to the widespread practice of some Ukrainian companies to issue payments "in envelopes", hiding the real income of the employees to tax evasion. The significance of official benefits for the employees is their effect on the size of the future pension. Due to the closure of shopping centres and clothing stores, Ukraine has increased unemployment in this industry. Fashion store owners have been forced to send workers on vacation without pay.

Conclusion. The concept of holistic marketing is appropriate for retail networks of the fashion industry in modern conditions. This concept is implemented by national and international networks in different ways. International networks have significant advantages in implementing holistic marketing. All components of holistic marketing work to increase sales where all functional departments work together to optimize the business processes of the company.

REFERENCES

1. Kotler, P., Keller, K., Koshy, A. & Jha, M. (2013). *Marketing Management. South Asian Perspective*. 13th Ed. Pearson [in Ukrainian].
2. Laburtseva, O. I. (2011). Realization of current conceptual marketing in trading in the minds of informatization of national economy. *Economic Journal of the XXI st., 11-12*, 40-41 [in Ukrainian].
3. Robul, Y. V. (2011). Holistic concept of marketing effectiveness. *Marketing and innovation management, 4*, 124-130 [in Ukrainian].
4. Eunjoo, Cho, & Ann Marie, Fiore (2015). Conceptualization of a holistic brand image measure for fashion-related brands. *Journal of Consumer Marketing, 32(4)*, 255-265. Doi: 10.1108/JCM-07-2014-1063 [in English].
5. Rathnayaka, J., & Account, M. (2018). Role of Digital Marketing in Retail Fashion Industry: A Synthesis of the Theory and the Practice. *Journal of Accounting & Marketing, 7*, 279. Doi: 10.4172/2168-9601.1000279 [in English].
6. Giovannini, S., Xu, Y., & Thomas, J. (2015). Luxury fashion consumption and Generation Y consumers: Self, brand consciousness, and consumption motivations. *Journal of fashion marketing and management, 19(1)*, 22-40. Doi: 10.1108/JFMM-08-2013-0096 [in English].
7. Cristina, Mele, Jacqueline, Pels, & Kaj, Storbacka (2014). A holistic market conceptualization. *Journal of the Academy of Marketing Science, 43(1)*.100-114. Doi: 10.1007/s11747-014-0383-8 [in English].
8. Richard, Hofmaier (2015). The holistic marketing, sales and customer management approach (B2B). *Marketing, Sales and Customer Management (MSC)*. Doi: 10.1515/9783110410266-003 [in English].
9. Aliekperova, N., Gubar, M., & Sakhnatska, N. (2020). Research on the using of the holistic marketing concept in the activity of Ukrainian pharmaceutical company. *Management of pharmacy, 1*. Doi: 10.32352/0367-3057.1.20.03 [in Ukrainian].
10. Dalibor, Dončić & Nenad, Perić & Radivoj, Prodanović (2015). Holistic Marketing in the Function of Competitiveness of the Apple Producers in Bosnia and Herzegovina. *Economics of Agriculture, Institute of Agricultural Economics*. Vol. 62(2), 1-15, June. Doi: 10.22004/ag.econ.206919 [in English].
11. Everything is fine, we are falling, how Ukrainian retail works during the quarantine period – research Colliers. Retrieved from <https://rau.ua/ru/news/rytejl-v-peryod-karantyna> [in Russian].
12. Choi, H., Ko, E., Kim, E. Y., & Mattila, P. (2015). The role of fashion brand authenticity in product management: A holistic marketing approach. *Journal of Product Innovation Management, 32(2)*, 233-242. Doi: 10.1111/jpim.12175 [in English].
13. ISO 26000 SOCIAL RESPONSIBILITY. Retrieved from <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html> [in English].
14. Novoseletskaia, L. Face masks instead of dresses. What and for whom Ukrainian designers sew in quarantine. *focus.ua*. Retrieved from https://focus.ua/lifestyle/452761-moda_vo_vremia_chumy_ukrainskie_dizainery_shiut_zashchitnuiu_odezhdu_dlia_medikov_vmesto_platev [in English].
15. Let's support our doctors: Ukrainian designers sew overalls for doctors. Retrieved from <https://www.segodnya.ua/lifestyle/style/let-s-support-our-doctors-ukrainskie-dizaynery-shyut-specodezhdu-dlya-vrachey-1422766.html> [in Ukrainian].

The article submitted to editor's office on 07.09.2020.

Ільченко Н., Войнілович В. Холістичний маркетинг у фешн-індустрії України.

Постановка проблеми. Розвиток теорії та практики маркетингу в умовах економічної глобалізації потребує перегляду традиційних поглядів на перспективні орієнтири теорії маркетингу, зокрема, концепції цілісного маркетингу. Пандемія коронавірусу внесла корективи в розвиток індустрії моди. Зараз модна індустрія переживає найбільшу кризу в своїй історії. Закриття фізичної роздрібною торгівлі, зменшення довіри споживачів та інвесторів безповоротно змінить бізнес-карту моди, прискоривши занепад невеликих компаній та підтримавши великі імперії.

Мета статті – розробка пропозицій щодо розвитку торгових мереж індустрії моди в Україні в умовах пандемії та після карантину. Як частина прикладного напрямку – аналіз інструментів та методів холістичного маркетингу, які використовуються роздрібною мережею індустрії моди в Україні в контексті оголошеної пандемії.

Матеріали та методи. У процесі дослідження використано методи порівняння, аналітичний, економіко-статистичний.

Результати дослідження. Визначено теоретичні підходи до концепції холістичного маркетингу та її основні складові. Доведено, що однією з галузей, яка постраждала в умовах визнання пандемії у всьому світі, є індустрія моди. Проведено емпіричне дослідження впровадження холістичного маркетингу національними і міжнародними роздрібними мережами індустрії моди в Україні. Встановлено, що менеджери роздрібних мереж в індустрії моди не обізнані з концепцією цілісного маркетингу. Однак за результатами досліджень роздрібних мереж цієї галузі визначено, що торговельні мережі використовують такі основні компоненти цілісного маркетингу, як концепції: маркетингу взаємовідносин, внутрішнього та інтегрованого маркетингу. Доведено, що для українських споживачів найбільш важливою характеристикою соціальної відповідальності в торговій компанії є якість товарів та рівень обслуговування, які створюють ділову репутацію. Висвітлено результати дослідження впливу карантину на розвиток роздрібних мереж в українській індустрії моди.

Висновки. Вперше сформульовано, що в Україні концепція холістичного маркетингу реалізується по-різному національними та міжнародними мережами фешн-індустрії. Впровадження концепції холістичного маркетингу більш притаманне для міжнародних торговельних мереж, які мають значні переваги у цій справі. Всі компоненти холістичного маркетингу спрямовані на збільшення товарообороту, коли усі функціональні відділи працюють разом для оптимізації бізнес-процесів компанії. Визначено, що український модний бізнес та дизайнери активно впроваджують елементи соціально-етичного маркетингу у свою діяльність.

Викладені концептуальні положення потребують подальшого наукового дослідження в напрямі оцінювання особливостей впровадження інструментів холістичного маркетингу роздрібними торговельними підприємствами фешн-індустрії.

Ключові слова: холістичний маркетинг, маркетинг взаємовідносин, інтегрований маркетинг, внутрішній маркетинг, соціально-етичний маркетинг, фешн-індустрія, роздрібна мережа, корпоративна соціальна відповідальність.

ГАНЕЧКО Ірина,

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

E-mail: i.ganechko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1918-3164

ТРУБЕЙ Оксана,

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

E-mail: o.trubej@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4882-5813

БІЗНЕС-МОДЕЛІ РИТЕЙЛУ: АДАПТАЦІЯ ДО НОВИХ ВИКЛИКІВ

Досліджено негативні прояви та наслідки впливу глобальної нестабільності світу, зумовлені COVID-19, на вітчизняну сферу роздрібною торгівлі та функціонування її окремих операторів. На підставі аналізу найбільш ефективних практик адаптації ритейлу до нових кризових умов, поведінки і запитів споживачів запропоновано напрями змін бізнес-моделі ритейлерів через фокусування на моделі цифрового або омніканального бізнесу, розвитку функції доставки та зосередження уваги на взаємодії з ключовими партнерами.

Ключові слова: концепція VUCA, роздрібна торгівля, ритейл, бізнес-модель, криза, адаптація, трансформація.

Ганечко И., Трубей О. Бизнес-модели ритейла: адаптация к новым вызовам. Исследованы негативные проявления и последствия влияния глобальной нестабильности мира, вызванные COVID-19, на отечественную сферу розничной торговли и функционирование ее отдельных операторов. На основании анализа наиболее эффективных практик адаптации ритейла к новым кризисным условиям, поведения и запросов потребителей предложены направления изменений бизнес-модели ритейлеров посредством фокусирования на модели цифрового или омниканального бизнеса, развития функции доставки и сосредоточения внимания на взаимодействии с ключевыми партнерами.

Ключевые слова: концепция VUCA, розничная торговля, ритейл, бизнес-модель, кризис, адаптация, трансформация.

Постановка проблеми. В сучасних умовах на бізнес суттєво впливають нові явища та події, які виникають постійно та є непередбачуваними, при цьому компанії, приймаючи рішення, не володіють необхідною повною інформацією. Внаслідок чого виникають ризики та невизначеність щодо того, чи ефективним буде прийняте рішення, чи спрацює воно на користь бізнесу. Це стосується й сфери роздрібною торгівлі (ритейлу), яка є надзвичайно чутливою до будь-яких економічних змін і кризових процесів, оскільки виявляє основні проблеми та суперечності національної економіки. Застосування більшості традиційних інструментів зниження чи нівелювання негативного впливу

неочікуваних подій, які базуються на використанні попереднього досвіду, є цінним, проте не завжди ефективним способом боротьби з кризовими явищами та планування невизначеного майбутнього. Це підтвердила ситуація, пов'язана з COVID-19, введенням карантину на усій території України, масовим переведенням працівників на віддалений формат роботи. Таким чином, існує потреба вивчення впливу неочікуваних змін на ефективність діяльності бізнесу на прикладі вітчизняного ритейлу, адаптації бізнес-моделей ритейлу та пошуку нових бізнес-моделей, ефективних в умовах криз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості функціонування бізнесу в умовах невизначеності, ризиків та криз активно досліджуються багатьма закордонними і вітчизняними науковцями та практиками. Серед публікацій останніх років, які присвячені дослідженню поняття невизначеності середовища функціонування підприємства, сутності та природи загроз, ризиків, а також впливу кризових явищ на бізнес, варто відзначити доробки українських авторів: С. Домбровської, Т. Зубко, І. Федулової, Й. Ясінської, О. Сосновської, О. Филипенка [1] та ін.

Дослідження особливостей функціонування підприємств торгівлі в нестабільному бізнес-середовищі проводилися багатьма науковцями. Зокрема, А. Мазаракі, Ю. Дроздова, С. Бай зосереджують увагу на теоретичних та методологічних проблемах оцінки готовності соціально-економічних систем до змін [2]. У свою чергу, Н. Попова, О. Криворучко, В. Шинкаренко, З. Земан розглядають особливості розвитку підприємств торгівлі в умовах VUCA-світу¹, наголошуючи на необхідності змін у поведінці компаній на ринку [3].

Питання управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності досліджували А. Крутова, Л. Лачкова, Т. Ставерська [4].

В. Заруба акцентує увагу на процедурах адаптивного планування товарної пропозиції підприємства в умовах невизначеності [5]. Проблеми адаптації ритейлу до кризових умов розглядали В. Гросул, Т. Аскеров та ін. Вивченню механізму управління бізнес-процесами на підприємствах оптової торгівлі присвячено праці Н. Ільченко.

Дослідження закордонних авторів – науковців та практиків – у цьому напрямку здебільшого стосуються проблем менеджменту в умовах невизначеності. Так, Н. Талєб, автор відомих книг "Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті", "Антихрупкість" та ін. досліджує теорію випадковостей, особливості управління та захисту в умовах виникнення непрогнозованих подій, надає рекомендації щодо виживання у світі хаосу та використання позитивних сторін невизначеності [6].

Англійський економіст К. Робертс, керівник компанії *Saatchi & Saatchi's*, автор книги "Лідерство в божевільному світі" розглядає сучасні компетенції спеціалістів, зазначаючи, що вони повинні бути

¹ VUCA – акронім англійських слів *volatility* (нестабільність), *uncertainty* (невизначеність), *complexity* (складність) та *ambiguity* (неоднозначність). По суті – констатація факту відсутності звичних орієнтирів.

мультидисциплінарними, гнучкими та креативними, застерігає від фокусування бізнесу на новому, оскільки нове, на думку автора, – це вже старе, важливо зосередитися на актуальному на сьогодні, розвивати креативність та продавати клієнтам емоції [7].

Недостатньо дослідженим залишається питання змін бізнес-моделей ритейлу в умовах нестабільності, ризиків та криз, які б дали змогу компаніям адаптуватися до сучасних викликів, у тому числі зумовлених введенням обмежувальних заходів унаслідок епідемій.

Метою статті є дослідження трансформації та адаптації бізнес-моделей підприємств роздрібною торгівлі (ПРТ) до нових економічних реалій, викликів та загроз, пов'язаних з кризою, спричиненою пандемією *COVID-19*.

Матеріали та методи. Інформаційною базою цього дослідження стали законодавчі документи, наукові праці вітчизняних та закордонних вчених з проблематики адаптації бізнесу до сучасних умов нестабільності та швидких змін у складі наукових статей, монографій, матеріалів мережі Інтернет. Методологічною основою дослідження є система загальнонаукових та спеціальних методів, зокрема: аналізу та синтезу; системного та комплексного підходу (для формування теоретико-методологічних засад роботи); монографічного (для вивчення процесів, що відбуваються у зовнішньому оточенні бізнесу та формують нові підходи до адаптації бізнес-діяльності до кризових явищ), абстрактно-логічного (для формулювання суджень, висновків та пропозицій).

Результати дослідження. Глобалізація є найбільш впливовою характеристикою сучасної світової системи, яка визначає хід розвитку країн, регіонів, планети. В умовах глобалізації суттєво зростає економічна нестабільність внаслідок взаємозв'язків національних економік, коли локальні кризи однієї країни можуть зумовити регіональні або глобальні наслідки. Тобто жодний процес у суспільстві не може розглядатися відокремлено, оскільки усі вони характеризуються взаємозалежністю та взаємовпливом на різні сфери життєдіяльності людей. Глобальна нестабільність сучасного світу – це наслідок політичних, економічних, соціальних, екологічних та інших причин, які, в свою чергу, є джерелом криз та конфліктів.

Нестабільність світу пояснюється концепцією *VUCA*, яку американські учені Уоррен і Берт використовували для опису нової реальності світу ще в 1987 р. Пізніше цей термін включено до словника з бізнес-консалтингу для позначення нової соціальної реальності [8].

Як відповідь на виклики *VUCA* К. Робертс виділив ряд характеристик, що дають змогу стабілізувати ситуацію: "бачення", "розуміння", "креативність/ простота" та "гнучкість/спритність" [7]. Набуття цих здатностей надає можливість конструктивно стабілізувати соціальну взаємодію в усіх сферах, у тому числі в бізнесі.

Наразі поведінку багатьох компаній можна характеризувати як реактивну (еластичну), оскільки управління частіше реагує на реальні поточні виклики, забезпечуючи нівелювання чи зниження ризиків

у короткостроковій перспективі та ігнорує формування підходів, спрямованих на довгострокове формування стійкої структури, процесів та співробітників. У нестабільних умовах компанії по-різному до них адаптуються. Введення карантинних заходів у зв'язку з COVID-19 спричинило кризові умови для переважної більшості українських підприємств, що підтверджують результати опитування, проведеного компанією ЛПА:ЗАКОН серед топ-менеджерів та власників бізнесу, в якому взяли участь 155 представників українських компаній з різних галузей: промисловості, ритейлу, IT, сфери послуг тощо. За даними дослідників, третина компаній повністю призупинила свою роботу, для 27 % доходи знизились більш ніж на 50 %. Лише 22.6 % респондентів відзначили, що бізнес продовжує працювати у тому ж режимі, що і раніше. Результати дослідження свідчать, що негативно на бізнес впливає не тільки введення обмежень через COVID-19, а й невизначеність щодо майбутнього. Цей чинник є доволі гострою проблемою, яку зазначили 49 % респондентів. Іншими проблемами, які впливають на зниження ефективності діяльності, названо зниження купівельної спроможності населення (46.5 %), падіння гривні (27.1 %) та закриття кордонів (23.9 %) [9].

Вплив поточних подій на всі сфери господарської діяльності порівнюють з економічною кризою 2008 р., проте реальні наслідки впливу прогнозувати ще рано, однак можна стверджувати, що більшою мірою негативну реакцію відчули на собі підприємства середнього та малого бізнесу. Проте вітчизняний бізнес загалом виявився не готовим до умов, спричинених введенням карантинних заходів.

Динаміку обсягів обороту ПРТ можна проаналізувати, використовуючи дані Державної служби статистики України (таблиця).

Обсяг обороту роздрібною торгівлі включно до березня 2020 р. зростав порівняно з аналогічним періодом попереднього року в середньому на 16.2 % за I кв. У квітні 2020 р. обсяг обороту роздрібною торгівлі знизився на 15.5 % проти квітня минулого року. Порівняно з березнем 2020 р. відбулося падіння обсягів обороту роздрібною торгівлі на 31.1 %. Аналогічна тенденція спостерігається і при аналізі змін роздрібного товарообороту ПРТ-юридичних осіб.

Таблиця

Динаміка обсягів обороту роздрібною торгівлі, січень-квітень 2020 р., млн грн

Показники	Січень		Лютий		Березень		Квітень	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Оборот, усього	77 018.5	90 833.3	73 894.3	88 634.5	84 891.3	93 777.5	84 083.1	70 997.5
Темп приросту, 2020/2019, %	18.0		20.0		10.5		-15.6	
Товарооборот підприємств-юридичних осіб	55 697.2	65 047.0	53 505.4	64 082.1	61 492.5	69 413.3	60 901.7	55 411.0
Темп приросту, 2020/2019, %	16.8		19.8		12.9		-9.0	

Джерело: складено авторами за матеріалами [10; 11].

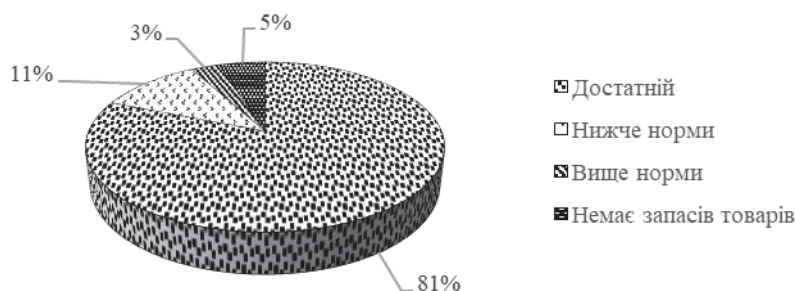
Так, у середньому на 16.5 % зросли обсяги товарообороту за I кв. поточного року порівняно з аналогічним періодом попереднього року, проте в квітні 2020 р. обсяг роздрібного товарообороту демонструє скорочення відносно квітня 2019 р. на 9 %, а відносно березня – на 25.3 %.

Таким чином, у квітні поточного року, коли протягом усього місяця діяли карантинні умови, відбулося суттєве скорочення темпів приросту обороту роздрібною торгівлі порівняно з аналогічним періодом попереднього року. Якщо у квітні 2019 р. обсяги товарообороту відносно березня скоротилися менше ніж на 1 %, то у 2020 р. таке скорочення становило більше 24 %, що свідчить про слабку готовність підприємств до зміни середовища функціонування.

Більш песимістичними є результати опитування ПРТ (опитано 684 підприємства), проведеного у квітні 2020 р. статистичною службою України щодо змін у сфері ритейлу в I кв. поточного року, порівняно з попереднім кварталом та його очікування [12]. Так, 53 % від загальної кількості опитаних підприємств вказали, що товарооборот за січень-березень поточного року зменшився; 27 % – відмітили зростання обсягу проданих товарів, а 20 % респондентів не відчули змін у товарообороті. За даними статистичної звітності, наведеними в *таблиці*, у I кв. 2020 р. товарооборот у роздрібній торгівлі зріс на 37 441.2 млн грн, проти аналогічного періоду 2019 р. Прогнозуючи обсяги продажу на майбутнє, 59 % респондентів вважають, що продажі зменшаться; 23 % – залишаться без змін; 18 % – зростуть. Тобто очікування ПРТ залишаються здебільшого песимістичними.

Як видно з *таблиці*, діяльність більшої частини ПРТ характеризується зниженням обсягів реалізації у період карантину. Суттєві негативні зміни товарообороту передусім відчули підприємства – продавці непродовольчих товарів.

Важливою складовою активів ПРТ є товарні запаси, їх склад, обсяги та оборотність безпосередньо впливають на результати діяльності. Результати оцінювання поточного стану запасів товарів свідчать, що переважна більшість опитуваних підприємств оцінили обсяг запасів як достатній (*рисунок*).



Стан товарних запасів на підприємствах роздрібною торгівлі у січні-березні 2020 р., за оцінками фахівців

Джерело: складено авторами за матеріалами [12].

Таким чином, суттєвого дефіциту продукції у постачальників протягом I кв. 2020 р. не спостерігалось.

Очікування респондентів щодо обсягів замовлень товарів у наступному періоді показали: 55 % вважають, що обсяг замовлень товарів у постачальників знизиться на 55 %; 30 % – залишиться без змін; 15 % – збільшиться.

Більшість підприємств не очікує зменшення кількості працівників (75 %); 20 % прогнозують скорочення персоналу; 5 % – збільшення. Отже, попри очікування щодо зниження товарообороту, більшість підприємств не планують скорочувати працівників.

Оскільки існує вірогідність падіння продажів, то така тенденція повинна вплинути на зміну цін на товари. Разом з тим, за даними опитування підприємств, 52 % респондентів вважають, що в найближчому майбутньому ціни залишаться без змін, 41 % припускають, що вони збільшаться, 7 % – що зменшаться.

Важливим показником є індикатор ділової впевненості в роздрібній торгівлі, який у II кв. 2020 р. знизився порівняно з I кв. 2019 р. на 23.4 в.п. і становив 19.7 % [11]. Отже, дійдемо висновку про відсутність впевненості вітчизняного ритейлу в завтрашньому дні, в тому числі в ефективності наявної на підприємстві бізнес-моделі, яка б допомогла запобігти негативному впливу кризи.

На практиці ідентифікувати зовнішні чинники та вибрати оптимальні інструменти запобігання кризі досить проблематично. Проте саме всередині компанії знаходяться детермінанти системи стійкості бізнесу. Своєчасна адаптація до викликів передбачає усунення комунікаційного розриву між різними рівнями взаємодії структур підприємства, між підприємством, його партнерами та споживачами. Ще однією умовою адаптування до змін є швидкість прийняття управлінських рішень та реагування на потреби ринку. Все це значною мірою залежить від бізнес-моделі, яку використовує підприємство у нестабільному *VUCA*-світі. Саме вчасне та обґрунтоване коригування бізнес-моделі здатне не тільки забезпечити виживання компанії на ринку, а й здійснити інноваційний прорив у конкурентній боротьбі [13; 14].

Аналіз останніх досліджень впливу поточної економічної кризи на ефективність бізнесу у сфері ритейлу, приклади, що демонструють прогресивні гравці ринку, та дослідження поведінки споживачів свідчать про те, що трансформаційні зміни бізнес-моделі підприємства торгівлі повинні відбуватися безпосередньо в частині формування ціннісної пропозиції.

Так, нині ціннісна пропозиція, яка залежить від змістовного наповнення абсолютно всіх елементів бізнес-моделі, має відповідати трьом основним критеріям: бути релевантною поточним запитам споживачів (клієнтів); мати елементи інноваційності (унікальності); бути сервісно-орієнтованою. Така пропозиція повинна максимально задовольняти

потреби покупців та забезпечувати економію коштів і часу на придбання благ (товарів, послуг). Тобто покупець має розуміти переваги цієї пропозиції відносно інших, що існують на ринку, та чітко усвідомлювати свої вигоди від придбання товару.

У зв'язку з цим, суттєвої перебудови сьогодні вимагають такі елементи бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі, як: відносини з клієнтами; доставка товарів; взаємодія з ключовими партнерами.

Особливості трансформації кожного із зазначених елементів потребують більш детального вивчення та усвідомлення наслідків відповідних змін.

Так, *відносини з клієнтами* помітно перемістилися з площини офлайн-спілкування у площину онлайн-комунікацій. Карантинні заходи, які суттєво обмежили пересування покупців і призвели до закриття на певний період непродовольчих магазинів, спонукали ритейлерів до пошуку нових, цифрових форматів і каналів зв'язку з клієнтами. Зокрема, стрімкими темпами почали розвиватися такі онлайн-сервіси та платформи для продажу товарів, як:

- маркетплейси – торговельні майданчики, на яких продавець може розмістити товар, а покупець – замовити його. Цей канал продажів може бути ефективним для вітчизняних компаній будь-якого розміру на будь-якій стадії розвитку. Найбільш потужними іноземними маркетплейсами є: *Amazon, Aliexpress, Etsy* та ін. За результатами дослідження аналітичного порталу *Statista, e-commerce* займає наразі 15.3 % світового ринку, а великі маркетплейси на кшталт *Aliexpress* і *Amazon* генерують близько 50 % від усіх інтернет-продажів. У свою чергу аналітична компанія *ForresterResearch* прогнозує, що у 2022 р. на маркетплейсах буде здійснено близько 70 % усіх онлайн-покупок [15]. Серед вітчизняних маркетплейсів, послуги яких можуть бути використані представниками ритейлу, варто виділити: *Prom.ua, Bigl.ua, Lamoda, Kasta, Rozetka*. Торгівля на маркетплейсах дає змогу нішевим інтернет-магазинам скористатися можливостями великих гравців на свою користь. Найчастіше, це набагато ефективніше, ніж змагатися з ними. Кожен маркетплейс пропонує свої умови співпраці, розмір комісії та особливості торгівлі [16];

- соціальні мережі *Facebook, Instagram, YouTube* та ін. Сьогодні без повноцінного використання соціальних мереж не обходиться жодна ефективна маркетингова стратегія розвитку компанії, її просування. Ними користуються міжнародні корпорації і невеликі фірми, які працюють на *B2C* і *B2B* ринках. Масштаб компанії не має значення, а обмежень практично не існує.

Facebook та *Instagram* в Україні активно зростають. Станом на березень 2020 р. українська аудиторія *Facebook* збільшилася на мільйон користувачів і тепер становить 14 млн. Також стрімко зростає і популярність *FacebookMessenger*: його аудиторія збільшилася на 1.5 млн

і становить наразі 8.7 млн користувачів. Кількість акаунтів в *Instagram* – 11.5 млн. У цілому загальна унікальна аудиторія, доступна через рекламні інструменти *Facebook*, становить 19.5 млн [17].

Пропонуючи нові інструменти продажу, мережа *Facebook* у травні 2020 р. оголосила про запуск онлайн-сервісу *Shops* (Магазини), який дає змогу бізнесу продавати продукцію на платформах компанії, зокрема в *Instagram*.

Зважаючи на це, ритейлерам рекомендується коригувати свою бізнес-модель через активне використання інструментів просування і продажу товарів, які сьогодні пропонують соціальні мережі.

У контексті адаптації бізнес-моделі ритейлера до кризових умов варто розвивати такий важливий сервісний інструмент, як доставка товарів. В умовах карантинних заходів сервіс доставки розглядається не як додаткова вигода покупця, а як найбільш прийнятний для нього спосіб отримання блага (товару). Підприємства торгівлі, які швидко усвідомили необхідність виконання такої функції, отримали конкурентні переваги і спромоглися наростити обсяги продажу. До таких прикладів варто віднести торговельну мережу "АТБ", яка в колаборації з партнерами "Нова пошта" та "*Rozetka*" запустила послугу доставки продуктів харчування, а згодом підключила і власний сервіс – інтернет-магазин АТБ (*zakaz.atbmarket.com*) [18]. До подібних дій вдалася і міжнародна торговельна компанія "Ашан", яка успішно продає товари через інтернет-магазин *auchan.ua*, здійснюючи їх доставку за допомогою сервісів "Нової пошти", включаючи доставку у відділення, за адресою покупця та в поштомати.

Доступними для вітчизняних ритейлерів є також і сервіси кур'єрської доставки. Зокрема, такі послуги активно пропонує іноземний оператор "*Glovo*" (зона покриття – 16 найбільших міст України), *iPOST* – інноваційний український кур'єрський сервіс, національний оператор доставки – Укрпошта та багато інших. Головним завданням залишається оптимальний вибір партнера, який здатен на високому рівні надавати послуги доставки і позитивно впливати на імідж ритейлера.

Таке завдання тісно перетинається з необхідністю побудови взаємовигідних відносин з ключовими партнерами роздрібних торговельних компанії, до яких, крім операторів доставки, варто віднести постачальників товарних ресурсів. Йдеться про досягнення синергетичного ефекту від взаємодії виробників (постачальників) товарів та ритейлерів щодо задоволеності інтересів покупця. Подібний ефект може досягатися на основі спільного вирішення питань: цінового моделювання та управління маржею, надання товарних кредитів, коригування товарного асортименту відносно запитів ринку, оптимізації питань категорійного менеджменту тощо.

Висновки. У сучасних умовах швидких змін втрачається актуальність більшості традиційних інструментів, які базуються на використанні попереднього досвіду для зниження негативних впливів на

бізнес. У непередбачуваних ситуаціях більшість компаній застосовують реактивну політику запобігання втрат, не вносячи кардинальних змін у бізнес-модель.

Складні економічні умови, в яких опинилися вітчизняні ритейлери через *COVID-19*, цілком можуть бути нівельовані через оперативну адаптацію бізнес-моделі підприємства до нових ринкових реалій та викликів. Залежно від ступеня прогресивності бізнес-моделі в докризовий період такі зміни можуть мати або глобальний характер і потребувати повної перебудови усіх її елементів, або локально торкатися найбільш важливих, життєзабезпечувальних складових. До останніх варто віднести: взаємовідносини з клієнтами, розвиток послуги доставки товарів, взаємодію з ключовими партнерами. Виважені дії щодо адаптації бізнес-моделі підприємства роздрібною торгівлі здатні забезпечити перехід від кризи до нової реальності й ефективного функціонування на ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Филипенко О. М. Вплив невизначеності на функціонування бізнесу. *Професійний менеджмент в сучасних умовах розвитку ринку*: Тези доповіді V науково-практичної конференції з міжнародною участю (14 жовтня 2016 р.). Харків: НФаУ, 2016. С. 258-260.
2. Mazaraki A., Drozdova Yu., Bay S. The oretical and methodological principles fo rassessment the readiness of socio-economic systems for changes. *Baltic journal of economic studies*. 2020. С. 80-86.
3. Popova N., Kryvoruchko O., Shynkarenko V., Zéman Z. Enterpris emanagement in VUCA conditions. *Economic Annals-XXI*, 2018. 170 (3-4), С. 27-31.
4. Крутова А. С., Лачкова Л. І., Ставерська Т. О. та ін. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності: колективна монографія; за ред. А. С. Крутової. Харків: Видавець Іванченко І. С., 2017. 264 с.
5. Заруба В. Я., Парфентенко І. А. Процедури адаптивного планування товарної пропозиції підприємства в умовах невизначеності. Актуальні проблеми прогнозування розвитку соціально-економічних систем: монографія; ред. О. І. Черняк, П. В. Захарченко. Розд. 1.6. Мелітополь: Мелітопольська міська друкарня, 2019. С. 70-81.
6. Таліб Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті. Наш формат, 2017.
7. Kevin Robertson. The VUCA-world. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=mMzGuavTL>.
8. Мир VUCA. URL: <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html>.
9. Як український бізнес адаптується в умовах кризи? Результати опитування ЛІГА:ЗАКОН. URL: https://biz.ligazakon.net/ua/news/194658_yak-ukranskiy-bznes-adaptutsya-v-umovakh-krizi-rezultati-opituvannya-lgazakon.
10. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у січні-травні 2019 року. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/st/roz/roz_u/roz1319_u.htm.

11. Оптовий та роздрібний товарооборот підприємств оптової та роздрібною торгівлі у січні-травні 2020 року. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/roz/roz_u/roz0520_u.htm.
12. Очікування підприємств роздрібною торгівлі у II кварталі 2020 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/rp/torg/torg_II_2020.pdf.
13. Мовчаненко І. В. Бізнес-модель: сутність та інноваційна складова. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 20. С. 39-43.
14. Цвіркун Я. Трансформація бізнес-моделі в умовах карантину. URL: <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/36542>.
15. Янковенко К. Що таке маркетплейс. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/chto-takoe-marketpleys>.
16. Янковенко К. Порівняння українських маркетплейсів. URL: <https://horoshop.ua/ua/blog/sravnenie-ukrainskikh-marketpleysov>.
17. Facebook та Instagram в Україні. Цифри і факти – 2020. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=facebook-ta-instagram-v-ukrajini-tsyfry-i-fakty-2020>.
18. "Нова пошта" разом із "АТБ" та Rozetka запускає послугу доставки продуктів харчування. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/03/20/658344>.

Стаття надійшла до редакції 23.07.2020.

Ganechko I., Trubey O. Retail business models: adaptation to new challenges.

Background. *The retail sector in Ukraine is in crisis due to COVID-19. New risks and challenges have emerged that have put at risk the functioning of the trading industry. Therefore, there is a need to find ways to adapt and transform business models in retail to new, crisis conditions.*

Analysis of recent researches and publications. *Peculiarities of trade business functioning in conditions of uncertainty, risks, and crises are actively studied by many scientists and practitioners. However, the issue of changing retail business models in the face of instability, which would allow companies to adapt to today's challenges, remains insufficiently studied.*

The aim of the article is to study the process of transformation and adaptation of business models in retail to new economic realities, challenges, and threats associated with the situation around COVID-19.

Materials and methods. *The information base of this study was scientific work on the adaptation of business to modern conditions of instability and rapid change. The research methodology is based on a system of general scientific and special methods, in particular: analysis and synthesis; systematic and integrated approach.*

Results. *The peculiarities of the instability of the modern world according to the VUCA concept, in particular its manifestations related to the COVID-19 pandemic, have been studied. The main threats to business development in the field of retail trade in the current crisis situation have been identified. Changes in business models in retail are proposed, which will help in adapting to difficult economic conditions and maintaining the competitiveness of retail enterprises in the consumer goods market.*

Conclusion. *The necessity of transformational changes of business models in retail in order to adapt them to crisis conditions and ensure the survival of retail enterprises in today's unstable world is proved.*

Keywords: VUCA concept, retail, business model, crisis, adaptation, transformation.

REFERENCES

1. Fylypenko, O. M. (2016). Vplyv nevyznachenosti na funkcionuvannja biznesu [The impact of uncertainty on the functioning of the business. Professional management in modern market development]. *Tezy dopovidi V naukovo-praktychnoi' konferencii' z mizhnarodnoju uchastju* (14 zhovtnja 2016 r.) – *Thesis of the V scientific and practical conference with international participation* (October 14, 2016) Harkiv: NFAU [in Ukrainian].
2. Mazaraki, A., Drozdova, Yu., & Bay, S. (2020). Theoretical and methodological principles for assessment the readiness of socio-economic systems for changes. *Baltic journal of economic studies*, 80-86 [in English].
3. Popova, N., Kryvoruchko, O., Shynkarenko, V., & Zéman, Z. (2018). Enterprise management in VUCA conditions. *Economic Annals-XXI*, 170 (3-4), 27-31 [in English].
4. Krutova, A. S., Lachkova, L. I., Staverts'ka, T. O. et al. (2017). *Upravlinnja finansovoju bezpekoju pidpryjemstv torgivli v umovah nevyznachenosti [Management of financial security of trade enterprises in conditions of uncertainty]*. A. S. Krutova (Ed.). Harkiv: Vydavec' Ivanchenko I. S. [in Ukrainian].
5. Zaruba, V. Ja., & Parfentseva, I. A. (2019). *Procedury adaptivnogo planuvannja tovarnoi' propozycji' pidpryjemstva v umovah nevyznachenosti. Aktual'ni problemy prognozuvannja rozvytku social'no-ekonomichnyh system [Procedures of adaptive planning of the commodity offer of the enterprise in the conditions of uncertainty. Actual problems of forecasting the development of socio-economic systems]*. O. I. Chernjak, P. V. Zaharchenko (Eds.). Section 1.6. Melitopol': Melitopol's'ka mis'ka drukarnja [in Ukrainian].
6. Taleb, N. (2017). Chornyj lebid'. Pro (ne)jmovirne u real'nomu zhytti [The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable]. Nash format [in Ukrainian].
7. Kevin, Robertson. The VUCA-world. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=mMzGuavTL> [in English].
8. Мир VUCA [The world of VUCA]. Retrieved from <http://becmology.blogspot.com/2016/03/vuca.html> [in Russian].
9. Jak ukrai'ns'kyj biznes adaptujet'sja v umovah kryzy? Rezul'taty opytuvannja LIGA:ZAKON [How is Ukrainian business adapting to the crisis? Survey results LEAGUE:LAW]. *biz.ligazakon.net*. Retrieved from https://biz.ligazakon.net/ua/news/194658_yak-ukrainskiy-bznes-adaptutsya-v-umovakh-kryzi-rezultati-opituvannya-lgazakon [in Ukrainian].
10. Optovij ta rozdribnij tovarooborot pidpryjemstv optovoi' ta rozdribnoi' torgivli u sichni-travni 2019 roku [Wholesale and retail trade turnover of wholesale and retail trade enterprises in January-May 2019]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/sr/roz/roz_u/roz1319_u.htm [in Ukrainian].
11. Optovij ta rozdribnij tovarooborot pidpryjemstv optovoi' ta rozdribnoi' torgivli u sichni-travni 2020 roku [Wholesale and retail trade turnover of wholesale and retail trade enterprises in January-May 2020]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/sr/roz/roz_u/roz0520_u.htm [in Ukrainian].
12. Ochikuvannja pidpryjemstv rozdribnoi' torgivli u II kvartali 2020 roku shhodo perspektyv rozvytku i'h dilovoi' aktyvnosti [Expectations of retail trade enterprises in the second quarter of 2020 regarding the prospects of their business activity development]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/fin/rp/torg/torg_II_2020.pdf [in Ukrainian].
13. Movchanenko, I. V. (2018). Biznes-model': sutnist' ta innovacijna skladova [Business model: essence and innovative component]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 20, 39-43 [in Ukrainian].
14. Cvirkun, Ja. Transformacija biznes-modeli v umovah karantynu [Transformation of a business model in quarantine]. *blog.liga.net*. Retrieved from <https://blog.liga.net/user/yrtsvirkun/article/36542> [in Ukrainian].

15. Jankovenko, K. Shho take marketplejs [What is a marketplace]. *horoshop.ua*. Retrieved from <https://horoshop.ua/ua/blog/chto-takoe-marketpleys> [in Ukrainian].
16. Jankovenko, K. Porivnjannja ukrai'ns'kyh marketplejsiv [Comparison of Ukrainian marketplaces]. *horoshop.ua*. Retrieved from <https://horoshop.ua/ua/blog/sravnienie-ukrainskikh-marketpleysov> [in Ukrainian].
17. Facebook ta Instagram v Ukrai'ni. Cyfry i fakty–2020 [Facebook and Instagram in Ukraine. Facts and figures–2020]. *www.prostir.ua*. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?kb=facebook-ta-instagram-v-ukrajini-tsyfry-i-fakty-2020> [in Ukrainian].
18. "Nova poshta" razom iz "ATB" ta Rozetka zapuskaje poslugy dostavky produktiv harchuvannja ["Nova Poshta" together with "ATB" and Rozetka is launching a food delivery service]. *www.epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/020/03/20/658344> [in Ukrainian].

УДК 336.77:631.11

JEL Classification: D81, E51, Q14

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)08)

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

E-mail: l.gerbych@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3560-5777

НЕТРЕБЧУК Лариса,
ст. викладач кафедри банківської справи
Київський національний
торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: l.netrebchuk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4942-5299

КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено фактори впливу, що притаманні галузі сільського господарства, які генерують можливості та загрози при співпраці з кредиторами. На основі систематизації факторів виділено доповнюючі класифікаційні ознаки та розширено перелік факторів, що дає змогу комплексно оцінити кредитоспроможність сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: кредитоспроможність, сільськогосподарське підприємство, фактори, класифікація.

Гербич Л., Нетребчук Л. Кредитоспособность сельскохозяйственных предприятий. Определены факторы влияния, присущие отрасли сельского хозяйства, генерирующие возможности и угрозы при сотрудничестве с кредиторами. На основе систематизации факторов выделены дополняющие классификационные признаки и расширен перечень факторов, что позволяет комплексно оценить кредитоспособность сельскохозяйственного предприятия.

Ключевые слова: кредитоспособность, сельскохозяйственное предприятие, факторы, классификация.

© Гербич Л., Нетребчук Л., 2020

15. Jankovenko, K. Shho take marketplejs [What is a marketplace]. *horoshop.ua*. Retrieved from <https://horoshop.ua/ua/blog/chto-takoe-marketpleys> [in Ukrainian].
16. Jankovenko, K. Porivnjannja ukrai'ns'kyh marketplejsiv [Comparison of Ukrainian marketplaces]. *horoshop.ua*. Retrieved from <https://horoshop.ua/ua/blog/sravnienie-ukrainskikh-marketpleysov> [in Ukrainian].
17. Facebook ta Instagram v Ukraïni. Cyfry i fakty–2020 [Facebook and Instagram in Ukraine. Facts and figures–2020]. *www.prostir.ua*. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?kb=facebook-ta-instagram-v-ukrajini-tsyfry-i-fakty-2020> [in Ukrainian].
18. "Nova poshta" razom iz "ATB" ta Rozetka zapuskaje poslugy dostavky produktiv harchuvannja ["Nova Poshta" together with "ATB" and Rozetka is launching a food delivery service]. *www.epravda.com.ua*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/news/020/03/20/658344> [in Ukrainian].

УДК 336.77:631.11

JEL Classification: D81, E51, Q14

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)08)

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

E-mail: l.gerbych@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3560-5777

НЕТРЕБЧУК Лариса,
ст. викладач кафедри банківської справи
Київський національний
торговельно-економічний університет
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: l.netrebchuk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-4942-5299

КРЕДИТОСПРОМОЖНІСТЬ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

Визначено фактори впливу, що притаманні галузі сільського господарства, які генерують можливості та загрози при співпраці з кредиторами. На основі систематизації факторів виділено доповнюючі класифікаційні ознаки та розширено перелік факторів, що дає змогу комплексно оцінити кредитоспроможність сільськогосподарського підприємства.

Ключові слова: кредитоспроможність, сільськогосподарське підприємство, фактори, класифікація.

Гербич Л., Нетребчук Л. Кредитоспособность сельскохозяйственных предприятий. Определены факторы влияния, присущие отрасли сельского хозяйства, генерирующие возможности и угрозы при сотрудничестве с кредиторами. На основе систематизации факторов выделены дополняющие классификационные признаки и расширен перечень факторов, что позволяет комплексно оценить кредитоспособность сельскохозяйственного предприятия.

Ключевые слова: кредитоспособность, сельскохозяйственное предприятие, факторы, классификация.

© Гербич Л., Нетребчук Л., 2020

88

 ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2020. № 5

Постановка проблеми. Протягом останніх десятиліть кредитування, що притаманне діяльності будь-якого суб'єкта національної економіки, відіграє все помітнішу роль для сільськогосподарських підприємств, оскільки є одним з небагатьох способів залучення зовнішніх ресурсів. На підприємствах цієї галузі кредитування має свої особливості, обумовлені специфікою їх діяльності та виробничого циклу. Так, сільськогосподарське виробництво має сезонний характер і тісно корелює з кліматичними умовами, які постійно змінюються. Зокрема, як зазначають фахівці Національного банку України, через потепління клімату можна очікувати посилення проблем зі зниженням річної кількості опадів у родючих районах півдня і сходу, де доступність води вже обмежена, а на заході – підвищення ймовірності руйнівних повеней. Вищий вміст вуглецю і вища середньодобова температура можуть пришвидшити дозрівання, але й водночас – знизити харчову цінність зернових. Сільське господарство дуже залежить від опадів, тоді як в Україні під поливом знаходиться лише 6 % оброблюваних земель. Посухи 2003, 2006, 2007, 2010 та 2012 років призвели до зниження врожайності пшениці в Україні на 10–30 %. Негативно на врожаї можуть впливати й екстремальні погодні умови – буревії, град, зливи, посухи, різкі перепади температури, ймовірність яких зростає внаслідок кліматичних змін. Уже в 2020 р. сільське господарство сформувало значний від'ємний внесок у ВВП у II кварталі. Неприятливі погодні умови призвели до зниження врожайності пшениці, особливо в південних областях, та до більш пізнього старту жнив порівняно з минулим роком. Складною залишалася ситуація й у тваринництві через низьку рентабельність та скорочення попиту [1].

У зв'язку з цим сільське господарство є джерелом підвищеного кредитного ризику для кредиторів, що вимагає особливих підходів до оцінки кредитоспроможності підприємств цієї галузі. Вдосконалення оцінки кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств, особливо спеціалізованих на рослинництві, є однією з ключових науково-практичних проблем, що потребує вирішення.

Здатність сільськогосподарського підприємства до отримання та повернення кредитних коштів характеризується надзвичайно високим ступенем складності та невизначеності. Керівники таких підприємств повинні усвідомлювати зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах та ефективно на них реагувати, саме тому ідентифікація факторів набуває особливої актуальності. З огляду на це, надзвичайно важливим є визначення максимальної кількості чинників, які впливають на кредитоспроможність підприємств сільського господарства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та практичні аспекти оцінки кредитоспроможності підприємств, у тому числі сільськогосподарських, знайшли відображення в документах Базельського комітету з банківського нагляду, "Положенні про визначення

банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями" (Постанова НБУ № 351 від 30.06.2016), працях зарубіжних і вітчизняних учених. Дослідження сутності та особливостей діяльності сільськогосподарських підприємств відображено в працях П. Саблука [2], Л. Вдовенко, С. Вдовенко [3], М. Маліка [4], В. Микитюк, Т. Паламарчук, О. Русак [5]. Фактори впливу на діяльність сільськогосподарських підприємств систематизовано та проаналізовано в роботах І. Жмурко [6], Н. Іщенко [7], Л. Аврамчук, І. Зезуль [8], С. Кисіль [9]. Методичні підходи до оцінки кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств частково розкриті зарубіжними та вітчизняними вченими, зокрема: А. Гулюю [10], Ю. Патласовим, А. Самаріним [11].

Незважаючи на наявність праць, присвячених інструментарію оцінки кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств, є необхідність у систематизації та доповненні факторів впливу на неї, що обумовлює актуальність цього дослідження.

Мета статті – ідентифікація та систематизація факторів впливу на рівень кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств.

Матеріали та методи. Для реалізації поставленої мети застосовано комплекс методів дослідження економічних процесів. Теоретичну базу дослідження становить системний підхід, що використано для ідентифікації та аналізу факторів кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств. Методологічну базу становили методи системно-структурного, порівняльного аналізу та логічного узагальнення. Інформаційною базою дослідження є аналітичні матеріали Національного банку України, профільного міністерства, інформаційні матеріали національних та зарубіжних дослідницьких центрів, опубліковані доробки вітчизняних та зарубіжних учених, результати власних досліджень та спостережень.

Результати дослідження. Сільське господарство традиційно вважається ризиковою сферою діяльності, оскільки передбачити успішність результатів його діяльності майже неможливо [6]. Кредитування сільськогосподарських підприємств для банків як основних постачальників кредитних ресурсів є і залишається сферою підвищеного ризику порівняно з іншими галузями [12]. Ця галузь безпосередньо залежить від погодно-кліматичних умов, природних стихійних лих, у результаті яких підприємства аграрного сектора постійно перебувають під впливом різноманітних ризиків [6]. Ці чинники впливають на здатність таких підприємств отримувати та повертати кредитні кошти, тобто на їх кредитоспроможність.

Згідно зі ст. 209.6 Податкового кодексу України сільськогосподарським вважається підприємство, основною діяльністю якого є постачання вироблених (наданих) ним сільськогосподарських товарів (послуг) на власних або орендованих основних фондах, а також на давальницьких умовах, в якій частка вартості сільськогосподарських товарів/послуг

становить не менш як 75 % вартості всіх товарів/послуг, поставлених протягом попередніх 12 послідовних звітних податкових періодів сукупно [13]. Тобто фактично ефективність діяльності такого підприємства значною мірою залежить від факторів, пов'язаних саме з особливостями функціонування сільського господарства, і найчастіше це чинники зовнішнього середовища.

Метою оцінки кредитоспроможності сільськогосподарського підприємства є отримання кредитором кількісної та якісної оцінки діяльності позичальника, з урахуванням її динаміки, на підставі чого він оцінює ризик кредитування та приймає рішення щодо можливості й умов кредитування або відмови позичальнику.

Чинна нормативна база, яка регламентує роботу банків, не наводить самого поняття кредитоспроможності. Так, у "Положенні про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями" немає визначення терміна "кредитоспроможність", натомість наводиться поняття "платоспроможність" як здатність боржника (контрагента) банку здійснювати розрахунки за всіма видами своїх зобов'язань відповідно до умов договорів [14]. Проте платоспроможність – це лише частина кредитоспроможності позичальника, оскільки отримання кредиту може залежати, наприклад, і від репутації керівників підприємства, при цьому показники платоспроможності можуть мати хороші значення. Або при якісних фінансових показниках підприємства проєкт, під який береться кредит, може мати негативну екологічну оцінку і буде відхилений.

Кредитоспроможність сільськогосподарського підприємства має оцінюватися з огляду на наявність економічних, агрокліматичних, фінансових і юридичних передумов для одержання кредиту та його спроможності у повному обсягу й у визначеній кредитною угодою термін повернути кредит, враховуючи всю сукупність чинників ризику.

Кредитоспроможність прямо пов'язана з фінансово-господарським станом сільськогосподарського підприємства – сукупністю характеристик, які розкривають його забезпеченість фінансовими ресурсами, необхідними для ефективного функціонування, ефективністю використання ресурсів, фінансово-господарськими зв'язками з іншими суб'єктами господарської діяльності (насамперед, покупцями сільськогосподарської продукції, що утворюють дебіторську заборгованість), платоспроможністю, прибутковістю, фінансовою стабільністю, діловою активністю та репутацією.

Фінансово-господарський стан підприємства може бути стійким чи дуже добрим; недостатньо стійким чи задовільним; нестійким чи сумнівним; кризовим чи незадовільним, що залежить від багатьох критеріїв: виду діяльності; виду ресурсів, що використовуються у процесі виробництва; ефективності управління підприємством; кон'юнктури ринку; загальної економічної ситуації у країні та ін. [15, с. 11].

У процесі кредитних відносин фахівець фінансової установи повинен ретельно проаналізувати кредитоспроможність потенційного позичальника та вивчити фактори, які можуть спричинити її неповернення.

На діяльність підприємства впливають безліч чинників, частину з яких важко виділити. Однак саме ідентифікація ключових факторів дає змогу покращити ефективність оцінювання діяльності підприємства-позичальника.

Дослідженню чинників, що впливають на кредитоспроможність підприємств загалом, та сільськогосподарських зокрема, науковці приділяють багато уваги. Однак у науковій літературі спостерігається неоднозначність поглядів на перелік факторів, які обумовлюють кредитоспроможність сільськогосподарського підприємства.

Так, колективи авторів під керівництвом А. Спіфанова [15] та В. Міщенка [16] до основних чинників оцінювання кредитоспроможності позичальника відносять такі:

- забезпеченість позичальника власними коштами щонайменше на 50 % від загальної суми витрат, які він здійснює;
- репутація позичальника (кваліфікація та здібності керівника, дотримання ділової етики, договірної та платіжної дисципліни);
- оцінка продукції, яка випускається, наявність замовлень на її реалізацію, характер послуг, що надаються (конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках, попит на продукцію та послуги, обсяги експорту, ступінь залежності попиту на продукцію від сезонності та ін.);
- економічна кон'юнктура (перспективи розвитку позичальника, наявність або потенційна можливість джерел для фінансування та капіталовкладень);
- ринкова кон'юнктура (перспективи розвитку ринку цього товару чи послуги, позиціонування товару чи послуги позичальника, темпи зростання ринку, сезонність та інші фактори, що впливають на його розвиток).

Також науковці зазначають, що повинні бути враховані чинники суб'єктивного характеру:

- ефективність системи управління;
- ринкова позиція позичальника і його залежність від циклічних та структурних змін в економіці та галузі: професіоналізм керівництва; склад засновників;
- історія погашення кредиторської заборгованості в минулому [15, с. 11; 16].

Наведені чинники оцінки кредитоспроможності підприємств можна певною мірою застосувати і відносно сільськогосподарських підприємств.

Проте існуючі методики оцінювання кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств дуже часто не враховують особливостей їх діяльності, які напряду впливають на спроможність цих підприємств повернути кредит. Сільськогосподарські підприємства у своїй діяльності

наражаються на ризики, не притаманні іншим видам діяльності, зокрема, кліматичні. Причини високих ризиків містять не тільки сезонний характер агровиробництва, а й кліматичні зміни, модернізовані технології, надмірний поділ сільськогосподарських угідь, швидкопливний характер сільськогосподарської продукції, коливання попиту і ціни на продукцію [17]. Через сезонність діяльності у підприємств цієї сфери постійно існують розриви між строками здійснення витрат та отримання доходів. Швидкість обертання виробничих запасів сільськогосподарських підприємств також відрізняється від підприємств інших сфер.

Дослідники у 2019 р. вивчали вплив факторів на схвалення рішень кредиторів щодо надання позик на прикладі сільськогосподарських підприємств Південно-Африканської республіки [18]. В результаті математичної оцінки факторів вони виявили, що найбільший вплив мали досвід роботи фермерів, достатність застави, термін співпраці з кредитором, прийнятна кредитна історія, менший розмір позики, нижчий рівень боргу (нижчий коефіцієнт витрат на відсотки), вищі коефіцієнти виробничих витрат та диверсифікованість сільськогосподарських підприємств.

Для комплексної оцінки кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств важливою є також систематизація всіх наявних факторів, що впливають на неї. Більшість науковців [8] поділяють чинники, які впливають на кредитоспроможність сільськогосподарського підприємства, на зовнішні та внутрішні, а деякі – на галузеві, економічні та ін. [8; 19].

А. Донських досліджує чинники, що впливають на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств, які також тісно пов'язані з їх кредитоспроможністю, і виділяє ті, що враховуються (некеровані), та ті, що створюються (керовані) [19].

О. Стахів виділяє шість груп факторів ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств: потенціал сільськогосподарського виробництва, стійка стратегія, оптимальна структура та суперництво, попит на продукцію підприємства, споріднені та супутні галузі, конкурентоспроможність продукції, політика держави [20].

Інші ж дослідники [7; 9; 21; 22] розглядають чинники, що впливають на кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств досить розрізнено і не виділяють їх за класифікаційними ознаками.

Зважаючи на це, доцільно систематизувати наукові розробки зазначених авторів та запропонувати власну класифікацію чинників, що впливають на кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств (таблиця).

**Класифікація факторів впливу на кредитоспроможність
сільськогосподарських підприємств**

Ознака класифікації	Група факторів	Вид факторів
За джерелом впливу на підприємство	Зовнішні	Галузь діяльності. Загальна економічна ситуація в країні (темпи зростання ВВП, темпи інфляції, платіжний баланс держави, курс та стабільність національної валюти). Політична ситуація. Природні умови. Нормативно-законодавчі акти. Аграрна політика. Фіскальна політика. Державна фінансова підтримка сільського господарства. Фондовий ринок. Ринок землі. Кон'юнктура ринку
	Внутрішні	Види діяльності. Розмір підприємства. Обсяги виробництва рослинної та тваринної продукції. Диверсифікація діяльності. Ефективність діяльності підприємства. Кредитна історія позичальника. Використання органічного виробництва
За можливістю впливу з боку підприємства	Керовані	Забезпеченість ресурсами (земельними, матеріальними, трудовими, фінансовими та ін.). Фінансовий потенціал. Кваліфікація та використання персоналу підприємства. Ефективна підприємницька стратегія, маркетинг. Диверсифікація діяльності. Органічне виробництво
	Некеровані	Природно-кліматичні умови. Екологічна ситуація. Соціально-економічні, демографічні умови. Загальна економічна ситуація в країні. Державна політика щодо становлення мінімальних чи максимальних цін на сільськогосподарську продукцію. Кон'юнктура та інфраструктура ринку. Політична, адміністративна, криміногенна ситуація
	Частково керовані	Наявність зв'язків з іншими підприємствами. Дотримання договірної дисципліни. Ділова репутація позичальника. Ціни на продукцію. Винаходи, технологічний розвиток
За способом вимірювання	Піддаються кількісному вимірюванню	<i>Вартісні:</i> Прибуток. Обсяг реалізації. Собівартість продукції. Вартість сировини. Вартість паливно-мастильних матеріалів
		<i>Кількісні:</i> Площі земель. Кількість худоби. Кількість техніки
		<i>Відносні:</i> Рентабельність. Дохідність. Витратність Матеріаломісткість. Фондовіддача. Ліквідність

Ознака класифікації	Група факторів	Вид факторів
За способом вимірювання	Не піддаються кількісному вимірюванню	Кваліфікація керівництва та працівників. Медико-біологічні, моральні якості працівників. Біологічні та хімічні властивості сільськогосподарської продукції. Показники якості ґрунтів (родючість, екологічність). Екологічність продукції та технології виробництва. Імідж підприємства
За характером	Природно-кліматичні	Місце розміщення підприємства (кліматичний пояс, ландшафтна характеристика). Наявність лісів та зелених масивів, водойм. Кліматичні особливості
	Екологічні	Радіаційне забруднення. Якість ґрунтів (показники гранично допустимого забруднення ґрунтів, якісного стану ґрунтів, оптимального співвідношення земельних угідь, показників деградації земель та ґрунтів), водойм
	Економічні	Ресурсна база (земельні, матеріальні, трудові, фінансові та ін.). Забезпеченість власними ресурсами. Доступність позикових ресурсів. Обсяги виробництва. Обсяги реалізації
	Політичні	Політична ситуація в країні. Фіскальна політика. Аграрна політика. Кредитна політика держави
	Соціально-демографічні	Демографічні особливості регіону. Освітньо-кваліфікаційний рівень керівництва та працівників

Джерело: складено авторами на підставі систематизації даних [9; 15; 16; 21–25] та власних досліджень.

У таблиці ідентифіковано фактори, які дають змогу всебічно оцінити кредитоспроможність сільськогосподарського підприємства. Погоджуючись зі значною кількістю факторів, наведених у наукових працях С. Кисіль [9], Л. Аврамчук, І. Зезуль [8], І. Іртищевої, І. Крамаренко [21], Г. Кіщенко [22], оцінюючи кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств, слід враховувати ще низку чинників, які безпосередньо впливають на обсяги виробництва продукції та попит на неї, обумовлюють величину та структуру грошових потоків позичальника та дають змогу краще врахувати специфіку діяльності сільськогосподарських підприємств.

Зокрема, діяльність сільськогосподарського підприємства, особливо, у сфері рослинництва, напряму залежить не тільки від площ, а й від якості ґрунтів, які використовуються підприємством. А тому, оцінюючи кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств, доречно враховувати показники їх якості. З цією метою доцільно передусім використовувати нормативи, які встановлюються Законом України "Про охорону земель" від 19.06.2003 № 962-IV (далі Закон) [23]. Відповідно до ст. 30 Закону "у галузі охорони земель та відтворення родючості ґрунтів встановлюються такі нормативи: гранично допустимого забруднення ґрунтів, якісного стану ґрунтів, оптимального співвідношення земельних угідь, показників деградації земель та ґрунтів" [23]. Сутність вказаних нормативів детально розкрита у ст. 31–34 Закону [23].

Використання зазначених нормативів дасть змогу врахувати під час оцінювання кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств концентрацію хімічних речовин, пестицидів і агрохімікатів, важких металів тощо у ґрунтах; рівень їх забруднення радіоактивними та іншими речовинами; вміст поживних речовин, фізико-хімічні властивості тощо, а також ступінь антропогенного впливу на них.

Важливим джерелом інформації про якість ґрунтів сільськогосподарського підприємства є агрохімічна паспортизація земель, яка здійснюється згідно з Порядком ведення агрохімічного паспорта поля, земельної ділянки, затвердженого Наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України від 11.10.2011 № 536 [24].

У процесі оцінювання кредитоспроможності сільськогосподарського підприємства фінансова установа повинна на підставі агрохімічного паспорта поля, земельної ділянки встановити відповідність фактичних значень зазначених показників їх нормативним значенням, і у випадку наявності відхилень зменшити, а за відсутності – збільшити кількість балів, що нараховуються позичальнику.

Вагомим фактором, який впливає на обсяги реалізації продукції позичальника та її вартість, є також використання органічного виробництва потенційним позичальником.

Як зазначається у Постанові Ради ЄС 834/2007 р., "Органічне виробництво – це цілісна система господарювання та виробництва харчових продуктів, яка поєднує найкращі практики, з огляду на збереження довкілля, рівень біологічного розмаїття, збереження природних ресурсів, застосування високих стандартів належного утримання (добробуту) тварин та метод виробництва, який відповідає певним вимогам до продуктів, виготовлених з використанням речовин та процесів природного походження. Таким чином, метод органічного виробництва відіграє подвійну соціальну роль: з одного боку, забезпечує специфічний ринок, який відповідає потребам споживача в органічній продукції, а з іншого – забезпечує загальне благо, сприяючи захисту довкілля, належному утриманню тварин, а також розвитку сільської місцевості" [25]. Метою такої системи є відтворення природних екосистем. Відповідно, застосування методів органічного виробництва сільськогосподарським підприємством підвищує його кредитоспроможність. Особливої уваги цей чинник потребує з огляду на те, як останнім часом змінилась ментальність у світі та підвищився інтерес до екологічно чистих органічних продуктів. Також фінансова установа повинна звернути увагу не тільки на наявність самого процесу органічного виробництва в господарстві, а й на забезпечення ефективного збуту продукції, вирощеної та отриманої таким способом. Це може бути наявність власних спеціалізованих точок збуту, наприклад, через еколавки або договорів на постачання продукції для збуту через спеціалізовані відділи супермаркетів. Такі способи продажу сприятимуть реалізації продукції органічного виробництва за ціною, вищою від традиційних продуктів.

Таким чином, при оцінюванні кредитоспроможності сільськогосподарського підприємства доречно враховувати як фінансові показники, що характеризують його фінансовий стан, так і нефінансові чинники, які описують фактичні та потенційні умови його господарювання.

Висновки. Банки оцінюють фінансовий стан боржника-юридичної особи (в т.ч. і сільськогосподарського підприємства) шляхом розрахунку інтегрального показника фінансового стану боржника, однак при цьому враховують тільки значення певної кількості фінансових показників, яким відповідають обрані фактори впливу. За результатами дослідження вдосконалено класифікацію чинників впливу на кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств, з огляду їх поділу за джерелом впливу на підприємство, можливістю впливу з боку підприємства, способом вимірювання та характером. Розширено перелік чинників, які впливають на кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств, шляхом їх доповнення чинниками якості ґрунтів та органічного виробництва позичальника.

Запропоновану систематизацію чинників доречно покласти в основу розробки методики інтегрованої оцінки кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Інфляційний звіт. Липень 2020. НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2020-Q3.pdf?v=4.
2. Саблук П. Т. Інноваційна модель розвитку аграрного сектору економіки України та роль науки в її становленні. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2016. № 9. С. 34-42. Серія: Економіка та менеджмент. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2016_9_5.
3. Вдовенко Л. О., Вдовенко С. А. Стан та перспективи розвитку аграрного сектору в контексті державної політики фінансової підтримки товаровиробників. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2018. № 3. С. 113-122.
4. Малік М. Й. Підприємництво і розвиток сільських територій. *Економіка АПК*. 2016. № 6. С. 97-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_6_12.
5. Микитюк В. М., Паламарчук Т. М., Русак О. П. Аналіз і перспективи розвитку агробізнесу: регіональний аспект. *Наукові горизонти*. 2019. № 3. С. 30-37.
6. Жмурко І. Ризики в аграрному секторі та необхідність їх страхування. *Економічний дискурс*. 2017. Вип. 1. С. 42-49.
7. Іщенко Н. М., Олійник О. М. Кредитоспроможність сільськогосподарських підприємств: аналіз факторів, що формують резерви її зростання. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 15. С. 89-95. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/16.pdf.
8. Аврамчук Л. А., Зезуль І. М. Аналіз факторів впливу на кредитоспроможність аграрних підприємств. *Інноваційна економіка*. 2015. № 5. С. 172-176. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_5_34.

9. Кисіль С. Ризики кредитування інноваційної діяльності сільськогосподарських підприємств. *Молодий вчений*. 2018. № 4(1). С. 130-134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4_%281_%29__33.
10. Гула А. С. Технологія діагностики кредитоспроможності аграрних підприємств методами багатовимірного моделювання. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2016. Вип. 2. С. 189-201. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2016_2_20.
11. Патласов О. Ю., Самарин А. М. Моделирование оценки финансового состояния участников тендеров. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 11. С. 452-462. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_11_55.
12. Ващик М. С. Кредитні ризики сільськогосподарських підприємств та можливості їх мінімізації. *Інноваційна економіка*. 2013. № 2. С. 334-337. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_75.
13. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI (зі змін та доповн.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n5201>.
14. Положення про визначення банками України розміру кредитного ризику за активними банківськими операціями. Постанова Правління Національного банку України від 30.06.2016 № 351 (з наступ. змін та доповн.). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text>.
15. Єпіфанов А. О., Дехтяр Н. А. Оцінка кредитоспроможності та інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання. Суми: УАБС НБУ, 2007. 286 с.
16. Міщенко В. І, Слав'янська Н. Г., Коренева О. Г. та ін. Банківські операції. Київ: Знання, 2006. 727 с.
17. September, M. T. Credit Risk Management: Loans to High Risk Agricultural Clients in Central South Africa. Master's Thesis, University of the Free State, Bloemfontein, South Africa, 2010.
18. Johannes I. F. Henning, Dominique A. Bougard, Henry Jordaan, Nicolette Matthews. Factors Affecting Successful Agricultural Loan Applications: The Case of a South African Credit Provider. November 2019 Agriculture 9(11). URL: https://www.researchgate.net/publication/337271156_Factors_Affecting_Successful_Agricultural_Loan_Applications_The_Case_of_a_South_African_Credit_Provider.
19. Донських А. С. Конкуентоспроможність аграрних підприємств та фактори, що її визначають. *Ефективна економіка*. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850>.
20. Стахів О. А., Адамчук Т. Л. Економічна стійкість як фактор ефективності та конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 28-37. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnugpr_ekon_2017_1_6.
21. Іртищева І. О., Крамаренко І. С. Методичні підходи до оцінки кредитоспроможності підприємств агропродовольчої сфери. *Агросвіт*. 2011. № 19. С. 2-4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_19_2.
22. Кіщенко Г. В. Мінімізація ризиків банку при наданні послуг аграрним підприємствам. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України*. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2015. Вип. 222. С. 65-71. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_2015_222_12.
23. Про охорону земель: Закон України від 19.06.2003 року № 962-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15>.

24. Порядок ведення агрохімічного паспорта поля, земельної ділянки. Затв. Наказом Міністерства аграрної політики та продовольства України від 11.10.2011 № 536. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1517-1>.
25. Постанова Ради ЄС № 834/2007 від 28 червня 2007 року стосовно органічного виробництва і маркування органічних продуктів. URL: http://organicstandard.com.ua/files/standards/ua/ec/EU%20Reg_834_2007%20Organic%20Production_UA.pdf.

Стаття надійшла до редакції 08.10.2020.

Gerbych L., Netrobchuk L. Credit worthiness of agricultural enterprises.

Background. Agriculture is a source of increased credit risk for banks and other lenders, which requires special approaches to assessing the credit worthiness of the enterprises in this industry. The assessment improving of the credit worthiness of the agricultural enterprises is one of the key scientific and practical problems.

The **aim** of the article is to identify and systematize the factors influencing the level of credit worthiness of the agricultural enterprises.

Materials and methods. The theoretical basis of the research is a systematic approach that has been used to identify and analyze the factors of credit worthiness of the agricultural enterprises. The methodological basis consisted of system-structural, comparative analysis and logical generalization methods. The information basis of the research is analytical materials, scientific researches, results of own researches.

Results. The purpose of assessing the credit worthiness of the agricultural enterprise is to obtain a quantitative and qualitative assessment of the borrower's activities by a creditor. Based on this, creditor assesses the risk of lending and decides about the possibility and conditions of lending or refusal to the borrower. Existing methods of assessing the credit worthiness of the agricultural enterprises do not often take into account the peculiarities of their activities, which directly affect the ability of these enterprises to repay the loan. During the assessing the credit worthiness of the agricultural enterprise, it is appropriate to take into account financial indicators that characterize its financial position and non-financial factors that describe the actual and potential conditions of its management. Based on the results of systematization of existing approaches and own conclusions, it is proposed to classify the factors influencing the credit worthiness of the agricultural enterprises by the source of influence on the company, the possibility of influence by the company, the method of measurement, nature.

Conclusion. The article presents the author's vision of the classification factors influencing the agricultural enterprises ability to obtain credit and expand their list by addition them with factors of soil quality and organic production, which will reduce the credit risk of financial institutions in lending.

Keywords: credit worthiness, agricultural enterprise, factors, classification.

REFERENCES

1. Inflacijnyj zvit. Lypen' 2020. NBU [Inflation report. July 2020. NBU]. Retrieved from https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2020-Q3.pdf?v=4 [in Ukrainian].
2. Sabluk, P. T. (2016). Innovacijna model' rozvytku agrarnogo sektoru ekonomiky Ukraïny ta rol' nauky v i'i' stanovlenni [Innovative model of development of the agricultural sector of the economy of Ukraine and the role of science in its formation]. *Problemy innovacijno-investycijnogorozvytku – Problems of innovation and investment development*, 9, 34-42. Serija: Ekonomikata menezhment. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2016_9_5 [in Ukrainian].

3. Vdovenko, L. O., & Vdovenko, S. A. (2018). Stan ta perspektyvy rozvytku agrarnogo sektoru v konteksti derzhavnoi' polityky finansovoi' pidtrymky tovarovyrobnykiv [Status and prospects of development of the agricultural sector in the context of the state policy of financial support of producers]. *Finansovo-kredytna dijial'nist': problemy teorii' ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*, 3, 113-122 [in Ukrainian].
4. Malik, M. J. (2016). Pidpryjemnytvo i rozvytok sil's'kyh terytorij [Entrepreneurship and rural region development]. *Ekonomika APK – Economics of AIC*, 6, 97-103. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/E_apk_2016_6_12 [in Ukrainian].
5. Mykytjuk, V. M., Palamarchuk, T. M., & Rusak, O. P. (2019). Analiz i perspektyvy rozvytku agrobiznesu: regional'nyj aspekt [Analysis and prospects of agribusiness development: regional aspect]. *Naukovi goryzonty – Scientific horizons*, 3, 30-37 [in Ukrainian].
6. Zhmurko, I. (2017). Ryzkyky v agrarnomu sektori ta neobhidnist' i'h strahuvannja [Risks in the agricultural sector and need for their insurance]. *Ekonomichnyj dyskurs – Economic discourse*. Is. 1, 42-49 [in Ukrainian].
7. Ishhenko, N. M., & Oliynyk, O. M. (2018). Kredytopromozhnist' sil's'kogospodars'kyh pidpryjemstv: analiz faktoriv, shho formujut' rezervy i'i' zrostantnja [Credit worthiness of agricultural enterprises: analysis of factors that form reserves for its growth]. *Infrastruktura rynku – Market infrastructure*. Is. 15, 89-95. Retrieved from http://www.market-infr.od.ua/journals/2018/15_2018_ukr/16.pdf [in Ukrainian].
8. Avramchuk, L. A., & Zezul', I. M. (2015). Analiz faktoriv vplyvu na kredytopromozhnist' agrarnyh pidpryjemstv [Analysis of influencing factors of credit worthiness of agricultural enterprises]. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, 5, 172-176. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2015_5_34 [in Ukrainian].
9. Kysil', S. (2018). Ryzkyky kredytuvannja innovacijnoi' dijial'nosti sil's'kogospodars'kyh pidpryjemstv [Risks of innovative activity crediting of agricultural enterprises]. *Molodyj vchenyj – Young scientist*, 4(1), 130-134. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_4_281_29_33 [in Ukrainian].
10. Gula, A. S. (2016). Tehnologija diagnostyky kredytopromozhnosti agrarnyh pidpryjemstv metodamy bagatovymirnogo modeljuvannja [Technology of credit worthiness diagnostics of agricultural enterprises by methods of multidimensional modeling]. *Finansovo-kredytna dijial'nist': problemy teorii' ta praktyky – Financial and credit activities: problems of theory and practice*. Is. 2, 189-201. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2016_2_20 [in Ukrainian].
11. Patlasov, O. Ju., & Samarin, A. M. (2015). Modelirovanie ocenki finansovogo sostojanija uchastnikov tenderov [Modeling of financial condition estimation of tenders participants]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Current economic problems*, 11, 452-462. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_11_55 [in Ukrainian].
12. Vashhyk, M. S. (2013). Kredytni ryzkyky sil's'kogospodars'kyh pidpryjemstv ta mozhlyvosti i'h minimizacii' [Credit risks of agricultural enterprises and opportunities of their minimization]. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, 2, 334-337. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/inek_2013_2_75 [in Ukrainian].
13. Podatkovyj kodeks Ukrai'ny vid 02.12.2010 № 2755-VI (zi zmin. ta dopovn.). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#n5201> [in Ukrainian].
14. Polozhennja pro vyznachennja bankamy Ukrai'ny rozmiru kredytnogo ryzkyku za aktyvnymy bankivs'kymy operacijamy. Postanova Pravlinnja Nacional'nogo banku Ukrai'ny vid 30.06.2016 № 351 (z nastup. zmin. ta dopovn.) [Regulations on determining the amount of credit risk by banks of Ukraine for active banking operations. Resolution of the Board of the National Bank of Ukraine dated 30.06.2016 № 351 (as amended)]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0351500-16#Text> [in Ukrainian].
15. Jepifanov, A. O., & Dehtjar, N. A. (2007). *Ocinka kredytopromozhnosti ta investycejnoi' pryvabyvosti sub'ektiv gospodarjuvannja [Assessment of credit worthiness and investment attractiveness of business entities]*. Sumy: UABS NBU [in Ukrainian].

16. Mishhenko, V. I., Slav'jans'ka, N. G., Koreneva, O. G. et al. (2006). *Bankivs'ki operacii' [Banking operations]*. Kyi'v: Znannja [in Ukrainian].
17. September, M. T. (2010). *Credit Risk Management: Loans to High Risk Agricultural Clients in Central South Africa*. Master's Thesis, University of the Free State, Bloemfontein, South Africa [in English].
18. Johannes I. F., Henning, Dominique, A. Bougard, Henry, Jordaan, Nicolette, Matthews (2019). Factors Affecting Successful Agricultural Loan Applications: The Case of a South African Credit Provider. November. *Agriculture*, 9(11). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/337271156_Factors_Affecting_Successful_Agricultural_Loan_Applications_The_Case_of_a_South_African_Credit_Provider [in English].
19. Dons'kyh, A. S. (2011). Konkurentospromozhnist' agrarnyh pidpryjemstv ta faktory, shho i'i' vyznachajut' [Competitiveness of agricultural enterprises and factors that determine it]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 12. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=850> [in Ukrainian].
20. Stahiv, O. A., & Adamchuk, T. L. (2017). Ekonomichna stijkist' jak faktor efektyvnosti ta konkurentospromozhnosti sil's'kogospodars'kyh pidpryjemstv [Economic stability as a factor of efficiency and competitiveness of agricultural enterprises]. *Visnyk Nacional'nogo universytetu vodnogo gospodarstva ta pryrodokorystuvannja. Ekonomichni nauky – Bulletin of the National University of Water Management and Environmental Sciences. Economic sciences*. Is. 1, 28-37. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnuvpg_ekon_2017_1_6 [in Ukrainian].
21. Irtysheva, I. O., & Kramarenko, I. S. (2011). Metodichni pidhody do ocinky kredytopromozhnosti pidpryjemstv agroproduol'choi' sfery [Methodical approaches to assessing the credit worthiness of agri-food enterprises]. *Agrosvit – Agrosvit*, 19, 2-4. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/agrosvit_2011_19_2 [in Ukrainian].
22. Kishhenko, G. V. (2015). Minimizaciona ryzykiv banku pry nadanni poslug agrarnym pidpryjemstvam [Minimization of the bank's risks in providing services to agricultural enterprises]. *Naukovyj visnyk Nacional'nogo universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannja Ukrai'ny – Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*. Is. 222, 65-71. Serija: Ekonomika, agrarnyj menedzhment, biznes. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnau_2015_222_12 [in Ukrainian].
23. Pro ohoronu zemel': Zakon Ukrai'ny vid 19.06.2003 roku № 962-IV [On land protection: Law of Ukraine of June 19, 2003 № 962-IV]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/962-15> [in Ukrainian].
24. Porjadok vedennja agrohimichnogo pasporta polja, zemel'noi' diljanky. Zatv. Nakazom Ministerstva agrarnoi' polityky ta prodovol'stva Ukrai'ny vid 11.10.2011 № 536 [The procedure for maintaining the agrochemical passport of the field, land. Approved by the Order of the Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine dated 11.10.2011 № 536]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1517-1> [in Ukrainian].
25. Postanova Rady JeS № 834/2007 vid 28 chervnja 2007 roku stosovno organichnogo vyrobnytva i markuvannja organichnyh produktiv [The EU Council Regulation № 834/2007 of 28 June 2007 on organic production and labeling of organic products]. *organicstandard.com.ua*. Retrieved from http://organicstandard.com.ua/files/standards/ua/ec/EU%20Reg_834_2007%20Organic%20Production_UA.pdf [in Ukrainian].

УДК 336.71:005.336.6
JEL Classification: G21, G32

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020\(133\)09](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2020(133)09)

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

E-mail: 2bank2@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2010-5884

ЖЕНЖЕРУХА Петро,
бакалавр з міжнародної економіки
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: zhenzh1007@gmail.com
ORCID: 0000-0002-4657-3942

ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ РИЗИКУ РЕПУТАЦІЇ БАНКІВ

Розроблено процедуру бальної оцінки рівня транспарентності ризику репутації банків. Проаналізовано рівень транспарентності ризику репутації системно важливих банків України та десяти із числа найбільших зарубіжних згідно з рейтингом журналу "The Banker". Ідентифіковано проблеми низького рівня транспарентності ризику репутації системно важливих банків України. Запропоновано заходи з підвищення ефективності управління ризиком репутації системно важливих банків України та рівня його транспарентності.

Ключові слова: репутація, ризик репутації банку, транспарентність, управління ризиком репутації банку, фінансова звітність, звітність із корпоративного управління, системно важливі банки, зарубіжні банки.

Шульга Н., Женжеруха П. Транспарентность риска репутации банков. Разработана процедура балльной оценки уровня транспарентности риска репутации банков. Проанализирован уровень транспарентности риска репутации системно важных банков Украины и десяти из числа наиболее крупных иностранных банков в соответствии с рейтингом журнала "The Banker". Идентифицированы проблемы низкого уровня транспарентности риска репутации системно важных банков Украины. Даны предложения, направленные на повышение эффективности управления риском репутации системно важных банков Украины и уровня его транспарентности.

Ключевые слова: репутация, риск репутации банка, транспарентность, управление риском репутации банка, финансовая отчетность, отчетность по корпоративному управлению, системно важные банки, зарубежные банки.

Постановка проблеми. Зростання вимог Базельського комітету до управління ризиками та транспарентності банківської діяльності, активний розвиток електронних каналів збуту банківських продуктів,

активізація комунікаційних зв'язків між зацікавленими сторонами, загострення конкуренції між фінансовими установами, посилення вимог до ризик-менеджменту банків з боку наглядових органів, а також дія інших чинників обумовлюють необхідність дослідження проблеми не тільки ефективного управління ризиком репутації банків, але й рівня його транспарентності та способів її забезпечення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблеми управління та оцінки ризику репутації в банківській сфері присвячені наукові праці зарубіжних та вітчизняних учених. Зазвичай, більшість наукових публікацій стосуються інтерпретації ризику репутації банку, факторів впливу на неї, методології, методик оцінки ризику репутації та організації управління ним [1–9].

Результати аналізу нормативних документів НБУ свідчать про відсутність вимог щодо розкриття банками інформації про їх ризик репутації.

Зазвичай, в економічній літературі транспарентність розглядається з позиції банків [10; 11] та їх ризиків загалом [12; 13]. У той же час у наукових напрацюваннях вітчизняних і зарубіжних вчених не згадується про транспарентність саме ризику репутації банків, від якого залежить не тільки конкурентоспроможність, фінансова стійкість і надійність, але й довготривале та успішне їх функціонування на ринку.

Нині відсутні нормативні документи НБУ та наукові напрацювання, в яких висвітлювалися б вимоги до транспарентності ризику репутації банків, що й обумовило актуальність цього дослідження.

Метою статті є дослідження сукупності теоретичних, методичних та практичних положень оцінювання рівня транспарентності ризику репутації банків та розроблення пропозицій щодо підвищення її рівня.

Матеріали та методи. Теоретичною та методологічною базою дослідження є наукові напрацювання зарубіжних та вітчизняних вчених, присвячених оцінюванню рівня транспарентності банків загалом та рівня їх ризиків, зокрема. У ході дослідження використано сукупність наукових підходів та методів: теоретичного узагальнення, кількісного та якісного порівняння, групування, наукової абстракції, аналізу, синтезу, логічного.

Результати дослідження. У процесі дослідження в 2019 р. сформовано фокус-групу, до якої увійшли 14 системно важливих банків України, зокрема: ПриватБанк, Ощадбанк, Укресімбанк, Укргазбанк, Альфа-Банк, Укрсоцбанк, Райффайзен Банк Аваль, ПУМБ, Укрсиббанк, ТАСкомбанк, Універсал Банк, КРЕДОБАНК, ОТП Банк, банк "Південний". На ці банки припадає 81.47 % активів, 82.73 % зобов'язань та 77.3 % капіталу від банківської системи України, що свідчить про репрезентативність цієї вибірки. Станом на 05.03.2020 до переліку СВБ замість Укрсоцбанку, який приєднався до Альфа-Банку, увійшов А-Банк. Остан-

ній банк не включений до складу банків фокус-групи, оскільки дослідження проводилося за даними річної фінансової звітності за 2019 р. Крім того, до фокус-групи включено іноземні банки, серед яких є ті, що належать до Топ-100 найбільших банків світу за рейтингом "The Banker", зокрема: ICBC, China Construction Bank, Agricultural Bank of China, Bank of China, JPMorganChase & Co, Bank of America, Wells Fargo & Co, Citi group, HSBC Holdings, Mitsubishi UFJ Financial Group, Barclays, Deutsche Bank, RBS.

Рівень прозорості ризику репутації в банках фокус-групи оцінювали в три етапи. На *першому* сформовано перелік питань, відповідно до яких досліджувалась прозорість інформації про ризик репутації банків (*таблиця*). Питання згруповані в три блоки, перший з них передбачає з'ясування дефініції "ризик репутації" та його зв'язку з іншими ризиками банку; другий – стосується інформації щодо системи управління ризиком репутації банку; третій – розкриває соціальну, етичну та екологічну відповідальність банку. Необхідність виокремлення третього блоку питань пов'язана з тим, що значно зростає довіра з боку стейкхолдерів до тих банків, які демонструють високий рівень екологічної, етичної та соціальної відповідальності перед суспільством, а також розкривають цю інформацію у своїх річних звітах.

Таблиця

Перелік питань, за якими проаналізовано прозорість ризику репутації у банках фокус-групи

Змістовий блок	Питання
Дефініції	Чи зустрічається в річному звіті банку тлумачення дефініції "ризик репутації"?
	Чи згадує банк про ризик репутації у складі інших ризиків?
Управління ризиком репутації	Чи інформує банк про наявність політики та/або стратегії щодо управління ризиком репутації?
	Чи сформована в банку система управління ризиком репутації?
	Чи є спеціальний комітет з ризику репутації у банку?
	Чи розглядає банк рівень ризику репутації та його фактори на засіданнях інших профільних комітетів?
	Чи надає банк інформацію про інструментарій виміру ризику репутації?
Соціальної, етичної та екологічної відповідальності	Чи наводиться будь-яка інша інформація, що пов'язана із ризиком репутації банку?
	Чи висвітлює банк інформацію щодо соціальної відповідальності?
	Чи розкриває банк інформацію щодо етичної відповідальності?
	Чи надає банк інформацію щодо екологічної відповідальності?

Джерело: розроблено авторами.

На *другому етапі* дослідження сформовано бальну шкалу оцінки прозорості інформації про ризик репутації банків у такій інтерпретації: 1 – наявність повної інформації; 0.5 – наявність часткової

інформації; 0 – відсутність інформації. На *третьому* – здійснено бальну оцінку прозорості інформації про ризик репутації за банками фокус-групи.

За результатами дослідження рівня прозорості ризику репутації найбільших зарубіжних банків та банків України виявлено такі тенденції.

По-перше, рівень прозорості зарубіжних банків є значно вищим, ніж банків України, оскільки останні не розкривають інформацію по жодному з питань, що стосуються другого блоку, тобто тих, які висвітлюють власне окремі елементи системи управління ризиком репутації банку та її інфраструктуру. Лише в річних фінансових звітах поодиноких банків України зустрічається інформація стосовно питань першого та третього блоків.

По-друге, серед іноземних банків фокус-групи існують суттєві розбіжності в рівнях прозорості ризику репутації. Найвищий рівень прозорості щодо ризику репутації продемонстрували німецький *Deutsche Bank* (12 балів); шотландський *Royal Bank of Scotland* та британський *HSBC* (11 балів з 12 максимально можливих) (рис. 1).

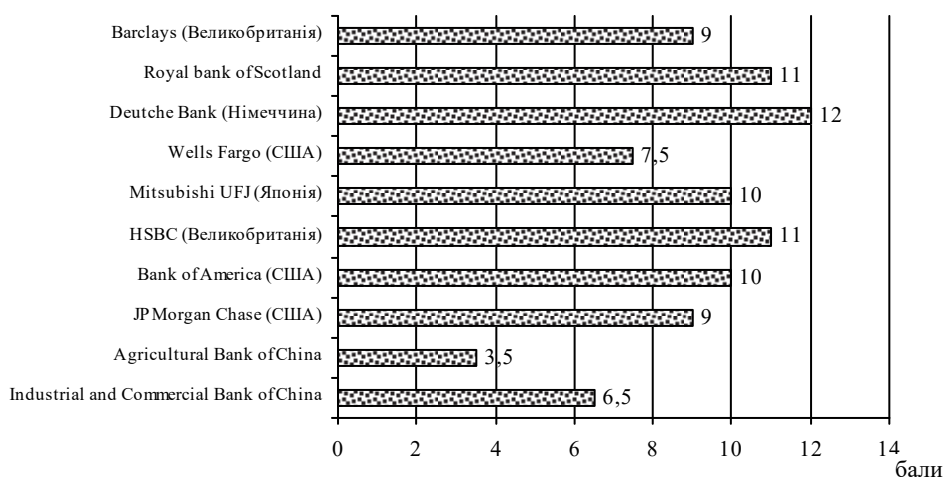


Рис. 1. Інтегральна оцінка прозорості ризику репутації у зарубіжних банках фокус-групи

Джерело: побудовано авторами на основі інформації банків [14–23].

Китайські банки *Industrial and Commercial Bank of China*, *Agricultural Bank of China* та американський *Wells Fargo* мають найнижчий рівень прозорості. Ці банки надають менші обсяги публічної інформації, обмежуючись лише дефініцією та розкриттям окремих аспектів щодо управління ризиком репутації. Цікавим є той факт, що обидва китайські банки є державними. Низька прозорість державних китайських банків пояснюється загальною політикою КНР, яка є досить закритою.

Яскравий прояв репутаційного ризику можна спостерігати в американському банку *Wells Fargo*. Співробітники цього банку без відома клієнтів відкривали їм рахунки, рекомендували недоцільне страхування автомобілів та домашніх тварин, здійснювали махінації з іпотечними кредитами тощо. Такі дії фахівців банку *Wells Fargo* значно підірвали рівень довіри до нього та обумовили потребу вжиття відповідних заходів. Зокрема, для подолання наслідків репутаційного ризику банк *Wells Fargo* звільнив генерального директора та 5 300 працівників, змінив склад правління; виділив 185 млн дол. США для компенсацій клієнтам втрат за тіншовими операціями своїх працівників, відшкодував 285 млн дол. США клієнтам, заплативши у вигляді різних зборів [21]. Цей приклад наочно ілюструє, наскільки величезними можуть бути збитки від неправомірної діяльності співробітників банку.

По-третьє, іноземні банки надають вичерпну інформацію щодо характеристики ризику репутації та його дефініції. Так, усі іноземні банки-респонденти наводять власне тлумачення категорії ризику репутації. Сім з них відносять ризик репутації до складу "інших ризиків". Наприклад, японський *MUFJ* зазначає ризик репутації у складі *IT*-ризиків, а британський *HSBC* наголошує, що пенсійний ризик включає операційний та репутаційний ризики. Шотландський *Royal Bank of Scotland* виокремлює ризик репутації у складі поведінкового ризику. В свою чергу, два американські банки *JPMorgan Chase* та *Bank of America* розглядають ризик репутації як різновид стратегічного ризику. Більшість досліджуваних іноземних банків відносять ризик репутації до складу комплаєнс-ризиків.

По-четверте, майже всі іноземні банки-респонденти сформували систему менеджменту ризику репутації, але при цьому використовують різноманітні підходи до оцінки та організації управління ним. Лише один (*Agricultural Bank of China*) не зазначив, що створив систему управління ризиком репутації [16].

По-п'яте, іноземні банки відповідально підходять до висвітлення інформації щодо екологічної, соціальної та етичної відповідальності, про що свідчать відповідні звіти. Дослідження показали, що найменш розкритою залишається етична відповідальність банків, оскільки лише 60 % з них на загальних сайтах або у спеціальних звітах оприлюднюють відповідну інформацію. При цьому банки-респонденти наголошують, що у них розроблені правила та кодекси з етики, а також процедури етичної відповідальності різних профільних комітетів.

Аналіз транспарентності організаційного забезпечення управління ризиком репутації зарубіжних банків фокус-групи показав, що два з них мають спеціальні підрозділи з управління ризиком репутації. Згідно з оприлюдненою інформацією в японському *Mitsubishi UFJ* управління ризиком репутації здійснюється загальним департаментом з управління ризиками. У 50 % банків фокус-групи функціонують комі-

тети з управління ризиком репутації. Британський *HSBC* має як окремий підрозділ, так і профільний комітет з управління ризиком репутації. Цікавим є досвід американського банку *JP Morgan*, який не має окремого департаменту з управління ризиком репутації, але при цьому кожний його функціональний підрозділ зобов'язаний самостійно слідкувати, аналізувати та управляти власним ризиком репутації [18].

Переважна більшість іноземних банків-респондентів стверджують, що вони здійснюють управління ризиком репутації. Винятком є *Industrial and Commercial Bank of China*, який зазначає, що має підрозділ з управління ризиком репутації, однак при цьому не розкриває його функції та завдання. Натомість 70 % банків фокус-групи чітко розписують, які саме заходи та дії вони застосовують у процесі управління ризиком репутації.

Зазвичай банки-респонденти не надають інформації стосовно кількісного виміру ризику репутації, за винятком *Deutsche Bank* та *Royal Bank of Scotland*. Останні стверджують, що мають власно розроблений інструментарій виміру ризику репутації. Так, *Deutsche Bank* розробив та запровадив у свою практичну діяльність у 2015 р. спеціальний документ "Рамка репутаційного ризику" [22].

Наступним кроком цього дослідження є аналогічний аналіз вітчизняних банків. З цією метою обрано 14 системно важливих банків України (СВБ), серед яких: 4 державні, 5 з іноземним капіталом та 5 вітчизняних приватних. Результати аналізу щодо рівня прозорості інформації стосовно ризику репутації СВБ України представлено на рис. 2.

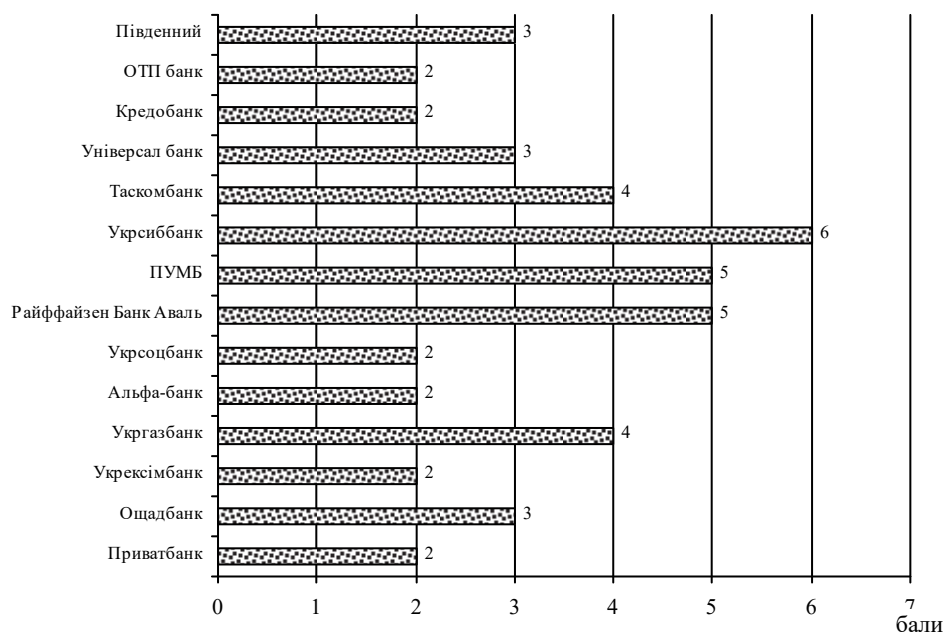


Рис. 2. Інтегральна оцінка прозорості ризику репутації у вітчизняних банках фокус-групи

Джерело: побудовано авторами на основі інформації банків [24–37].

За підсумками дослідження виявлено, що найбільш прозорими є ПУМБ, Укрсиббанк та Райффайзен Банк Аваль. Більшість банків із державним або приватним вітчизняним капіталом висвітлюють дуже обмежену інформацію, яка стосується ризику репутації. Найменш прозорими виявились ОТП Банк, Кредобанк та Альфа-Банк.

Системно важливі банки України усвідомлюють важливість ризику репутації, але при цьому не мають стратегії та політики щодо управління ним, оскільки переважно розглядають цей ризик у складі комплаєнс-ризиків. З 14 банків тільки Укрсиббанк виокремлює ризик репутації як окремий вид ризику; 2 банки у загальній стратегії управління банківськими ризиками згадали про вплив репутації на їх діяльність, однак без коментарів, які підтверджували б це твердження.

Системно важливі банки України не зазначили про наявність окремих підрозділів та профільних комітетів з управління ризиком репутації, за винятком ПУМБ, у складі якого служби комунікацій та департаменту маркетингу здійснюють заходи, пов'язані з поліпшенням його репутації. Банк наголошує, що функціями цих підрозділів є формування, збереження та захист його репутації, а також підтримка її на високому рівні. Банк також оцінює рівень комплаєнс-ризиків і ризику репутації за допомогою моделей найбільш несприятливого розвитку подій (максимально можливого розміру сплати штрафів та втрат, а також негативного впливу на банківську діяльність у коротко-, середньо- і довгостроковій перспективі). За результатами оцінювання ризику репутації банк виділяє підризики високого, середнього та низького рівня.

Відносно сильною позицією вітчизняних банків-респондентів є наявність спеціальних звітів про корпоративну, етичну, соціальну, екологічну відповідальність. Повно або частково майже кожен банківський респондент надає в публічному доступі цю інформацію. Всі 14 банків зазначають, що вони негативно ставляться до будь-яких незаконних операцій, зокрема: шахрайства, корупції, відкриття фіктивних рахунків тощо. Банки вбачають у цьому загрозу своїй репутації, а тому прагнуть уникати подібних практик.

Попри розуміння важливості репутації, СББ України поки що недостатньо мірою налагодили систему її ризик-менеджменту. Хоча саме управління ризиком репутації є дуже важливою складовою банківської діяльності, особливо в сучасних умовах, коли будь-яка негативна інформація може за лічені дні розповсюджуватися по соціальних мережах, ЗМІ та завдати непоправної шкоди банку. З огляду на це, банкам доречно періодично тестувати власну систему управління ризиком репутації та, за необхідності, не тільки її удосконалювати, але й підвищувати рівень її прозорості.

З метою підвищення дієвості системи управління ризиком репутації у банках України та її прозорості запропоновано здійснити комплекс заходів.

Передусім слід зобов'язати банки розробити таке методичне забезпечення: "Положення про управління ризиком репутації банку", "Методичні рекомендації щодо оцінювання рівня ризику репутації банку", "Положення про організаційне супроводження управління ризиком репутації банку", "Процедура взаємодії банку зі стейкхолдерами та моніторинг ризику репутації", "Кодекс репутації банку" та інші спеціальні документи, перелік яких доречно представити на сайті.

Налагодження ефективної системи ризик-менеджменту передбачає необхідність розроблення *положення* щодо управління ризиком репутації, в якому мають бути: сформульовані основні терміни та поняття, мета, завдання, функції, принципи; зазначені ризик-позиції та ризик-апетит банку; визначені учасники процесу управління ризиком, а також напрямки взаємодії між ними; інформаційне супроводження управління ризиком, а саме перелік форм управлінської звітності та підрозділів, відповідальних за їх формування; перелік методик, правил та процедур, які стосуються цього ризику тощо.

Банку варто також розробити і провести тестування *методики* кількісної та якісної оцінки ризику репутації, а також схвалити її на засіданні профільного комітету. Методику доцільно періодично переглядати, а внесені зміни затверджувати також профільним комітетом. Концептуальні положення зазначеної методики та результати стрес-тестування ризику репутації мають бути оприлюднені банком у річному фінансовому звіті.

У кожного банку має бути *Кодекс репутації* – звід правил щодо організації ефективної роботи працівників, недопустимості шахрайства, забезпечення захисту особистих даних клієнтів та високого рівня сервісу їх обслуговування, а також етичної, корпоративної та соціальної відповідальності тощо.

Цікавим є досвід провідних зарубіжних банків, зокрема німецького *Deutsche Bank*, що запровадив спеціальне "Дерево рішень", яке допомагає працівникам розібратися у ризиковій ситуації, а також уникнути дій, що можуть мати негативні репутаційні наслідки для нього (*рис. 3*).

Майже всі зарубіжні банки у складі власного Кодексу поведінки мають подібну схему, яка може відрізнитися лише формою подання. Подібне "Дерево рішень" варто запровадити у вітчизняних банках, що сприятиме зниженню ймовірності настання в них ризику репутації.

Наявність пакета зазначених документів та їх дотримання дасть змогу банку:

- упорядкувати механізм управління власним ризиком репутації;
- своєчасно виявляти драйвери ризику репутації та швидко на них реагувати;
- постійно відслідковувати розрив між очікуваннями стейкхолдерів та фактичним рівнем задоволення їх потреб;

- прогнозувати можливий вплив окремих ризиків (кредитного, ліквідності, комплаєнс, операційного, ринкового та ін.) на репутацію банку та розробляти превентивні заходи;
- дбати про підвищення рівня репутації банку як ключову передумову зміцнення його конкурентоспроможності на ринку, забезпечення реалізації стратегічних цілей та успішного і довготривалого функціонування в банківському середовищі.

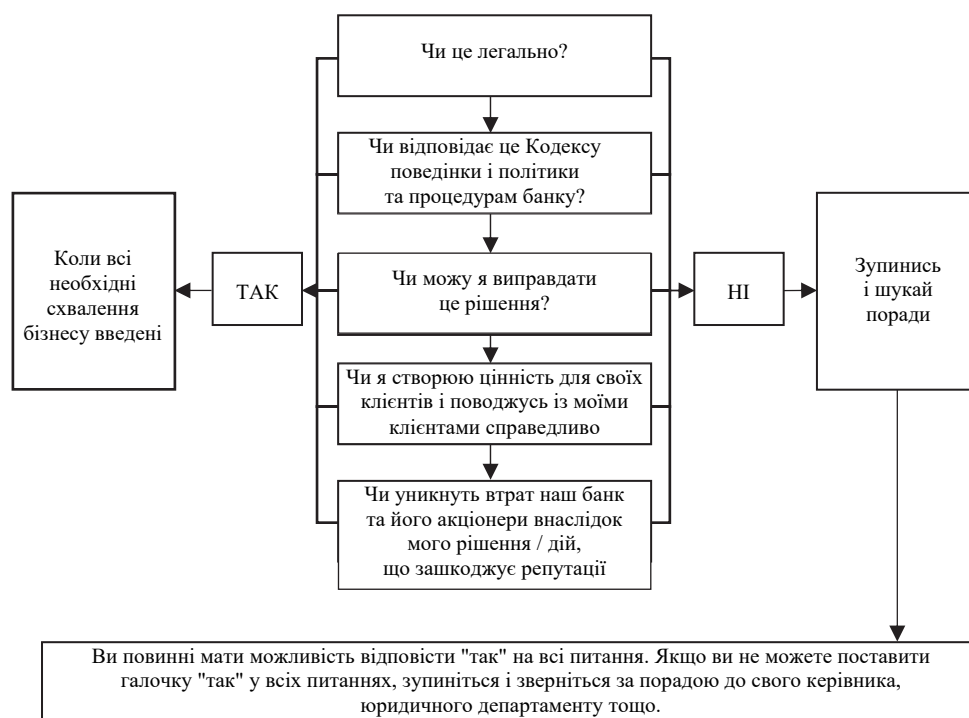


Рис. 3. "Дерево рішень" німецького *Deutsche Bank*

Джерело: перекладено авторами з [22].

У частині *організаційної підтримки* управління ризиком репутації банку регулятору варто окреслити основні вимоги. Видається доречним рекомендувати банкам формувати три лінії управління ризиком репутації: на першій "лінії оборони", як це передбачено чинними вимогами НБУ, підрозділи фронт-офісу мають контролювати фактори ризику репутації, які виникають у межах їх функціональних підрозділів; на другій – крім служб ризик-менеджменту та комплаєнсу, потрібно задіяти службу, що відповідає в банку за зв'язки зі стейкхолдерами; на третій – стоїть служба внутрішнього аудиту, що покликана здійснювати внутрішній аудит ефективності контролю за ризиком репутації. На відміну від існуючої практики, пропонуємо до складу другої "лінії оборони" включити функціональний підрозділ, що забез-

печує тісний комунікаційний зв'язок із різними стейкхолдерами та моніторинг рівня ризику репутації банку, передбачити цю вимогу слід в постанові Правління НБУ "Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських групах" від 11.06.2018 № 64.

Доцільно започаткувати створення для великих системних банків *Комітету з управління ризиком репутації* при їх радах. Цей профільний комітет має розглядати питання, пов'язані з репутацією банку. На його засіданні обов'язково мають бути присутні не тільки члени ради, але й керівники служб ризик-менеджменту та комплаєнсу, а також зв'язків з громадкістю та комунікацій. До того ж для СВБ України рекомендується створити спеціальні підрозділи або визначити відповідальну особу за управління ризиком репутації. На цей підрозділ слід покласти функції з проведення аналізу та моніторингу всіх подій, що стосуються ризику репутації, а також розробки відповідного методичного забезпечення в банку.

Також доцільно *внести зміни до постанови НБУ № 64* у частині виокремлення ризику репутації як самостійного виду та сформулювати вимоги щодо методичного, інформаційного, організаційного супроводження управління цим ризиком; внести доповнення до постанови НБУ № 965 від 29.12.2015 "Про схвалення Методичних рекомендацій щодо порядку складання приміток до фінансової звітності банків України", а саме примітки 41 "Управління фінансовими ризиками", зобов'язати банки оприлюднювати інформацію щодо стратегії й політики, методичного, інструментального, організаційного забезпечення управління ризиком репутації тощо.

Базуючись на результатах дослідження практик іноземних банків, пропонуємо *розробити методику оцінки* не тільки фінансової результативності роботи всіх працівників, але й коректності їх поведінки, що безпосередньо впливатиме на розмір оплати праці та підвищення заробітної плати для осіб, які виявили зразкову поведінку. Водночас, у випадку порушення співробітниками банку Кодексу поведінки, що призвело до зниження репутації банку, виявляється доцільним не тільки зменшити оплату їх праці, але в окремих випадках передбачити звільнення з роботи.

Впровадження запропонованих пропозицій надасть змогу не тільки налагодити дієву систему управління ризиком репутації, але й підвищити рівень її прозорості, що є ключовою передумовою забезпечення фінансової стійкості та надійності банку, а також його довготривалого функціонування на ринку.

Висновки. Найбільш прозорими серед зарубіжних банків фокус-групи виявилися німецький *Deutsche Bank*, *Royal Bank of Scotland*, *HSBC*, в яких налагоджена система управління ризиком репутації. Для

більшості зарубіжних банків фокус-групи характерним є висвітлення повної та вичерпної інформації щодо дефініції ризику репутації, а також організації його управління. Найменш прозорими серед зарубіжних банків фокус-групи з позиції управління ризиком репутації є два китайських державних банки *Industrial and Commercial Bank of China*, *Agricultural Bank of China*, а також американський *Wells Fargo*. Через репутаційний скандал *Wells Fargo* банк втратив значний обсяг прибутків та заплатив клієнтам сотні мільйонів доларів США для нівелювання негативних наслідків.

Виявлено, що вітчизняні банки фокус-групи приділяють ризику репутації дуже мало уваги порівняно із зарубіжними. У публічному доступі в СББ України відсутня інформація щодо методологій і практик організації управління та оцінки ризику репутації. Вітчизняні системно важливі банки України не оприлюднюють інформацію щодо наявності загальної системи управління ризиком репутації та його інфраструктури, окремих підрозділів з управління цим ризиком. Натомість, порівняно сильною позицією цих банків є висвітлення інформації стосовно їх соціальної та екологічної відповідальності.

З метою підвищення ефективності системи ризик-менеджменту банків України та її прозорості СББ рекомендується розробити відповідне методичне забезпечення; створити спеціальний функціональний підрозділ та профільний комітет з управління ризиком репутації; внести зміни до законодавчих актів НБУ, в яких регулятор сформулював би вимоги до банків щодо розкриття інформації про ключові детермінанти та інфраструктуру управління ризиком репутації банку.

Подальші наукові дослідження можуть бути спрямовані на розробку формату публічного представлення інформації щодо управління ризиком репутації банків, що надасть змогу сформувати єдиний стандарт оприлюднення даних, які є важливими для їх стейкхолдерів у процесі прийняття ними управлінських рішень. Це сприятиме як підвищенню рівня прозорості діяльності банків, так і зміцненню їх репутації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Шульга Н. П., Баланчук Д. В. Феномен ризику репутації банку. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 21-26.
2. Торяник Ж. І., Шутілова О. О. Ділова репутація банку: сутнісна характеристика та особливості управління. *Український журнал прикладної економіки*. 2017. Т. 2. Вип. 2. С. 93-100.
3. Buriak A., Artemenko A. Reputation risk in banking: application for Ukraine. *Financial Markets, Institutions and Risks*. 2018. Vol. 2. Is. 2.

4. Загурський О. М. Сутність репутаційних ризиків та особливості управління ними у банківському секторі. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2017. Вип. 2. С. 38-44.
5. Zaby S., Pohl M. The Management of Reputational Risks in Banks: Findings From Germany and Switzerland. 2019. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019861479>.
6. Sickler J. What is Reputational Risk and How to Manage it 2019. URL: <https://www.reputationmanagement.com/blog/reputational-risk>.
7. Schultz H., Werner A. Reputation Management. URL: https://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf.
8. Miklaszewska E., Kil K. Reputational risk: problems with understanding the concept and managing its impact. *Bezpieczny Bank*. 2016. № 4. С. 96-115.
9. Vesna Babicr-Hodovicr et al. Influence of Banks' Corporate Reputation on Organizational Buyers Perceived Value Vesna Babi-Hodovia, Eldin Mehia, Maja Arslanagia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. 2011. № 24. P. 351-360.
10. Герасименко Р. А., Герасименко В. В., Самофалова В. О. Методика визначення рівня прозорості в оцінюванні фінансової стійкості банку за умов асиметрії інформації. *Фінанси, учет и банки*. 2016. № 1 (21).
11. Буряк А. В. Механізм забезпечення прозорості банків в контексті відновлення довіри до фінансового сектору країни. *Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2017. № 4. С.157-162.
12. Бусько К. А. Методичні підходи до оцінки прозорості ризиків діяльності банків. *Актуальні проблеми секторальної економіки*. 2016. № 1(23). С. 88-98.
13. Анісімова Л. Прозорість стрес-тестування кредитного ризику банків. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4. С. 91-104.
14. Офіційний сайт HSBC. URL: <https://www.hsbc.com>.
15. Офіційний сайт RBS. URL: <https://www.rbs.com>.
16. Офіційний сайт Agricultural Bank of China. URL: <http://www.abchina.com/en>.
17. Офіційний сайт Industrial and Commercial Bank of China. URL: <http://www.icbc-ltd.com/icbcltd/en>.
18. Офіційний сайт JPMorgan Chase. URL: <https://www.jpmorganchase.com>.
19. Офіційний сайт Bank of America. URL: <https://www.bankofamerica.com>.
20. Офіційний сайт Mitsubishi UFJ. URL: <https://www.mufg.jp/english/index.html>.
21. Офіційний сайт Wells Fargo. URL: <https://www.wellsfargo.com>.
22. Офіційний сайт Deutsche Bank. URL: <https://www.deutsche-bank.de/pk.html>.
23. Офіційний сайт Barclays bank. URL: <https://www.barclays.co.uk>.
24. Офіційний сайт Приватбанк. URL: <https://privatbank.ua>.
25. Офіційний сайт Ощадбанк. URL: <https://www.oschadbank.ua/ua>.
26. Офіційний сайт Укрексімбанк. URL: <https://www.eximb.com>.
27. Офіційний сайт Укргазбанк. URL: <https://www.ukrgasbank.com>.
28. Офіційний сайт Альфа-банк. URL: <https://alfabank.ua>.
29. Офіційний сайт Укрсоцбанк. URL: <https://www.ukrsotsbank.com>.
30. Офіційний сайт Райффайзен Банк Аваль. URL: <https://www.aval.ua>.
31. Офіційний сайт ПУМБ. URL: <https://www.pumb.ua>.
32. Офіційний сайт Укрсиббанк. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal>.

33. Офіційний сайт Таскомбанк. URL: <https://tascombank.ua>.
34. Офіційний сайт Універсал Банк. URL: <https://www.universalbank.com.ua>.
35. Офіційний сайт Кредобанк. URL: <https://kredobank.com.ua>.
36. Офіційний сайт ОТП Банк. URL: <https://www.otpbank.com.ua>.
37. Офіційний сайт Банк Південний. URL: <https://bank.com.ua>.

Стаття надійшла до редакції 14.09.2020.

Shulga N., Zhenzherukha P. Transparency of banks reputation risk.

Background. *Necessitate of this study can be explained by the following factors: growing requirements of the Basel Committee for risk management and transparency of banking activities, active development of electronic sales channels for banking products, intensification of communication links between stakeholder etc.*

The aim of this research is to study a set of theoretical, methodological and practical provisions for assessing the level of transparency of the reputation risk in banks and development of proposals of rising level of transparency.

Materials and methods. *The theoretical and methodological basis of the study is the scientific works of foreign and domestic scientists devoted to assessing the level of transparency of banks. The research process uses a set of scientific approaches and methods, such as: theoretical generalization, quantitative and qualitative comparison, grouping, scientific abstraction, analysis, synthesis, logic.*

Conclusion. *During our research we have found that domestic banks pay very little attention to reputational risk compared to foreign ones. In particular, there is no information on methodologies and practices for managing and assessing reputation risk. Fatigue, a relatively strong side of Ukrainian banks is the coverage of their social and environmental responsibilities.*

In order to increase the efficiency of the risk management system of Ukrainian banks and its transparency, and, above all, CSR, we propose to develop appropriate methodological support; create a special functional unit and a profile committee for reputation risk management; to amend the legislation of the NBU, in which the regulator would formulate requirements for banks to disclose information on key determinants and infrastructure of risk management of the bank's reputation.

Keywords: reputation, bank reputational risk, transparency, management of bank reputational risk, financial reporting, corporate management reporting, systemically important banks, foreign banks.

REFERENCES

1. Shul'ga, N. P., & Balanchuk, D. V. (2019). Fenomen riziku reputacii banku [The phenomenon of bank reputation risk]. – *Economy and State*, 6, 21-26 [in Ukrainian].
2. Toryanik, Zh. I. & Shutilova, O. O. (2017). Dilova reputaciya banku: sutnisna harakteristika ta osoblivosti upravlinnya [Business reputation of the bank: the essential characteristics and management features]. – *Ukrainian Journal of Applied Economics*. Vol. 2. Is. 2, 93-100 [in Ukrainian].
3. Buriak, A., & Artemenko, A. (2018). Reputation risk in banking: application for Ukraine. *Financial Markets, Institutions and Risks*. Vol. 2. Is. 2 [in English].
4. Zagurs'kij, O. M. (2017). Sutnist' reputacijnih rizikiv ta osoblivosti upravlinnya nimi u bankivs'komu sektori [The essence of reputational risks and features of their management in the banking sector]. *Finansovo-kreditna diyal'nist': problemi teorii ta praktiki – Financial and credit activity: problems of theory and practice*. Is. 2, 38-44. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fkd_2017_2_7 [in Ukrainian].

5. Zaby, S. & Pohl, M. (2019). The Management of Reputational Risks in Banks: Findings From Germany and Switzerland. Retrieved from <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/2158244019861479#> [in English].
6. Sickler, J. What is Reputational Risk and How to Manage. www.reputationmanagement.com. Retrieved from <https://www.reputationmanagement.com/blog/reputational-risk> [in English].
7. Schultz, H. Reputation Management. www.oxford.co.za. Retrieved from https://www.oxford.co.za/download_files/cws/Reputation.pdf [in English].
8. Miklaszewska, E., & Kil, K. (2016). Reputational risk: problems with understanding the concept and managing its impact. *Bezpieczny Bank*, 4, 96-115 [in English].
9. Vesna Babicr-Hodovicr et al. (2011). Influence of Banks' Corporate Reputation on Organizational Buyers Perceived Value Vesna Babi-Hodovia, Eldin Mehia, Maja Arslanagia. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 24, 351-360 [in English].
10. Gerasimenko, R. A., Gerasimenko, V. V., & Samofalova, V. O. (2016). Metodika viznachennya rivnya transparentnosti v ocynuvanni finansovoi stijkosti banku za umov asimetrii informacii [Methods for determining the transparency level in assessing the financial stability of the bank in terms of information asymmetry]. *Finansy, uchet i banki – Finance, accounting, banks*, 1 (21) [in Russian].
11. Buryak, A. V., & Vyahireva, K. O. (2017). Mekhanizm zabezpechennya transparentnosti bankiv v konteksti vidnovlennya doviri do finansovogo sektoru kraini [Instrument for achieving banks transparency in the context of restoring confidence in the country's financial sector]. *Mizhnarodnij naukovo-virobnichij zhurnal – International Scientific and Production Journal*, 4, 157-162 [in Ukrainian].
12. Bus'ko, K. A. (2016). Metodichni pidhodi do ocinki transparentnosti rizikiv diyal'nosti bankiv [Methodical approaches to assessing the transparency of banks' risks]. *Aktual'ni problemi sektoral'noi ekonomiki – Priority Problems of Industrial Sectors' Economics*, 1(23), 88-98 [in Ukrainian].
13. Anisimova, L. (2015). Transparentnist' stres-testuvannya kreditnogo riziku bankiv. [Stress testing transparency of banks' credit risk]. *Visnik Kyivs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universitetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 4, 91-104. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2015_4_9 [in Ukrainian].
14. Official website of HSBC. www.hsbc.com. Retrieved from <https://www.hsbc.com> [in English].
15. Official site of RBS. www.rbs.com. Retrieved from <https://www.rbs.com> [in English].
16. Official site of the Agricultural Bank of China. www.abchina.com. Retrieved from <http://www.abchina.com/en> [in English].
17. Official site of the Industrial and Commercial Bank of China. www.icbc-ltd.com. Retrieved from <http://www.icbc-ltd.com/icbcltd/en> [in English].
18. Official site of JP Morgan Chase. www.jpmorganchase.com. Retrieved from <https://www.jpmorganchase.com> [in English].
19. Official site of Bank of America. www.bankofamerica.com. Retrieved from <https://www.bankofamerica.com> [in English].
20. Mitsubishi UFJ official website. www.mufg.jp. Retrieved from <https://www.mufg.jp/english/index.html> [in English].
21. Wells Fargo official website. www.wellsfargo.com. Retrieved from <https://www.wellsfargo.com> [in English].
22. Official site of Deutsche Bank. www.deutsche-bank.de. Retrieved from <https://www.deutsche-bank.de/pk.html> [in English].
23. Official site of Barclays bank. www.barclays.co.uk. Retrieved from <https://www.barclays.co.uk> [in English].
24. Official site of Privatbank. privatbank.ua. Retrieved from <https://privatbank.ua> [in Ukrainian].

25. Official site of Oschadbank. *www.oschadbank.ua*. Retrieved from <https://www.oschadbank.ua/ua> [in Ukrainian].
26. Official site of Ukreximbank. *www.eximb.com*. Retrieved from <https://www.eximb.com> [in Ukrainian].
27. Official site of Ukrgasbank. *www.ukrgasbank.com*. Retrieved from <https://www.ukrgasbank.com> [in Ukrainian].
28. Official site of Alfa-Bank. *alfabank.ua*. Retrieved from <https://alfabank.ua> [in Ukrainian].
29. Official site of Ukrsotsbank. *www.ukrsotsbank.com*. Retrieved from <https://www.ukrsotsbank.com> [in Ukrainian].
30. Official site of Raiffeisen Bank Aval. *www.aval.ua*. Retrieved from <https://www.aval.ua> [in Ukrainian].
31. PUMB official website. *www.pumb.ua*. Retrieved from <https://www.pumb.ua> [in Ukrainian].
32. Official site of Ukrsibbank. *my.ukrsibbank.com*. Retrieved from <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal> [in Ukrainian].
33. Official site of Tascombank. *tascombank.ua*. Retrieved from <https://tascombank.ua> [in Ukrainian].
34. Official site of Universal Bank. *www.universalbank.com.ua*. Retrieved from <https://www.universalbank.com.ua> [in Ukrainian].
35. Official site of Kredobank. *kredobank.com.ua*. Retrieved from <https://kredobank.com.ua> [in Ukrainian].
36. Official site of OTP Bank. *www.otpbank.com.ua*. Retrieved from <https://www.otpbank.com.ua> [in Ukrainian].
37. Official site of Bank Pivdenny. *bank.com.ua*. Retrieved from <https://bank.com.ua> [in Ukrainian].