

# ВІСНИК

## Київського національного торговельно- економічного університету

Науковий журнал

Виходить шість разів на рік

Уперше вийшов друком у лютому 1998 р.

№ 4<sup>(126)</sup>2019

До жовтня 2000 р. виходив під назвою

"Вісник Київського державного торговельно-економічного університету"

Журнал визнано ДАК МОН України як фахове видання з економічних наук

### РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

МАЗАРАКІ А.А., головний редактор;

ПРИТУЛЬСЬКА Н.В., заступник головного редактора;

з економічних наук:

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., доцент, 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., доцент, КНТЕУ;  
НОВИКОВА Н. Л., д. е. н., доцент, КНТЕУ;  
ПАВЛІК А., д. е. н., професор, Університет  
ім. Яна Кохановського (*Польща*);  
ПІРОЖКОВ 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., Колеждж святого Антонія (*Велика Британія*);  
ФОМІНА О. В., д. е. н., доцент, КНТЕУ;  
ЧУГУНОВ І. Я., д. е. н., професор, КНТЕУ;  
ШУЛЬГА Н. П., д. е. н., професор, КНТЕУ;

МЕЛЬНИЧЕНКО С.В., відповідальний секретар

з філософських наук:

БОЙЧЕНКО М. І., д. філос. н., професор,  
КНУ ім. Тараса Шевченка;  
ЗАМКОВА Н. Л., д. філос. н., професор, ВТЕІ КНТЕУ;  
КИВЛЮК О. П., д. філос. н., професор,  
НПУ ім. М. П. Драгоманова;  
КОНВЕРСЬКИЙ А. Є., д. філос. н., професор,  
КНУ ім. Тараса Шевченка;  
КРАВЧЕНКО А. А., д. філос. н., професор, КНТЕУ;  
ЛАТИГІНА Н. А., д. політ. н., професор, КНТЕУ;  
МОРОЗОВ А. Ю., д. філос. н., професор, КНТЕУ;  
ОПАРА С., професор гуманітарних наук, філософ (*Польща*);  
ОСТАЩУК І. Б., д. філос. н., професор, КНТЕУ;  
ФРАНЦУЗ Г., д. філос. н., професор, Інститут  
філософії Опольського університету (*Польща*);  
ЦЗОУ Ч., д. філос., Гуандунський університет  
нафтохімічних технологій (*Китай*);

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. РАССКАЗОВА  
Художньо-технічний редактор С. В. АНДРУШКО

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

Індекс журналу  
в Каталозі видань України на 2019 рік – 21910.

Підписано до друку 05.09.2019.

Ум. друк. арк. 10,5. Тираж 250 пр. Зам. 571.

Адреса редакції, видавця, виготовлювача:  
вул. Кіото, 19, м. Київ-156, Україна, 02156.

Телефон редакції 529-50-24, факс: 513-85-36,  
e-mail: visnik@knteu.kiev.ua.

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

Видається за рекомендацією Вченої ради КНТЕУ  
(протокол засідання № 1 від 05.09.2019).

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, 2019

Київ · КНТЕУ · 2019

---

## З М І С Т

---

### ФІНАНСИ

<b>ВОЛОСОВИЧ С., ВАСИЛЕНКО А., ЧУБАЄВСЬКИЙ В.</b>	Фінансові технології податкового адміністрування	5
<b>БЛАКИТА Г., СИТНИК Г.</b>	Корпоративні фінанси: детермінанти успішного управління	16
<b>ЧУГУНОВ І., НІКІТШИН А.</b>	Податкова безпека держави	31

---

### ПІДПРИЄМНИЦТВО

<b>П'ЯТНИЦЬКА Г., ЯЦИШИНА К., БЕРЕЗІН В.</b>	Стратегічний потенціал підприємства	42
<b>ГАНЕЧКО І., ТРУБЕЙ О.</b>	Економіка бізнесу: управлінські концепції	57
<b>ШТАНОВА А.</b>	Мережі кінотеатрів: маркетингові комунікаційні інструменти	65

---

### ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ

<b>ЛАНГ Ф. П.</b>	Диджиталізація змінює наш світ	74
<b>ЯНКОВЕЦЬ Т.</b>	Цифрові технології підвищення вартості брендів	85

---

### ВИЩА ОСВІТА

<b>ВИСОЧИН І.</b>	Економіст у сфері торгівлі: компетентності та кар'єра	101
<b>МИКОЛАЙЧУК І., ХМУРОВА В.</b>	Професіоналізм менеджерів в Україні: резерви зростання	110

---

## СОДЕРЖАНИЕ

---

### ФИНАНСЫ

<b>ВОЛОСОВИЧ С., ВАСИЛЕНКО А., ЧУБАЕВСКИЙ В.</b>	Финансовые технологии налогового администрирования	5
<b>БЛАКИТА А., СЫТНИК А.</b>	Корпоративные финансы: детерминанты успешного управления	16
<b>ЧУГУНОВ И., НИКИТИШИН А.</b>	Налоговая безопасность государства	31

---

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

<b>ПЯТНИЦКАЯ Г., ЯЦИШИНА К., БЕРЕЗИН В.</b>	Стратегический потенциал предприятия	42
<b>ГАНЕЧКО И., ТРУБЕЙ О.</b>	Экономика бизнеса: управленческие концепции	57
<b>ШТАНОВА А.</b>	Сети кинотеатров: маркетинговые коммуникационные инструменты	65

---

### ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

<b>ЛАНГ Ф. П.</b>	Диджитализация меняет наш мир	74
<b>ЯНКОВЕЦ Т.</b>	Цифровые технологии повышения стоимости брендов	85

---

### ВЫСШЕЕ ОБРАЗОВАНИЕ

<b>ВЫСОЧИН И.</b>	Экономист в сфере торговли: компетентности и карьера	101
<b>МИКОЛАЙЧУК И., ХМУРОВА В.</b>	Профессионализм менеджеров в Украине: резервы роста	110

---

## C O N T E N T

---

### FINANCE

<b>VOLOSOVYCH S., VASYLENKO A., CHUBAIEVSKYI V.</b>	Financial technologies of tax administration	5
<b>BLAKYTA H., SYTNYK H.</b>	Corporate finance: determinants of successful management	16
<b>CHUGUNOV I., NIKITISHIN A.</b>	Tax security of the state	31

---

### ENTERPRISE

<b>PIATNYTSKA G., YATSYSHYNA K., BEREZIN V.</b>	Enterprise's strategic potential	42
<b>HANECHKO I., TRUBEI O.</b>	Business economics: management concepts	57
<b>SHTANOVA A.</b>	Cinema chains: marketing communication tools	65

---

### DIGITAL TECHNOLOGIES

<b>LANG F. P.</b>	Digitization is changing our world	74
<b>IANKOVETS T.</b>	Digital technologies in increasing brands value	85

---

### HIGHER EDUCATION

<b>VYSOCHYN I.</b>	An economist in trade sphere: competencies and career	101
<b>MYKOLAICHUK I., KHMUROVA V.</b>	Managers professionalism in Ukraine: reserves of growth	110

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

**ВАСИЛЕНКО Антоніна,**  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів  
Київського національного  
торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

*E-mail:* [volosovich\\_sv@ukr.net](mailto:volosovich_sv@ukr.net)

*ORCID ID:* <https://orcid.org/0000-0003-3143-7582>

*E-mail:* [av\\_vasylenko@ukr.net](mailto:av_vasylenko@ukr.net)

*ORCID ID:* <https://orcid.org/0000-0003-2028-9748>

**ЧУБАЄВСЬКИЙ Віталій,**

к. політ. н., доцент кафедри програмної інженерії та кібербезпеки  
Київського національного торговельно-економічного університету,  
заступник начальника департаменту інформаційно-аналітичної підтримки,  
начальник Управління розвитку інформаційних технологій Національної поліції України  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

*E-mail:* [chubaievskiy@knute.edu.ua](mailto:chubaievskiy@knute.edu.ua)

*ORCID ID:* <https://orcid.org/0000-0001-8078-2652>

## ФІНАНСОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПОДАТКОВОГО АДМІНІСТРУВАННЯ

*Досліджено зарубіжний досвід застосування інструментів фінансових технологій на різних етапах адміністрування податків. Розкрито можливості використання великих даних, штучного інтелекту та технології блокчейн у системі податкового адміністрування. Виявлено переваги застосування інструментів фінансових технологій для податкових органів, платників податків та держави.*

*Ключові слова:* фінансові технології, адміністрування податків, блокчейн, штучний інтелект, великі дані, криптовалюта.

*Волосович С., Василенко А., Чубаєвський В. Финансовые технологии налогового администрирования. Исследован зарубежный опыт применения инструментов финансовых технологий на разных этапах администрирования налогов. Раскрыты возможности использования больших данных, искусственного интеллекта и технологии блокчейн в системе налогового администрирования. Выявлены преимущества применения инструментов финансовых технологий для налоговых органов, налогоплательщиков и государства.*

*Ключевые слова:* финансовые технологии, администрирование налогов, блокчейн, искусственный интеллект, большие данные, криптовалюта.

© Волосович С., Василенко А., Чубаєвський В., 2019

**Постановка проблеми.** Інтеграція технологічного та фінансового секторів стала підґрунтям виникнення *FinTech*, що обумовило потужну модернізацію ринків платіжних, страхових, банківських, інвестиційних послуг. Протягом останніх років посилилася активізація впровадження інструментів фінансових технологій у сферу державного управління. Зокрема, спостерігаються суттєві інституційні перетворення сфер надання адміністративних послуг та соціальної допомоги, здійснення державних закупівель, отримання гуманітарної допомоги. Водночас застосування досягнень *FinTech* трансформує й сферу оподаткування, надаючи нові можливості та створюючи певні виклики для податкових органів, платників податків, урядів на національному та глобальному рівнях.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У зарубіжній науковій літературі лише розпочинаються дослідження можливостей застосування інструментів фінансових технологій у системі адміністрування податків. Так, Д. Хоуп [1], К. Малащик, М. Бернайс [2] вивчали питання використання великих даних у податковій сфері. Т. Делі акцентував увагу на перевагах застосування технології штучного інтелекту в оподаткуванні [3]. Вітчизняні науковці В. Вишневський, О. Вієцька, О. Гаркушенко, С. Князєв, О. Лях, В. Чекіна, Д. Череватський розглядали проблеми впровадження податків на цифрову економіку [4]. Проте, попри високий рівень існуючих теоретичних розробок, подальшого вивчення потребують проблеми використання інструментів фінансових технологій у практиці податкового адміністрування.

**Метою** статті є визначення пріоритетів використання інструментів фінансових технологій у системі адміністрування податків в умовах посилення процесів диджиталізації державного управління.

**Матеріали та методи.** Теоретичним та методологічним підґрунтям для написання статті стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців стосовно адміністрування податків та застосування інструментів фінансових технологій у податковій сфері. Дослідження проведено із застосуванням методів теоретичного узагальнення, порівняльного аналізу, аналізу та синтезу, що дало змогу виявити можливості використання таких інструментів *FinTech*, як великі дані, штучний інтелект, блокчейн у системі адміністрування податків на основі узагальнення позитивного зарубіжного досвіду та виявити переваги їх застосування для суб'єктів податкових відносин.

**Результати дослідження.** Згідно із п. 1.1 ст. 14 Податкового кодексу України адміністрування податків, зборів, митних платежів, єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та інших платежів відповідно до законодавства, контроль за дотриманням якого покладено на контролюючі органи – це сукупність рішень та процедур контролюючих органів і дій їх посадових осіб, що визначають інституційну структуру податкових та митних відносин,

організують ідентифікацію, облік платників податків і платників єдиного внеску та об'єктів оподаткування, забезпечують сервісне обслуговування платників податків, організацію та контроль за сплатою податків, зборів, платежів відповідно до чинного законодавства [5]. Аналогічний підхід зустрічається і у науковій літературі. Зокрема, визначається, що адміністрування податків – це діяльність фіскальних органів, спрямована на організацію податкового процесу та здійснення контролю за дотриманням податкового законодавства, правильністю обчислення, повнотою та своєчасністю сплати до бюджету податків, зборів, платежів [6]. Водночас слушною є думка, що система адміністрування податків є сукупністю взаємопов'язаних елементів, зокрема фіскальних та інших центральних органів виконавчої влади як керуючої і податкових платежів як керованої систем [6]. Мета адміністрування податків полягає у забезпеченні своєчасного наповнення бюджету держави в необхідному обсягу за рахунок податкових надходжень при мінімальному негативному впливі на економічну діяльність платників податків [7].

Нині у функціонуванні вітчизняної системи адміністрування податків є певні проблеми [8]. У лютому 2018 р. в Україні проведено незалежну оцінку адміністрування податків *TADAT* за методологією, розробленою МВФ, Світовим банком, Європейською комісією та країнами ЄС, на основі якої виявлено такі недоліки [9]:

- відсутність комплексного плану щодо підвищення рівня добровільної сплати податків;
- недостатність заходів допомоги платникам в уникненні помилок у звітності та обмежений контроль за їх виявленнями;
- невідповідність методології оцінки податкових ризиків сучасним стандартам;
- високий рівень накопичених податкових боргів;
- відсутність систематичного аналізу податкового розриву;
- відсутність автоматизованого обміну інформацією податкових органів з фінансовими установами.

Нині вже застосовуються елементи диджиталізації адміністрування податків для їх подолання. Так, згідно із Законом України № 2628 від 23.11.2018 р. "Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо покращення адміністрування та перегляду ставок окремих видів податків і зборів" з 1 липня 2019 р. набувають чинності положення щодо електронного адміністрування реалізації спирту етилового та пального [10].

Питання повноти сплати майнових податків тісно пов'язане з функціонуванням реєстрів та доступом до них органів державної влади та місцевого самоврядування. Сучасним організаційно-технічним рішенням, яке дає змогу будувати безпечні інформаційні міжвідомчі взаємодії через інтернет шляхом обміну електронними повідомленнями між їх інформаційними системами, є Система електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів "Трембіта", основу

якої становить удосконалена естонська платформа обміну даними *X-ROAD*, що є фундаментом естонського цифрового суспільства [11]. Першу угоду про підключення до системи "Трембіта" укладено між Державним агентством з питань електронного урядування України та Міністерством фінансів України, аналогічні угоди будуть укладені з Державною фіскальною службою, Пенсійним фондом, Міністерством юстиції, Міністерством внутрішніх справ, іншими відомствами та установами [11].

Ширше впровадження таких інструментів *FinTech*, як великі дані, штучний інтелект, блокчейн здатне обумовити підвищення ефективності вітчизняного адміністрування податків. *Big Data* може поліпшити процеси як збирання податків, так і оцінки ризиків. Це стосується:

- ефективного зберігання та обробки великих обсягів податкових даних через автоматизацію процесів. Особливо актуальним це є для непрямих податків, які передбачають необхідність ведення складної документації;
- автоматизації перевірки клієнта/інформації про клієнта (*CDD/KYC*), що оптимізує збирання податків та оцінки податкових ризиків;
- прогнозування податкових надходжень;
- посилення боротьби з податковим шахрайством та ухиленням від сплати податків. Додатково використавши машинне навчання, можна виявити податкове шахрайство. Програми *KYC* стають дедалі складнішими з огляду на такі проблеми, як труднощі у визначенні клієнтів у декількох напрямках діяльності, а також відсутність послідовного перегляду використання продуктів та банківських продуктів клієнтами. Подальшим ускладненням цих викликів є поява криптовалюти, альтернативних платежів, перманентні зміни регулювання конфіденційності глобальних даних, що сприятиме посиленню регуляторної перевірки готовності банків у цій сфері [12];
- поліпшення аудиту та точності регуляторної звітності.

Нині за допомогою великих даних є можливість підвищити ефективність боротьби з податковим шахрайством. Уже кілька років ця технологія використовується Службою внутрішніх доходів США (*United States Internal Revenue Service*). За її даними, завдяки інформації, отриманій із соціальних мереж та інших баз даних, втрати бюджету щорічно скорочуються на 300 млрд дол. США [1]. Досвід США планує впровадити Великобританія, бюджет якої від податкового шахрайства щорічно втрачає 6.9 млрд фунтів стерлінгів [1]. Податкові органи отримали повноваження на збір даних від постачальників торговельних послуг і агрегаторів даних, зокрема, й тих, що знаходяться за кордоном. Водночас дозволяється моніторити діяльність деяких груп високого ризику, до яких належать порушники податкового законодавства за минулі періоди, деякі заможні особи, особи, що мають зарубіжні бізнес-активи.

Застосування штучного інтелекту у податковій сфері дає змогу:

- оцінити податкові ризики із виключенням некоректних висновків для контролюючих органів;
- контролювати трансфертне ціноутворення в контексті недопущення ухилення від сплати податків;



- відшкодовувати сплачені податки платнику на основі попереднього аналізу його правомірності;
- надавати послуги з податкового консультування та прогнозування на основі виявлених тенденцій. Такі віртуальні системи підтримки платників податків як *Siri*, *Alexa* та *Google Home* можуть давати відповіді на складні запитання;
- виявляти типи податкової поведінки на основі кластерзації платників через дослідження їх витрат та податкових характеристик;
- автоматизувати процес оподаткування складних податків, зокрема, єдиного соціального внеску, податку на прибуток підприємств, податку на додану вартість, нарахування яких та контроль за якими потребують врахування величезного переліку статей витрат, глибоких знань податкового законодавства та наявності здатності приймати обґрунтовані рішення;
- уникати багатоваріантності вирішення однієї проблеми у податковій сфері для платників податків. За наявності кількох шляхів платники можуть виробити свій варіант виходу із ситуації на основі аналізу варіантів, що пропонує штучний інтелект.

На початку 2018 р. Німецький науково-дослідний центр штучного інтелекту (*German Research Centre for Artificial Intelligence*) і відділення угорської компанії *WTS* у Мюнхені створили науково-дослідну установу "Центр податків і технологій компетентності" (*Centre of Competence Tax and Technology*) [3]. Його діяльність орієнтовано на дослідження можливостей та інструментів використання штучного інтелекту для оптимізації оподаткування. Розроблені ним рішення вже впроваджені у діяльність *Audi*, *Bosch* та *Henkel*.

У сфері контролю за платниками податків блокчейн передбачає забезпечення фіскалізації розрахунково-касових операцій. Головні завдання впровадження фіскальних функцій реєстрації розрахункових операцій між суб'єктами господарювання – боротьба з тіншовим сектором, ухиленням від сплати податків. Завдяки блокчейну забезпечується ведення податкового обліку, контролю та обміну інформацією у режимі реального часу. Є міркування, що блокчейн може стати у майбутньому основним засобом збору податків [13].

"Розумні контракти" на основі блокчейна дають змогу здійснювати у більш швидкі та ефективні способи оцінку та врегулювання податкових зобов'язань. Сферами застосування блокчейну в оподаткуванні є податки на споживання, податок на доходи фізичних осіб, контроль за трансфертним ціноутворенням. За даними Європейської Комісії, у 2014 р. існував розрив між очікуваними та фактичними надходженнями від податку на додану вартість у 160 млрд євро, що може бути спричинено податковим шахрайством [14]. Блокчейн може стати для податкових органів надійним інструментом виявлення помилок та випадків шахрайства завдяки відкритій інформації про

операції у мережі. Здійснення транзакцій суб'єктами господарювання у режимі реального часу сприятиме скороченню часу між звітуванням про операцію та сплатою податку. Таким чином, фінансові технології створюють підґрунтя для цифрового адміністрування податків. Особливо актуальним є застосування технології блокчейн у сфері адміністрування непрямих податків, зокрема, податку на додану вартість. Водночас застосування блокчейна зменшить податкові суперечки між контролюючими органами та платниками податків, оскільки значна їх частка ґрунтується на аргументах сторін щодо історичного аспекту здійснених операцій платником. У доповіді головного наукового радника уряду Великобританії "Технологія розподіленої книги" запропоновано використовувати блокчейн у межах європейської системи податку на додану вартість для підвищення прозорості операцій на основі розумних контрактів, які автоматизують транзакції при дотриманні певних умов, зокрема, зменшенні цін нижче заданого рівня [15]. Розширення застосування блокчейн у сфері адміністрування податків, у свою чергу, обумовить зростання потреби контролюючих органів у фахівцях, що можуть працювати з цією технологією.

У Китаї у м. Шеньчжень у 2018 р. вперше відбулася реалізація розробленої *Tencent* та муніципальним бюро з оподаткування пілотної екосистеми блокчейн, що передбачає автоматичне формування рахунків-фактур при оплаті через *WeChat*. *Tencent* співпрацює з Шеньчженьським муніципальним управлінням державної адміністрації з оподаткування стосовно створення інноваційної лабораторії інтелектуальних податків, що призначена для модернізації податкового менеджменту та протидію шахрайським технологіям. Перший рахунок-фактуру видано 10 серпня 2018 р. місцевим рестораном [16]. Цей проект схвалений Державною адміністрацією Китаю. Ця новація дає змогу податковим органам контролювати походження та автентичність рахунків-фактур, долаючи проблеми надмірного звітування.

В Естонії завдяки технології блокчейн платники податків мають можливість доступу до своїх облікових записів, що надає можливість дистанційно вносити до них інформацію та сплачувати податки онлайн. За допомогою технології розподіленої книги, відомої як інфраструктура *Keyless Signature (KSI)*, розробленої естонською компанією *Guardtime*, у 2016 р. майже 95 % естонців надали інформацію про свої доходи податковому органу через інтернет, що дало змогу зменшити витрати на стягнення податків, заощадити час громадян на 5.4 робочих днів на рік [17]. Також можливо подавати декларації з акцизів на алкоголь та паливо, внески до фондів соціального страхування, митні декларації тощо [18].

Заснований на технології блокчейн біткойн з листопада 2018 р. підприємці штату Охайо (США) можуть використовувати для сплати 23 податків шляхом реєстрації у *OhioCrypto.com* [19].

Розвиток цифрової економіки супроводжується ухиленням від сплати податків продавцями цифрових товарів та послуг. Судові позови до таких цифрових компаній як *Amazon* та *Google* з приводу несплати ними податків ініціювали в Європейському Союзі роботу щодо модернізації податкових систем країн-учасниць із захисту податкових систем та мінімізації ризиків несплати податкових зобов'язань цифровими компаніями та платформами. Однією з таких пропозицій є впровадження податків на цифрову економіку (податку на платежі, здійснені за купівлю товарів та послуг через інтернет або податку з обороту від комерційної діяльності в інтернеті) як інструменту запобігання таким можливостям для цифрового бізнесу [4].

З цифрових товарів і послуг, що пропонуються нерезидентами, нині стягується непрямий податок: в Австралії за ставкою 10 %, Японії – 8 %, Новій Зеландії – 15 %, Тайвані – 5 % при їх придбанні за допомогою інтернету [20]. У країнах Європейського Союзу постачальники електронних товарів і послуг сплачують податок на додану вартість у країні покупця [4]. На початку 2019 р. уряд Чилі розглянув пропозицію Чилійської торгової палати, Конфедерації виробництв і торгівлі та Організації економічного співробітництва та розвитку щодо введення податку на додану вартість для багатонаціональних компаній з електронної комерції з місцевими операціями за ставкою 19 %, за якою сплачують цей податок і чилійські компанії [21]. Це стосується таких компаній, як *Amazon*, *Netflix*, *Spotify* і *Uber*, що посилюють свою присутність у країні.

На Світовому економічному форумі у 2011 р. акцентувалася увага на тому, що персональні дані є активом, володіння та використання якого може спричинити отримання доходу [22]. Цілком природно, що цей дохід, у свою чергу, може підлягати оподаткуванню.

**Висновки.** Інструменти фінансових технологій можуть бути ефективно застосовані на всіх етапах податкового адміністрування та оптимізувати діяльність усіх учасників податкових відносин. Для платників податків фінансові технології сприятимуть зменшенню документообороту, спрощенню обліку та звітності. Для податкових органів стане більш прозорою господарська діяльність платників, оптимізується оцінка податкових ризиків та зростуть можливості виявлення податкового шахрайства. Це обумовить збільшення податкових надходжень до державного та місцевих бюджетів, зменшення проявів корупції у податкових органах.

Впровадження блокчейн-технології та інших інструментів *FinTech* у вітчизняну податкову сферу сприятиме захисту державних інтересів, забезпеченню прозорості контролю сплати податків та виконанню Україною умов Меморандуму із Міжнародним валютним фондом, який передбачає запровадження більш ефективних механізмів адміністрування податків, детінізації економіки та підвищення контролю

за готівковим обігом. Диджиталізація процесу обслуговування платників податків, у свою чергу, сприятиме підвищенню рівня податкової культури, що також значною мірою сприятиме підвищенню податкової дисципліни.

Подальші наукові розвідки у сфері диджиталізації оподаткування стосуються також використання інструментів *FinTech*, передусім, великих даних, для розробки податкової політики, макроекономічного прогнозування, врахування геоелектронічних факторів.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hope D. Here's How The UK Government Is Using Big Data For Tax Collection. URL: <https://www.smartdatacollective.com/uk-using-big-data-tax-collection>.
2. Malaszczyk K., & Bernice M. Big data analytics in tax fraud detection. *Journal of Finance and Accountancy*. Vol. 23. URL: <http://www.aabri.com/manuscripts/172770.pdf>.
3. Dely T. Artificial intelligence in taxation. URL: <https://wtsklient.hu/en/2018/07/10/artificial-intelligence-in-taxation>.
4. Вишневський В. П., Вієцька О. В., Гаркушенко О. М., Князєв С. І., Лях О. В., Чекіна В. Д., Череватський Д. Ю. Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку: монографія; за ред. В. П. Вишневського. Київ, 2018. 192 с.
5. Податковий кодекс України № 2755-VI від 2.12.2010. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20121104>.
6. Крупка М. І., Кміть В. М., Паславська Р. Ю. Система адміністрування податків в Україні: стан, проблеми та перспективи. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 217-224. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu\\_2016\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvnltu_2016_26).
7. Князькова В. Я., Сергієнко Л. К. Особливості податкового адміністрування в умовах розбудови ринкових відносин в Україні. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2015. №1 (78). С. 58-66. Серія. Економічні науки.
8. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія; за ред. І. Я. Чугунова. Київ: Глобус-Пресс, 2018. 350 с.
9. Процеси адміністрування податків в Україні оцінили за методом TADAT. URL: <https://www.minfin.gov.ua/news/view/protsesy-administruvannya-podatkoviv-ukraini-otsinyly-za-metodom-?category=novini-ta-media&subcategory=vsi-novini>.
10. ДФС готова до впровадження змін щодо адміністрування податків, передбачених Законом України № 2628. URL: <https://intelserv.net.ua/news/material/id/595>.
11. Державне агентство з питань електронного урядування України. Трембіта. URL: <https://www.e.gov.ua/ua/projects/vzayemodiya-reyestriv-interoperabelnist/trembita?v=5be989456869a>.
12. Мазаракі А., Волосович С. Домінанти FinTech на ринку платіжних послуг. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2019. № 2 (103). С. 100-118.
13. Taxation in real-time: Gearing up for blockchain. URL: <https://www.grantthornton.es/en/insights/fiscal/taxation-in-real-time-gearing-up-for-blockchain>.
14. The blockchain technology enables parties who would not ordinarily trust each other to reach a consensus by means of a decentralised ledger providing each party with a single and shared source of truth. URL: <http://www.fintricity.com/blockchain-tax-fraud>.

15. Comprehensive. Intuitive. Practical. URL: <https://pro.bloombergtax.com/tax>.
16. China Issues First Tax Authority-Approved Invoice on Blockchain. URL: <https://cointelegraph.com/news/china-issues-first-tax-authority-approved-invoice-on-blockchain>.
17. Tax and Blockchain. URL: <https://www.ashurst.com/en/news-and-insights/insights/tax-and-blockchain>.
18. Business and finance. e-Tax. URL: <https://e-estonia.com/solutions/business-and-finance/e-tax>.
19. Ohio is the First US State to Allow Payment of Taxes Using Bitcoin. URL: <https://www.blockchainandthelaw.com/2018/11/ohio-is-the-first-us-state-to-allow-payment-of-taxes-using-bitcoin>.
20. Help.surveymonkey.com. Налоги на покупки в Survey Monkey. URL: <https://help.surveymonkey.com/articles/ru/kb/Taxes> [Accessed 5 Oct. 2017].
21. Chile considers new tax on multinational ecommerce companies. URL: <https://www.thepayers.com/ecommerce/chile-considers-new-tax-on-multinational-ecommerce-companies/776813-25>.
22. World Economic Forum. Personal Data: The Emergence of a New Asset Class. An Initiative of the World Economic Forum. 2011. 39 p.

*Стаття надійшла до редакції 01.07.2019.*

***Volosovych S., Vasylenko A., Chubaievskiy V. Financial technologies of tax administration.***

***Background.*** Applying FinTech's achievements transforms taxation by providing new opportunities and creating specific challenges for tax authorities, taxpayers, governments at the national and global levels.

*The analysis of recent research and publications* showed that despite the existence of certain scientific achievements further study of the problem of using financial technologies in the practice of tax administration is needed.

The ***aim*** of the research is definition of priorities of using financial technology tools in the tax administration system in conditions of digitalization processes strengthening in public administration.

***Materials and methods.*** The works of domestic and foreign scientists on the tax administration and the use of financial technology tools in the tax area have become the theoretical and methodological basis for writing the article. The research was conducted using the methods of theoretical generalization, comparative analysis, analysis and synthesis.

***Results.*** The tools of financial technology are the basis for overcoming tax administration problems. Big Data helps improve tax collection, risk assessment and anti-tax fraud. The application of artificial intelligence in the tax field allows to assess tax risks, control transfer pricing, identify types of tax behavior, automate the process of taxing complex taxes. The scope of application of block chain in taxation is consumption taxes, personal income tax, control over transfer pricing.

***Conclusion.*** Financial technology tools can be effectively applied at all stages of tax administration and optimize the activities of all participants in tax relations. For taxpayers, financial technologies will help reduce paperwork and streamline accounting and reporting. For tax authorities, taxpayers' business activity will be more transparent, tax risk assessment will be optimized and tax fraud detection opportunities will increase. This will increase the tax revenues to the state and local budgets, reduce corruption in the tax authorities.

***Keywords:*** financial technologies, tax administration, block chain, artificial intelligence, big data, cryptocurrency.

REFERENCES

1. Hope, D. Here's How The UK Government Is Using Big Data For Tax Collection. *www.smartdatacollective.com*. Retrieved from <https://www.smartdatacollective.com/uk-using-big-data-tax-collection> [in English].
2. Malaszczyk, K., & Bernice, M. Big data analytics in tax fraud detection. *Journal of Finance and Accountancy*. Vol. 23. *www.aabri.com*. Retrieved from <http://www.aabri.com/manuscripts/172770.pdf> [in English].
3. Dely, T. Artificial intelligence in taxation. *wtsklient.hu*. Retrieved from <https://wtsklient.hu/en/2018/07/10/artificial-intelligence-in-taxation> [in English].
4. Vyshnevs'kyj, V. P., Vijec'ka, O. V., Garkushenko, O. M., Knjazjev, S. I., Ljah, O. V., Chekina, V. D., & Cherevats'kyj, D. Ju. (2018). *Smart-promyslovist' v epohu cyfrovoi ekonomiky: perspektyvy, naprijamy i mehanizmy rozvytku [The Smart Industry in the digital economy: perspectives, directions and mechanisms for development]*. V. P. Vyshnevs'kyj (Ed.). Kyi'v [in Ukrainian].
5. Podatkovyj kodeks Ukrainy № 2755-VI vid 2.12.2010 [Tax Code of Ukraine № 2755-VI from 2.12.2010]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17/ed20121104> [in Ukrainian].
6. Krupka, M. I., Kmit', V. M., & Paslavs'ka, R. Ju. (2016). Systema administruvannja podatkov v Ukraini: stan, problemy ta perspektyvy [Tax administration system in Ukraine: state, problems and prospects]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU of Ukraine*. Is. 26.2, (pp. 217-224). Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu\\_2016\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvntu_2016_26) [in Ukrainian].
7. Knjaz'kova, V. Ja., & Sergijenko, L. K. (2015). Osoblyvosti podatkovogo administruvannja v umovah rozbudovy rynkovyh vidnosyn v Ukraini [Features of tax administration in the conditions of building market relations in Ukraine]. *Zovnishnja torgovlja: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law, 1 (78)*, 58-66. Serija. Ekonomichni nauky [in Ukrainian].
8. *Bjudzhetno-podatкова polityka u systemi reguljuvannja ekonomiky (2018) [Budget and tax policy in the system of regulation of the economy]*. I. Ja. Chugunov (Ed.). Kyi'v: Globus-Press [in Ukrainian].
9. Procesy administruvannja podatkov v Ukraini ocinyly za metodom TADAT [Tax administration processes in Ukraine have been evaluated using the TADAT method]. *www.minfin.gov.ua*. Retrieved from <https://www.minfin.gov.ua/news/view/protsesy-administruvannja-podatkov-v-ukraini-otsinyly-za-metodom-?category=novini-ta-media&subcategory=vsi-novini> [in Ukrainian].
10. DFS gotova do vprovadzhennja zmin shhodo administruvannja podatkov, predbachenyh Zakonom Ukrainy № 2628 [The SFS is ready to introduce changes to the administration of taxes provided by the Law of Ukraine]. *intelserv.net.ua*. Retrieved from <https://intelserv.net.ua/news/material/id/595> [in Ukrainian].
11. Derzhavne agentstvo z pytan' elektronnoho urjaduvannja Ukrainy. Trembita [State Agency for Electronic Governance of Ukraine. Trembita]. *www.e.gov.ua*. Retrieved from <https://www.e.gov.ua/ua/projects/vzayemodiya-reyestriv-interoperabelnist/trembita?v=5be989456869a> [in Ukrainian].
12. Mazaraki A., & Volosovych, S. (2019). Dominanty FinTech na rynku platizhnyh poslug [FinTech dominates in the payment services market]. *Zovnishnja torgovlja: ekonomika, finansy, pravo – Foreign Trade: Economics, Finance, Law, 2 (103)*, 100-118 [in Ukrainian].
13. Taxation in real-time: Gearing up for blockchain. *www.grantthornton.es*. Retrieved from <https://www.grantthornton.es/en/insights/fiscal/taxation-in-real-time-gearing-up-for-blockchain> [in English].
14. The blockchain technology enables parties who would not ordinarily trust each other to reach a consensus by means of a decentralised ledger providing each party with a single and shared source of truth. *www.fintricity.com*. Retrieved from <http://www.fintricity.com/blockchain-tax-fraud> [in English].

15. Comprehensive. Intuitive. Practical. *pro.bloombergtax.com*. Retrieved from <https://pro.bloombergtax.com/tax> [in English].
16. China Issues First Tax Authority-Approved Invoice on Blockchain. *cointelegraph.com*. Retrieved from <https://cointelegraph.com/news/china-issues-first-tax-authority-approved-invoice-on-blockchain> [in English].
17. Tax and Blockchain. *www.ashurst.com*. Retrieved from <https://www.ashurst.com/en/news-and-insights/insights/tax-and-blockchain>.
18. Business and finance. e-Tax. *e-estonia.com*. Retrieved from <https://e-estonia.com/solutions/business-and-finance/e-tax> [in English].
19. Ohio is the First US State to Allow Payment of Taxes Using Bitcoin. *www.blockchainandthelaw.com*. Retrieved from <https://www.blockchainandthelaw.com/2018/11/ohio-is-the-first-us-state-to-allow-payment-of-taxes-using-bitcoin> [in English].
20. Help.surveymonkey.com. Nalogy na pokupky v Survey Monkey [Taxes on purchases in Survey Monkey]. (2017). Taxes, 5 Oct. Retrieved from <https://help.surveymonkey.com/articles/ru/kb> [in English].
21. Chile considers new tax on multinational ecommerce companies. *www.thepayers.com*. Retrieved from <https://www.thepayers.com/ecommerce/chile-considers-new-tax-on-multinational-ecommerce-companies/776813-25> [in English].
22. World Economic Forum. Personal Data: The Emergence of a New Asset Class. An Initiative of the World Economic Forum. 2011. 39 p. [in English].

**БЛАКИТА Ганна**,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри  
економіки та фінансів підприємства  
Київського національного  
торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: [blakita\\_anna@ukr.net](mailto:blakita_anna@ukr.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7843-7120>

**СИТНИК Ганна**,  
д. е. н., доцент, професор кафедри  
економіки та фінансів підприємства  
Київського національного  
торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: [anna\\_sytnik@bigmir.net](mailto:anna_sytnik@bigmir.net)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4189-180X>

## КОРПОРАТИВНІ ФІНАНСИ: ДЕТЕРМІНАНТИ УСПІШНОГО УПРАВЛІННЯ

*Досліджено сучасні тенденції розвитку теорії корпоративних фінансів, трансформацію поглядів на їх зміст та роль у забезпеченні розвитку підприємства. На основі емпіричного аналізу ідентифіковано головні проблеми організації управління фінансами підприємств України. Проаналізовано досвід підготовки фахівців з корпоративних фінансів у Київському національному торговельно-економічному університеті, відповідність цієї практики сучасним вимогам ринку праці.*

*Ключові слова:* корпоративні фінанси, якість управління, платоспроможність, фінансова стійкість.

*Блакита А., Ситник А. Корпоративные финансы: детерминанты успешного управления. Исследованы современные тенденции развития теории корпоративных финансов, трансформация взглядов на их содержание и роль в обеспечении развития предприятия. На основе эмпирического анализа идентифицированы важнейшие проблемы организации управления финансами на предприятиях Украины. Проанализирован опыт подготовки специалистов по корпоративным финансам в Киевском национальном торгово-экономическом университете, соответствие этой практики современным требованиям рынка труда.*

*Ключевые слова:* корпоративные финансы, качество управления, платежеспособность, финансовая устойчивость.

**Постановка проблеми.** У постіндустріальному суспільстві основним драйвером конкурентних переваг економіки є людський капітал – джерело підприємницького таланту, ідей та інновацій. Відтак, розбудова економіки України, розв'язання її складних соціально-економічних проблем потребує підвищення якості кадрового забезпечення на усіх рівнях управління: державному, корпоративному.

Важливою цариною економічного управління є корпоративні фінанси, які в ринковій економіці відіграють визначальну роль у функціонуванні фінансової системи країни. Саме підприємницький сектор формує основні надходження в бюджет і є базою економічного розвитку суспільства, забезпечення соціальних стандартів життя населення.

---

© Блакита Г., Ситник Г., 2019



Довгий час в Україні як у наукових дослідженнях, так і у сфері підготовки фахівців увага переважно акцентувалась на державних фінансах, що обумовлювалось командно-адміністративним підходом до управління економікою і відсутністю ринкових відносин, фактично унеможливаючи застосування спеціальних механізмів управління фінансами на мікрорівні. Розвиток ринкової економіки обумовив необхідність дослідження методологічних основ і сучасного практичного інструментарію управління саме корпоративними фінансами як первинної ланки фінансової системи країни і підготовки фахівців цього напрямку в системі вищої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню сутності, методів управління корпоративними фінансами присвячено багато праць закордонних авторів, значна кількість яких нагороджена Нобелівською премією з економіки. Попри те, що для України корпоративні фінанси – відносно новий напрям як у науці, так і практиці, питання щодо їх сутності, функцій, сучасних напрямів розвитку та викладання в університетах дискутуються недостатньо активно. Так, у працях В. Зимовця та О. Терещенка обґрунтовано сутність корпоративних фінансів як доміанти фінансової науки, систематизовано його функції та напрями дослідження [1], визначено сучасні тренди розвитку теорії та практики корпоративних фінансів [2]. У дослідженні В. Руденко сформульовано підхід до сутності корпоративних фінансів, систематизації його функцій та принципів на основі узагальнення закордонного досвіду та особливостей українського законодавства [3]. В. Федосов та Н. Рязанова розглядають корпоративні фінанси у взаємозв'язку з рухом капіталу та атрибутивною концепцією інформації [4], вивчають роль та особливості розвитку корпоративних фінансів у інноваційній економіці [5]. Проте потребують подальшого дослідження як сучасні проблеми корпоративних фінансів в Україні, вимоги ринку до фахівців з корпоративних фінансів, так і підходи до підготовки фахівців цього напрямку.

**Метою** статті є ідентифікація сучасних тенденцій розвитку теорії та практики корпоративних фінансів, виокремлення основних векторів розвитку програм підготовки фахівців з цього напрямку. Відповідно до поставленої мети в статті вирішено *завдання* з аналізу основних тенденцій розвитку теорії корпоративних фінансів, дослідження стану фінансової діяльності підприємств України та підходів до управління нею, аналізу досвіду Київського національного торговельно-економічного університету (КНТЕУ) з підготовки фахівців з корпоративних фінансів та пошуку шляхів вдосконалення цієї практики, що обумовило структуру статті.

**Матеріали та методи.** Дослідження, що ґрунтується на принципах системного підходу, здійснювалось з використанням методів дедукції та індукції, аналізу та синтезу в частині вивчення еволюції теорії корпоративних фінансів та практики підготовки фахівців цієї

сфери; методів горизонтального, вертикального, порівняльного та коефіцієнтного аналізу, анкетування в частині вивчення стану управління фінансовою діяльністю підприємств України.

**Результати дослідження.** Теорія корпоративних фінансів вважається відносно молодого цариною економічної науки, що почала розвиватись на початку ХХ ст. Проте перші дослідження стосувались здебільшого норм ведення фінансової діяльності. Концептуалізація основних положень відбулась лише в середині ХХ ст., коли було опубліковано дослідження засад функціонування фінансового ринку, оцінювання грошових потоків, фінансових інструментів, підходів до формування капіталу.

Основний науковий базис теорії корпоративних фінансів обґрунтовано в межах американської школи, фахівці якої вважаються фундаторами цієї науки. Так, серед найбільш відомих концепцій можна виокремити сучасну портфельну теорію Г. Марковіца, концепції вартості та структури капіталу Ф. Моділіані та М. Міллера, теорії дивідендної політики Дж. Лінтнера, М. Міллера і Ф. Моділіані, теорію вартості грошей у часі та інвестиційних рішень І. Фішера, Дж. Хіршлейфа, концепцію взаємозв'язку рівня фінансового ризику та доходності Ф. Найта, модель оцінки акцій і облігацій на основі їх доходності Дж. Уіл'ямса, М. Гордона, модель оцінки капітальних активів У. Шарпа, модель оцінки опціонів Ф. Блека та М. Скоулза, Р. Мертона, Дж. Кокса і С. Росса, гіпотезу ефективності ринку Ю. Фама, концепцію агентських відносин М. Дженсена та У. Меклінга, арбітражну теорію ціноутворення С. Росса, концепцію асиметричної інформації С. Майерса і Н. Майджлафа, моделі фінансового забезпечення стійкого зростання підприємства Дж. Ван Хорна, Р. Хігінса. Зазначені розробки вважаються "класичними" в теорії корпоративних фінансів, що є свідченням важливого внеску в розвиток сучасної економічної науки. Незважаючи на вагомий теоретичний доробок, теорія корпоративних фінансів є однією з динамічних наук, у межах якої постійно відбувається переосмислення окремих теоретичних положень, їх верифікація на практичне застосування та значимість, що обумовлюється суттєвими змінами умов господарювання, високим рівнем волатильності фінансових ринків та значною практичною спрямованістю цього наукового напрямку. Це визначає появу нових напрямів дослідження в межах теорії корпоративних фінансів, зокрема: вивчення узгодженості фінансових інтересів різних стейкхолдерів у процесі фінансового управління, формування методологічних основ і практичних інструментів обґрунтування та реалізації фінансової стратегії, методів оцінювання, планування фінансового потенціалу підприємства, формування системи забезпечення фінансової безпеки, методологічні та практичні аспекти фінансового контролінгу, дослідження поведінкових аспектів у формуванні фінансових рішень (поведінкова теорія фінансів), вивчення впливу диджиталізації бізнесу на підходи до організаційного та інформаційного забезпечення процесу

управління корпоративними фінансами. Все це потребує переосмислення змісту управління фінансами підприємства, з огляду появи нових поглядів на сутність корпоративних фінансів, значимість та роль управління ними у забезпеченні ефективного довгострокового розвитку підприємства.

Дослідження та компаративний аналіз підходів до визначення сутності та змісту управління корпоративними фінансами (фінансового менеджменту, далі – ФМ) дало змогу виокремити декілька підходів до його тлумачення, які досить умовно можна розмежувати на функціональний, системний, процесний, інтегральний.

*Функціональний підхід* до визначення сутності ФМ набув поширення в англо-американській школі теорії корпоративних фінансів. На його засадах такі авторитетні дослідники проблем фінансового менеджменту, як Дж. Ван Хорн, Дж. Вахович (мол.) зазначають, що ФМ "полягає у діях по придбанню, фінансуванню та управлінню активами, що спрямовані на досягнення певної мети" [6, с. 20]. Особливістю зазначеної позиції є прагматизм підходу до визначення сутності ФМ, в межах якого автори фактично окреслюють основні функції, що реалізуються на підприємстві в межах управління фінансами. Такого підходу до визначення ФМ дотримуються Є. Брігхем [7], Р. Брейлі [8], Ч. Лі, Дж. Фіннерті [9]. Проте останні дещо уточнюють зміст шляхом конкретизації основних сфер фінансових рішень: інвестування, фінансування, дивідендних виплат та зазначають, що в результаті таких рішень має оптимізуватись ліквідність, зростання, частка ринку, прибутковість [9, с. 1–3]. У зазначеному трактуванні наголошується на впливі фінансових рішень на показники операційної діяльності (частка ринку, темп зростання), що підкреслює активний статус та значущість фінансового менеджменту в системі управління підприємством [10].

З позицій *системного підходу* визначають фінансовий менеджмент більшість вітчизняних науковців, зокрема І. Бланк тлумачить його як систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, пов'язаних з формуванням, розподілом та використанням фінансових ресурсів підприємства і організацією обороту його грошових коштів [11, с. 55]. Аналогічне трактування змісту ФМ зустрічається в інших працях [12–13]. Особливістю та власне перевагою цього підходу є наголос на об'єкті ФМ, який, на відміну від функціонального підходу, подається розширено і передбачає його довільну деталізацію на окремі сфери прийняття рішень, з огляду на те, що з розвитком підприємництва, зміною умов господарювання з'являються додаткові питання, що потрапляють у поле зору фінансиста: антикризовий ФМ, формування фінансової стратегії тощо. З іншого боку, прибічники зазначеного підходу у визначенні ФМ також акцентують увагу на власній методології (принципах, методах), яка будується на основі знання основних закономірностей розвитку фінансів [10].

Системний підхід набув поширення серед французьких дослідників, але в дещо іншій інтерпретації. Зокрема, Б. Коласс визначає ФМ як комплекс рішень і дій щодо регулювання фінансових потоків підприємства відповідно до визначених цілей [14, с. 12]. Наголошується на прагматичних аспектах управління фінансами: ФМ визначається як вид управлінської діяльності, а як об'єкт виокремлюються матеріальна сторона та ознака фінансів – грошові потоки. Подібної точки зору дотримуються у своїх дослідженнях ряд інших французьких дослідників: Б. Сольнік [15], Ж. Шарро [16] та ін.

*Процесний підхід* визначає ФМ як процес обґрунтування фінансових цілей та здійснення впливу на фінанси за допомогою методів та важелів фінансового механізму для досягнення поставлених цілей.

Функціональний, системний та процесний підходи до визначення сутності ФМ не мають принципових концептуальних протиріч і відрізняються лише відправною точкою дослідження та ідентифікацією його змісту, наголосом на окремі аспекти управління фінансами.

Водночас, останнім часом з'являються більш широкі трактування змісту ФМ, що обумовлюється, з одного боку, посиленням його ролі та значенням в управлінні підприємством, а з іншого – ускладненням організаційних форм та способів підприємництва, кола питань, що вирішуються фінансовою службою [10].

Так, на думку П. Етрілла, всю управлінську діяльність на підприємстві умовно можна поділити на операційний менеджмент, стратегічний менеджмент та управління ризиками, що тісно пов'язані між собою. Відтак, окремі функціональні напрями управління можна віднести до однієї з визначених сфер менеджменту. Проте лише фінансовий менеджмент виокремлюється з-поміж інших видів управлінської діяльності та визначається як "діяльність із забезпечення операційного, стратегічного менеджменту та управління ризиками" [17, с. 5]. Таким чином, науковець відводить особливу роль ФМ, акцентуючи увагу на його забезпечувальному характері стосовно інших видів управління.

Подібну позицію декларують С. Рід, Х.-Д. Шойерман, зазначаючи, що сучасна модель ФМ має ґрунтуватись на концепції ділового партнерства, яка, на думку авторів, наразі є абсолютно недослідженою. Зміст такого підходу полягає у сервісному характері ФМ, який займається "підтримкою прийняття рішень". Такий підхід стає актуальним у світлі сучасної парадигми стратегічного менеджменту. Автори справедливо зазначають, що лише ФМ може встановлювати баланс між стратегічними ініціативами та "розумною обережністю" [18]. На такому значимому аспекті ФМ у сучасних умовах наголошує французька дослідниця А. Пезе [19]. На нових якісних характеристиках ФМ фокусує увагу французький науковець Р. Гоффін, а саме: необхідності узгодження стратегічних та поточних завдань, фінансових інтересів різних зацікавлених сторін, ускладненні роботи на фінансових ринках, реалі-

зації системи заходів щодо нейтралізації фінансових ризиків на різних етапах діяльності підприємства [20]. При цьому наголошується на координуючій і провідній ролі ФМ у забезпеченні результативності та ефективності функціонування. Аналогічні ідеї містяться в працях Дж. Берка та П. Де Марзо [21], С. Брега [22], М. Мей [23].

Розширене трактування ФМ надається дослідницею А. Бобильовою, яка визначає його як "управління організацією за допомогою фінансів" [24, с. 7] і наголошує на інтегрованості ФМ у загальну систему управління, взаємозв'язку фінансів з усіма бізнес-процесами підприємства, з огляду на те, що вони проходять "фінансову перевірку та можуть бути мотивовані за допомогою фінансів". Таким чином, чітко простежується ідея особливого статусу та ролі ФМ, який забезпечує управління підприємством шляхом управління фінансовими відносинами [10].

За результатами аналізу підходів до визначення змісту фінансового менеджменту виокремлено його *основні сутнісні характеристики* в сучасних умовах [10]:

- це важливий функціональний напрям та складова загальної системи управління підприємством;
- його об'єктом є фінанси та фінансова діяльність підприємства, що визначає його особливу систему принципів, функцій та методів;
- має сервісний характер як відносно інших видів діяльності, так й інших функціональних напрямів управління;
- виконує роль інтегратора та координатора бізнесу, з огляду на те, що будь-які рішення мають фінансове обґрунтування; всі інформаційні потоки координуються з огляду на можливість та необхідність узагальнення у фінансових показниках діяльності (як звітних, так і планових);
- є одним з найбільш дієвих інструментів забезпечення фінансової безпеки (а відтак, і виживання) підприємства, його розвитку та збільшення цінності, з огляду на те, що саме фінансовий менеджмент найкраще узгоджує стратегічні та поточні рішення на підприємстві.

Таким чином, у сучасних умовах вбачається за доцільне застосувати *інтегральний підхід* до визначення сутності фінансового менеджменту, який враховує окремі особливості функціонального, процесного та системного підходів, але поряд з цим віддзеркалює його нові особливості та прояви [10].

Підтвердженням правомірності такого підходу є і вимоги до фахівця з корпоративних фінансів, які висувуються сьогодні на ринку праці. Так, серед основних компетентностей такого фахівця можна виокремити: знання спеціальних методів та технологій управління фінансами (бюджетування, фінансовий аналіз, тощо), знання вітчизняних та міжнародних стандартів фінансової звітності, вміння працювати з різноманітними пакетами програмного забезпечення, автоматизованими системами управління різного рівня, знання іноземної мови, орієнтацію у податковому законодавстві та нормативних актах, що

регламентують фінансову діяльність підприємства, високий рівень компетентностей в інвестиційному аналізі, вміння стратегічно мислити та розробляти фінансове забезпечення стратегічного розвитку, навички антикризового менеджменту, розуміння бізнес-процесів підприємства, вміння працювати в команді та критично мислити.

Ефективне застосування основних інструментів управління фінансами позначається на фінансовому стані підприємства. Дослідження фінансового стану підприємств України вказує на його недостатній рівень. Так, оцінка коефіцієнта загального покриття свідчить про його недостатній рівень та негативну динаміку на підприємствах промисловості, будівництва, транспорту. Натомість, після стабільної негативної спадної тенденції у 2017 р. відбулось зміцнення платоспроможності на підприємствах сільського господарства, торгівлі та охорони здоров'я (табл. 1).

Таблиця 1

**Коефіцієнт загального покриття підприємств України за видами економічної діяльності у 2012–2017 рр.**

Вид економічної діяльності	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сільське, лісове та рибне господарство	1.93	1.77	1.68	1.55	1.27	1.54
Промисловість	1.11	1.08	1.03	0.96	0.91	0.89
Будівництво	1.05	1.08	1.05	0.98	0.95	0.89
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1.09	1.07	1.02	0.99	0.99	1.03
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1.07	1.01	0.90	0.88	0.94	0.88
Освіта	1.13	1.15	1.23	1.02	1.04	1.04
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0.79	0.78	0.70	0.71	0.80	1.25

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України [25].

Такі тенденції обумовлюються нераціональною структурою фінансування підприємств окремих видів економічної діяльності, на що вказує висока частка поточних зобов'язань у джерелах фінансування та її постійне зростання (табл. 2).

Таблиця 2

**Частка поточних зобов'язань у структурі фінансування підприємств України за видами економічної діяльності у 2012–2017 рр., %**

Вид економічної діяльності	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сільське, лісове та рибне господарство	32.21	35.49	39.29	47.19	65.17	45.60
Промисловість	42.18	41.36	44.26	51.25	57.66	63.80
Будівництво	58.05	58.76	61.41	68.17	70.47	77.00
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	75.56	76.61	80.30	84.22	86.04	83.90
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	29.65	33.17	37.80	24.67	20.83	24.50
Освіта	23.86	23.93	22.02	28.29	30.96	32.40
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	25.88	29.66	37.08	35.12	37.82	43.80

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України [25].

Лише підприємства сільського господарства відчутно зменшили це джерело фінансування; в торгівлі це зменшення було несуттєвим, особливо зважаючи на критично високий рівень таких зобов'язань у структурі пасивів. Високі обсяги поточних зобов'язань, що призводять до суттєвого уповільнення грошового обороту в масштабах економіки, значною мірою зумовлені нерозвиненістю фондового ринку, високою вартістю банківського кредитування.

Досить низьким залишається і рівень самофінансування діяльності, який визначає ступінь його фінансової стійкості та незалежності (табл. 3).

Таблиця 3

**Коефіцієнт фінансової автономії підприємств України  
за видами економічної діяльності у 2012–2017 рр.**

Вид економічної діяльності	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сільське, лісове та рибне господарство	0.54	0.50	0.42	0.40	0.24	0.48
Промисловість	0.39	0.39	0.29	0.20	0.19	0.17
Будівництво	0.11	0.11	0.01	-0.05	-0.04	-0.05
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0.10	0.08	-0.02	-0.05	-0.02	0.01
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	0.51	0.48	0.41	0.68	0.64	0.61
Освіта	0.71	0.71	0.73	0.61	0.61	0.64
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	0.48	0.45	0.30	0.30	0.35	0.29

Джерело: складено авторами за даними Державної служби статистики України [25].

Критичний рівень фінансової автономії спостерігається на підприємствах торгівлі (попри незначне зростання у 2017 р.) та будівництва; незадовільним залишається цей показник, що має спадну тенденцію у підприємств охорони здоров'я та промисловості. Достатність цього показника та позитивна тенденція зростання спостерігаються лише у сільському господарстві та освіті.

Незважаючи на незначні позитивні зрушення у рентабельності діяльності, у більшості підприємств її рівень залишається вкрай низьким, а окремі галузі є збитковими (табл. 4).

Таблиця 4

**Рентабельність діяльності підприємств України  
за видами економічної діяльності у 2012–2014 рр.**

Вид економічної діяльності	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Сільське, лісове та рибне господарство	15.6	8.0	8.9	29.5	24.7	16.0
Промисловість	0.2	-0.3	-9.4	-7.7	-1.0	1.9
Будівництво	-0.6	-3.2	-13.5	-12.5	-5.0	-2.0
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	0.00	-3.6	-23.7	-13.5	-1.0	5.0
Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	1.3	-0.6	-9.1	-4.9	1.8	-3.5
Освіта	6.0	6.2	3.5	3.6	2.9	3.2
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	-0.8	-1.5	-12.8	-7.5	1.3	0.8

Джерело: складено авторами за даними державної служби статистики України [25].

Так, після збиткового функціонування у 2014–2016 рр. прибутковою стала діяльність підприємств торгівлі у 2017 р. Підвищення цього показника спостерігається й у промисловості, освіті. Лідруючі позиції за показником рентабельності діяльності посідає сільське господарство України, що забезпечується його достатньо динамічним розвитком на сучасному етапі. Проте у 2017 р. прибутковість підприємств сільського господарства дещо знизилась.

Загалом, результати аналізу основних індикаторів фінансового стану підприємств України свідчать про недостатньо ефективне управління, в т. ч. фінансовою діяльністю. Фінансовий стан підприємства є комплексною характеристикою і визначається низкою факторів, важливе місце серед яких посідають параметри зовнішнього середовища, які обумовлювали негативний тренд економічного розвитку України останніми роками. Водночас, ефективність управління в сучасних умовах визначається також здатністю адаптуватись до несприятливих умов.

Упродовж 2011–2018 рр. у межах науково-дослідних тем: "Економічне управління підприємством", "Фінансове планування на підприємствах торгівлі", "Формування системи економічної безпеки підприємництва в Україні", що здійснювались на кафедрі економіки та фінансів підприємства КНТЕУ, постійно проводились анкетні опитування на підприємствах України, які також підтверджують висновок про недостатній рівень ефективності управління фінансами. Зокрема виявлено:

- відсутність на більшості підприємств якісних систем фінансового планування, які охоплюють плани трьох контурів: стратегічні, поточні та оперативні;
- відсутність на більшості підприємств багатокритеріальних підходів до обґрунтування фінансових планів: основним цільовим показником більшості суб'єктів господарювання вважають прибуток і затверджують плани навіть за умови недостатнього рівня прогнозованої платоспроможності та фінансової стійкості, що часто має негативні фінансові наслідки;
- недовіра до стратегічного напрямку управління фінансами, відсутність у персоналу знань та навичок з використання сучасних інструментів стратегічного управління: системи збалансованих показників, принципів ціннісно-орієнтованого фінансового управління, фінансового контролінгу, процесно-орієнтованого планування тощо;
- орієнтація на агресивні фінансові політики, які в умовах несприятливого зовнішнього середовища "тягнуть" за собою високий рівень фінансових ризиків для підприємства;
- низький рівень загальної корпоративної культури, в т. ч. і фінансової, що не сприяє платіжній дисципліні та фінансовій дисципліні в цілому у відносинах між контрагентами;
- відсутність ефективних механізмів превентивного антикризового управління та систем управління фінансовим ризиком, хоча більшість опитаних вважають фінансові ризики поряд з політичними найбільш значимою загрозою для розвитку підприємства.



Така ситуація зумовлює нові виклики і перед системою вищої освіти, в межах якої здійснюється підготовка фахівців з корпоративних фінансів.

Київський національний торговельно-економічний університет як визнаний лідер економічної освіти в Україні одним з перших відреагував на запит сучасної економіки і з 1996 р. розпочав підготовку фахівців за спеціалізацією "Фінанси підприємства" на кафедрі економіки та фінансів підприємства. Згодом була запроваджена освітня програма магістерського рівня "Фінансовий менеджмент". З 2016 р. бакалаврська програма "Фінанси підприємства" набула сучасної і поширеної у міжнародній практиці назви "Корпоративні фінанси" з оновленням змісту. Для цього в КНТЕУ сформувалася відповідна наукова база та необхідний склад висококваліфікованих фахівців цієї галузі знань. Так, на кафедрі економіки та фінансів підприємства вже довгі роки працює відомий в Україні та за її межами вчений – професор І. Бланк, – фундатор вітчизняної школи теорії корпоративних фінансів, наукова школа якого успішно і плідно розвивається в КНТЕУ. Науковцем видано низку праць, присвячених теорії та практиці управління фінансами: "Стратегія і тактика управління фінансами" (1996 р.), "Основи фінансового менеджменту" (в 2-х томах, 1999 р. з доопрацьованим перевиданням у 2011 р.), "Основи інвестиційного менеджменту" (в 2-х томах, 2001 р.), "Управління інвестиціями підприємства" (2003 р.), "Управління грошовими потоками" (2002 р. з доопрацьованим перевиданням у 2007 р.), "Енциклопедія фінансового менеджменту" у трьох томах ("Концептуальні основи фінансового менеджменту", "Управління активами і капіталом підприємства", "Управління фінансовою стабілізацією підприємства", які датуються 2003 р.), "Фінансова стратегія підприємства" (2004 р.), "Управління фінансовою безпекою підприємства" (2004 р.), "Управління прибутком" (2007 р.), "Управління фінансовими ризиками" (2010 р.) та ін. Водночас, під його керівництвом здійснювалась активна наукова робота із зазначеної проблематики, результатом якої стали підготовка фахівців з цього напрямку (із захистом дисертацій) та видання колективних монографічних досліджень "Фінансове забезпечення розвитку підприємств" (2011 р.), "Фінансова стратегія підприємства" (2009 р.).

Під керівництвом професора А. Мазаракі були захищені докторські дисертації з проблематики корпоративних фінансів та видані одноосібні монографії "Фінансова стратегія торговельних підприємств: методологічні та прикладні аспекти" (автор Г. Блакита, 2010 р.), "Фінанси торгівлі" (автор Г. Ситник, 2014 р.). Результатом колективної роботи фахівців з корпоративних фінансів кафедри економіки та фінансів підприємства стало видання низки навчальних посібників та підручників відповідного напрямку: "Фінанси підприємства" (підручник, 2006 р.), "Управління фінансами підприємств і об'єднань" (навчальний посібник, 2006 р.), "Управління грошовими потоками підприємств" (навчальний посібник, 2005 р.),

"Фінансовий менеджмент" (навчальний посібник, 2015 р.), "Управління фінансами підприємств" (підручник, 2007 р.), "Управління фінансами підприємства" (підручник, 2018 р.). Постійно вдосконалюється комплекс методичного забезпечення дисциплін фінансового циклу, що викладаються на кафедрі економіки та фінансів підприємства: програми, робочі програми дисциплін, опорні конспекти лекцій, практикуми, збірники тестових завдань, які використовуються студентами, як у паперовому вигляді, так і цифровому на дистанційній платформі.

Для чіткої структуризації освітнього процесу, відповідності його результатів вимогам практики в КНТЕУ розроблено Стандарти вищої освіти, які описують майбутні компетентності фахівців і необхідні методи та інструменти викладання, що здатні їх забезпечити [26].

Таким чином, наукова та викладацька робота фахівців кафедри економіки та фінансів підприємства КНТЕУ спрямована на дослідження найбільш сучасних тенденцій розвитку теорії корпоративних фінансів та інтеграцію результатів наукової роботи в освітній процес, що позитивно відбивається на навчальних планах.

Навчальний план бакалаврської програми "Корпоративні фінанси", що цілком відповідає сучасним вимогам міжнародної та вітчизняної практики, збалансований за освітніми складовими, серед яких найвагомішою є професійна компонента. З-поміж пропонованих дисциплін широкий перелік дисципліни вибіркового циклу, що дає змогу певною мірою "персоналізувати" освітній процес, врахувати потреби та професійні інтереси студентів.

Велика увага в освітніх програмах приділяється набуттю важливих "нефінансових компетентностей", які є надзвичайно актуальними для сучасного фахівця: вміння працювати із стандартними та спеціальними пакетами програмного забезпечення, володіння іноземною мовою, вміння працювати в команді та критично мислити. Це досягається шляхом введення спеціальних дисциплін, використання сучасних методів та технологій навчання: кейсів, симуляцій, модераций, аналізу проблем тощо. Також у КНТЕУ працює центр бізнес-тренінгу, в межах якого здійснюється симуляція господарської діяльності реального підприємства в цифровому форматі. Під час такого тренінгу студенти мають змогу аналізувати фінансові наслідки прийнятих самостійно управлінських рішень, вчитись "виправляти помилки", взаємодіяти з фахівцями різних підрозділів. Це надає можливість набутти неоціненний досвід роботи за фахом вже в перебігу навчання в університеті.

У КНТЕУ створено найкращі практики підготовки фахівців з корпоративних фінансів із застосуванням найновітніших технологій навчання, що дає позитивні наслідки. Результати відстеження кар'єри випускників, які навчались за відповідною програмою, свідчать, що більшість з них успішно реалізують себе на посадах фінансового аналітика, фінансового менеджера, фахівця з податкового та інвестиційного менеджменту, фінансового директора в українських та міжнародних компаніях.

**Висновки.** Управління корпоративними фінансами в сучасних умовах розглядається як складна інтегрована підсистема менеджменту, що оперує власним методологічним інструментарієм, орієнтується на розроблення складних стратегічних та оперативних рішень, їх узгодження між собою, захист фінансових інтересів власників підприємства та інших стейкхолдерів. Ефективність такого управління є однією з детермінант стійкого економічного розвитку держави, з огляду на те, що саме фінансові результати корпоративного сектора є основним джерелом формування доходів державного бюджету країни.

Результати дослідження фінансового стану підприємств України та практики управління корпоративними фінансами свідчать про його недостатню ефективність і результативність, обмеженість використовуваного інструментарію, орієнтацію менеджменту на прибуток, а не на ринкову вартість, фокусування на оперативних фінансових завданнях та відсутність фінансової стратегії, реалізацію агресивних фінансових політик, що має негативні фінансові наслідки: падіння платоспроможності, фінансової стійкості, рентабельності власного капіталу тощо.

Корпоративні фінанси – надзвичайно цікавий, важливий і динамічний напрямок економічної науки, який відрізняється високим ступенем складності та практичної спрямованості, що потребує великої відповідальності та зусиль як з боку того, хто цьому навчає, так і того, хто прагне оволодіти знаннями в цій царині. Адже висококваліфікований кадровий потенціал є важливою передумовою стабільного і збалансованого розвитку підприємства та національної економіки загалом. У КНТЕУ впродовж останніх 20-ти років започатковано та постійно вдосконалюється процес підготовки фахівців з корпоративних фінансів. Маючи вагомий доробок і наявні позитивні результати, університет не зупиняється на досягнутому, а постійно працює у науковому та освітньому векторах задля підвищення якості освітнього процесу, створення умов для успішної кар'єри своїх випускників. Основними напрямками покращання цього процесу варто вважати: розширення практичних зв'язків з провідними підприємствами України для залучення фінансистів-практиків до проблемних лекцій; розширення баз практики для студентів; розширення та розвиток інтерактивних методів навчання.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Зимовець В. В., Терещенко О. О. Корпоративні фінанси як домінанта фінансової науки. *Фінанси України*. 2015. № 9. С. 78-95.
2. Терещенко О. О. Корпоративні фінанси: сучасні тренди та виклики. Збірник матеріалів 1 Всеукраїнської науково-практичної конференції "Корпоративні фінанси: проблеми та перспективи інноваційного розвитку". Київ: КНЕУ, 2016. С. 10-14.
3. Руденко В. В. Корпоративні фінанси: сутність і особливості розвитку в сучасних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2(22). С. 247-253.

4. Федосов В. М., Рязанова Н. С. Концептуальні питання теорії корпоративних фінансів. *Ринок цінних паперів*. 2013. № 3-4. С. 11-23.
5. Крисоватий А. І., Федосов В. М., Рязанова Н. С. Корпоративні фінанси в контексті викликів сучасної інноваційної економіки. *Фінанси України*. 2013. № 9. С.7-20.
6. Ван Хорн Дж. К., Вахович Дж. М. (мл.). Основы финансового менеджмента: 11-е изд.; пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 992 с.
7. Бригхем Ю., Галенски Л. Финансовый менеджмент: в 2-х т.; пер. с англ.; под ред. В.В. Ковалёва. СПб.: Экономическая школа, 1997. Т. 1. 497 с.
8. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов; пер. с англ. М.: Олимп-Бизнес, 1997. 823 с.
9. Ченг Ли Ф, Финнерти Дж. И. Финансы корпораций: теория, методы и практика; пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2000. 686 с.
10. Ситник Г. В. Фінанси торгівлі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 672 с.
11. Бланк И. А. Концептуальные основы финансового менеджмента. Київ: Ника-Центр, Эльга, 2003. 448 с.
12. Финансовый менеджмент; под ред. Г. Б. Поляка. М.: ЮНИТИ-Дана, 2012.
13. Басовский Л. Е. Финансовый менеджмент: учебник. М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. 240 с.
14. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы; пер. с фр. под ред. Я. В. Соколова. М.: Финансы. ЮНИТИ, 1997. 576 с.
15. Solnik V. *Gestion Financière*. Paris: Nathan, 1994. 279 p.
16. Charreaux G., *Gestion Financière (préparation au DECF)*. Paris: édition Litesc, 2000. 652 p.
17. Этрилл П. Финансовый менеджмент для неспециалистов. 3-е изд.; пер. с англ. под ред. Е.Н. Бондаревской. СПб.: Питер, 2006. 608 с. Серия "Классика МВА".
18. Рид Р., Шойерман Х.-Д. и группа my SAPERP Financials. Финансовый директор как интегратор бизнеса; пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. 397 с.
19. Pezet A. *Le management strategique et financier de l'investissement. Finance Controle Strategie*. 2000. Vol. 3. P. 155-158.
20. Goffin R. *Principes de finance modern: 4-eme éd.* Paris: Economica, 2004. 656 p. (Collection Gestion).
21. Berk J., De Marzo P. *Finance d'entreprise*. P.: Pearson, 2007. 1176 p.
22. Брег С. Настольная книга финансового директора; пер. с англ. 3-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. 532 с.
23. Мэй М. Трансформирование функции финансов. М.: Инфра-М, 2005. 256 с.
24. Финансовый менеджмент. Проблемы и решения: учебник для магистров; под ред. А. З. Бобылевой. М.: Юрайт, 2012. 903 с.
25. Діяльність суб'єктів господарювання: *стат. збірник*. 2017. Київ: Державна служба статистики України, 2018.
26. Стандарт вищої освіти "Корпоративні фінанси". Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018.

Стаття надійшла до редакції 24.06.2019.

**Blakya H., Sytnyk H. Corporate finance: determinants of successful management.**

**Background.** An important area of economic management is corporate finance, which in a market economy play a decisive role in the functioning of the financial system of the country. Only in the nineties of the twentieth century, the emphasis in research and education began to shift to corporate finance, due to the development of a market economy and the importance of financial management in ensuring the effective operation of the enterprise.

The **aim** of the article is to identify current trends in the theory and practice of corporate finance, to identify the main vectors for developing training programs for specialists in this field.

**Materials and methods.** The research is based on the principles of a systematic approach and was carried out using general scientific, statistical research methods, questionnaires.

**Results.** Despite significant improvements in the theory of corporate finance, this is a rapidly evolving field of science. Thus, recently there has been a rethinking of the established financial models and the study of new issues regarding the harmonization of financial interests of stakeholders, the methodological principles of financial strategy and financial capacity formation, new forms of organizational and information support of financial management in the light of business digitalization. An integral approach to the interpretation of the content of financial management begins to be dominated, which should coordinate the activities of all structural subdivisions in different functional areas and management circles, which introduces new requirements for specialists in this sphere and approaches to their training in the higher education system of Ukraine.

**Conclusion.** An analysis of the financial situation of Ukrainian enterprises shows that the quality of this management is inadequate, which is confirmed by the results of questionnaires, during which the main problems of the organization of corporate finance management in Ukraine were identified.

The practice of training specialists in corporate finance at the Kyiv National University of Trade and Economics has been analyzed. A sufficient level of scientific and personnel background for the training of such specialists was found, significant progress in this direction and continuous improvement of this work.

**Keywords:** corporate finances, quality of management, solvency, financial stability.

#### REFERENCES

1. Zymovec', V. V., & Tereshhenko, O. O. (2015). Korporatyvni finansy jak dominanta finansovoi' nauky [Corporate finance as the dominant of financial science]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 9, 78-95 (in Ukrainian).
2. Tereshhenko, O. O. (2016). Korporatyvni finansy: suchasni trendy ta vyklyky [Corporate finance: current trends and challenges]. *Zbirnyk materialiv I Vseukrai'ns'koi' nauково-praktychnoi' konferencii' "Korporatyvni finansy: problemy ta perspektyvy innovacijnogo rozvytku"* – Collection Proceedings of the 1st All-Ukrainian Scientific and Practical Conference "Corporate finance: problems and prospects for innovative development". Kyi'v: KNEU (in Ukrainian).
3. Rudenko, V. V. (2016). Korporatyvni finansy: sutnist' i osoblyvosti rozvytku v suchasnyh umovah [Corporate finance: the essence and features of development in modern conditions]. *Ekonomika i organizacija upravlinnja – Economics and management organization*, 2(22), 247-253 (in Ukrainian).
4. Fedosov, V. M., & Rjzanova, N. S. (2013). Konceptual'ni pytannja teorii' korporatyvnyh finansiv [Conceptual questions of corporate finance theory]. *Rynok cinnnyh paperiv – Securities market*, 3-4, 11-23 (in Ukrainian).
5. Krysovatyj, A. I., Fedosov, V. M., & Rjzanova, N. S. (2013). Korporatyvni finansy v konteksti vyklykiv suchasnoi' innovacijnoi' ekonomiky [Corporate finance in the context of challenges of the modern innovation economy]. *Finansy Ukrainy – Finance of Ukraine*, 9, 7-20 (in Ukrainian).
6. Van Horn, Dzh. K., & Vahovich, Dzh. M. (ml.). (2004). *Osnovy finansovogo menedzhmenta [Fundamentals of financial management]*. 11nd ed. (Trans). Moscow: Vil'jams (in Russian).
7. Brighem, Ju., & Galenski, L. (1997). *Finansovyj menedzhment [Financial management]*. Vol. 1-2. (Trans). V. V. Kovaljov (Ed.). SPb.: Jekonomicheskaja shkola. (in Russian).

8. Brejli, R., & Majers, S. (1997). *Principy korporativnyh finansov [Corporate finance principles]*. (Trans). Moscow: Olimp-Biznes (in Russian).
9. Cheng, Li F, & Finnerti, Dzh. I. (2000). *Finansy korporacij: teorija, metody i praktika [Corporate finance: theory, methods, and practice]*. (Trans). Moscow: INFRA-M (in Russian).
10. Sytnyk, G. V. (2014). *Finansy torgivli [Trade finance]*. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t (in Ukrainian).
11. Blank, I. A. (2003). *Konceptual'nye osnovy finansovogo menedzhmenta [Conceptual Fundamentals of Financial Management]*. Kyi'v: Nika-Centr, Jel'ga.
12. *Finansovyj menedzhment* (2012). [*Financial management*]. (G. B. Poljak, Trans). Moscow: JuNITI-Dana (in Russian).
13. Basovskij, L. E. (2013). *Finansovyj menedzhment [Financial management]*. Moscow: NIC INFRA-M (in Russian).
14. Kolass, B. (1997). *Upravlenie finansovoj dejatel'nost'ju predpriatija. Problemy, koncepcii i metody. [Financial management of the enterprise. Problems, concepts and methods]*. (Trans). Ja. V. Sokolov (Ed.). Moscow: Finansy. JuNITI (in Russian).
15. Solnik, B. (1994). *Gestion Financière*. Paris: Nathan (in Frances).
16. Charreaux, G. (2000). *Gestion Financière (préparation au DECF)*. Paris: édition Litec. (in Frances).
17. Jetrill, P. (2006). *Finansovyj menedzhment dlja nespecialistov [Financial Management for Non-Specialists]*. 3rd ed. (Trans). E. N. Bondarevskaja (Ed.). SPb.: Piter (in Russian).
18. Rid, R., & Shojerman, H.-D. i gruppa my SAPERP Financials. (2007). *Finansovyj direktor kak integrator biznesa [Financial director as a business integrator]*. (Trans). Moscow: Al'pina Biznes Buks (in Russian).
19. Pezet, A. (2000). Le management strategique et financier de l'investissement. *Finance Controle Strategie*. Vol. 3. (pp. 155-158) (in English).
20. Goffin, R. (2004). *Principes de finance modern*. 4nd éd. Paris: Economica. (Collection Gestion) (in English).
21. Berk, J., & De Marzo, P. (2007). *Finance d'entreprise*. Paris: Pearson (in Frances).
22. Breg, S. (2006). *Nastol'naja kniga finansovogo direktora [Desk book of financial director]*. (Trans). 3rd ed. Moscow: Al'pina Biznes Buks (in Russian).
23. Mjej, M. (2005). *Transformirovanie funkcii finansov [Transformation of the function of finance]*. Moscow: Infra-M (in Russian).
24. *Finansovyj menedzhment. Problemy i reshenija* (2012). [*Financial management. Problems and solutions*]. A. Z. Bobyleva (Ed.). Moscow: Jurajt (in Russian).
25. Dijal'nist' sub'ektiv gospodarjuvannja [Activities of economic entities] (2018). *Stat. zbirnyk – Statistical collection*. Kyi'v: Derzhavna sluzhba statystryky Ukrai'ny (in Ukrainian).
26. Standart vyshhoi' osvity "Korporatyvni finansy" [Higher education standard "Corporate finance"]. (2018). Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t (in Ukrainian).

**ЧУГУНОВ Ігор**,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів  
Київського національного  
торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: [Chugunov\\_iya@knute.edu.ua](mailto:Chugunov_iya@knute.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4915-1267>

**НІКІТІШИН Андрій**,  
к. е. н., доцент, докторант кафедри фінансів  
Київського національного  
торговельно-економічного університету,  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: [0635644917@ukr.net](mailto:0635644917@ukr.net)  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7951-4017>

## ПОДАТКОВА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ

*Розкрито економічну сутність податкової безпеки держави як інструменту забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Здійснено аналіз та оцінку макрофіскальних індикаторів податкової безпеки, показників ефективності адміністрування податків і зборів. Визначено, що зміцненню бюджетної та податкової безпеки сприятиме підвищення рівня координації заходів бюджетної, податкової та монетарної політики, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків ефекту Олівера – Танзі. Обґрунтовано пропозиції щодо зміцнення податкової безпеки держави.*

*Ключові слова:* податок, податкова система, податкова політика, податкова безпека, фіскальні органи, механізм оподаткування, адміністрування податків.

*Чугунов И., Никитишин А. Налоговая безопасность государства. Раскрыта экономическая сущность налоговой безопасности государства как инструмента обеспечения устойчивого социально-экономического развития. Осуществлен анализ и оценка макрофискальных индикаторов налоговой безопасности, показателей эффективности администрирования налогов и сборов. Определено, что укреплению бюджетной и налоговой безопасности будет способствовать повышение уровня координации мер бюджетной, налоговой и монетарной политики, направленных на минимизацию негативных последствий эффекта Оливера – Танзи. Обоснованы предложения по укреплению налоговой безопасности государства.*

*Ключевые слова:* налог, налоговая система, налоговая политика, налоговая безопасность, фискальные органы, механизм налогообложения, администрирование налогов.

**Постановка проблеми.** Стратегія національної безпеки України визначає, що головною умовою нової якості економічного зростання є забезпечення економічної безпеки – це вимагає спрощення й оптимізації чинної системи оподаткування, консолідації інституційних спроможностей фіскальних органів країни [1]. Податки є головним важелем формування дохідної частини зведеного, державного та місцевих бюджетів, від ефективності їх адміністрування залежить стан податкової безпеки держави, задоволення потреб суспільства та зростання його добробуту. На сучасному етапі економічних перетворень важливо забезпечити розвиток сфери податкової безпеки держави на основі підвищення інституційної спроможності органів, які реалізують бюджетно-податкову політику. Це сприятиме прискоренню темпів економічного зростання країни, регіонів та адміністративно-територіальних

© Чугунов І., Нікітішин А., 2019

одиниць, посиленню збалансованості та стійкості бюджетної системи, підвищенню результативності бюджетно-податкового регулювання, якості виконання дохідної та видаткової частини бюджетів усіх рівнів, забезпеченню виконання державою основних та додаткових функцій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемні питання реалізації бюджетно-податкової політики при забезпеченні податкової безпеки держави досліджувалися як іноземними, так і вітчизняними науковцями. Вагомий внесок у наукове вирішення зазначеної проблематики здійснили Дж. Кейнс, П. Самуельсон, В. Нордхаус, В. Танзі, Ю. Іванов, В. Лагутін, І. Лук'яненко, А. Мазаракі, В. Макогон, М. Пасічний [2 – 13] та ін.

Попри вагомий доробок зазначених вчених, чимало питань, зокрема щодо зміцнення податкової безпеки в умовах економічних перетворень, у вітчизняних наукових працях дотепер недостатньо обґрунтовані. Важливим є розкриття напрямів підвищення ефективності податкової політики, обґрунтування пропозиції щодо зміцнення податкової безпеки держави, які сприятимуть посиленню дієвості вітчизняної податкової системи в інституційному середовищі суспільства.

**Мета** статті – розкриття сутності податкової безпеки держави та обґрунтування пріоритетних напрямів її зміцнення в умовах економічних перетворень.

**Матеріали та методи.** Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять сучасні наукові праці зарубіжних та вітчизняних вчених щодо забезпечення податкової безпеки держави. Інформаційна база дослідження ґрунтується на матеріалах центральних органів виконавчої влади з питань забезпечення реалізації державної політики у бюджетній, податковій та митній сферах. Для визначення стану податкової безпеки держави використано сукупність наукових методів і підходів, зокрема структурно-функціональний, системний, факторного та порівняльного аналізу.

**Результати дослідження.** Перехід до ринкової економіки зумовив посилення ролі бюджетів усіх рівнів у вирішенні завдань соціально-економічного розвитку країни. Бюджет виступає важливим інструментом державного регулювання економіки країни, дієві механізми та інструменти формування його дохідної частини є необхідною умовою ефективної бюджетно-податкової політики.

Головне завдання ресурсоформувальної сфери фінансової системи, складовою частиною якої є податкова система, – це забезпечення достатніх фінансових ресурсів для стабільного функціонування держави [9]. Податки виступають ваговою складовою формування доходів бюджету країни, стабільно складають основну частину ВВП, яка перерозподіляється через бюджетний механізм, що визначає їх важливу роль у забезпеченні безпеки країни. Важливими макрофіскальними індикаторами, які показують тенденції рівня перерозподілу ВВП через бюджетно-податкову систему, стан управління у сфері податкової безпеки, є частка податкових надходжень зведеного, державного та місцевих бюджетів у ВВП (*табл. 1*).



Таблиця 1

Макрофіскальні індикатори податкової безпеки країни у 1999–2018 рр., %

Рік, період	Частка податкових надходжень:		
	Зведеного бюджету України у ВВП	Державного бюджету України у ВВП	місцевих бюджетів України у ВВП
1999	19.27	10.86	8.40
2000	17.78	11.11	6.68
2001	17.39	10.40	6.99
2002	19.39	12.36	7.03
2003	19.58	12.88	6.71
<b>1999–2003</b>	<b>18.68</b>	<b>11.52</b>	<b>7.16</b>
2004	17.67	12.55	5.12
2005	21.44	16.29	5.16
2006	22.25	16.78	5.47
2007	21.47	15.53	5.94
2008	22.93	16.94	5.98
<b>2004–2008</b>	<b>21.15</b>	<b>15.62</b>	<b>5.53</b>
<b>1999–2008</b>	<b>19.92</b>	<b>13.57</b>	<b>6.35</b>
2009	21.97	15.72	6.25
2010	20.92	14.89	6.03
2011	24.81	19.39	5.42
2012	24.71	18.83	5.88
2013	23.25	17.26	5.99
<b>2009–2013</b>	<b>23.13</b>	<b>17.22</b>	<b>5.91</b>
2014	23.16	17.66	5.50
2015	25.53	20.59	4.94
2016	27.28	21.12	6.16
2017	27.75	21.02	6.74
2018	27.72	21.18	6.53
<b>2014–2018</b>	<b>26.29</b>	<b>20.31</b>	<b>5.97</b>
<b>2009–2018</b>	<b>24.71</b>	<b>18.77</b>	<b>5.94</b>
<b>1999–2018</b>	<b>22.31</b>	<b>16.17</b>	<b>6.15</b>

Джерело: розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної служби статистики України.

У 2008 р. та 2011–2018 рр. частка податкових надходжень Зведеного бюджету України у ВВП перевищувала середній показник за 1999–2018 рр. – 22.31 %. Частка податкових надходжень Державного бюджету України у ВВП за довгостроковий двадцятирічний період 1999–2018 рр. становить 16.17 %. Частка податкових надходжень місцевих бюджетів України у ВВП за цей же період – в середньому 6.15 %, що зумовлено позитивними результатами децентралізації та її складової – бюджетної децентралізації у частині збільшення ролі податкових надходжень при формуванні бюджетних ресурсів адміністративно-територіальних одиниць.

Рівень результативності виконання планових показників Державного бюджету України за податковими надходженнями в цілому та окремими податками та зборами відображає ефективність діяльності органів державного управління. Останніми роками посилено обґрунтованість планування бюджету країни [14]. Виконання дохідної частини Державного бюджету України визначає його збалансованість, показник запасу стійкості бюджетної системи.

Зростання рівня перерозподілу ВВП через сектор загального державного управління в нинішніх умовах повільного економічного зростання може пригнічувати розвиток підприємництва, стримувати розширення податкової бази [15]. За тенденції зростання рівня перерозподілу ВВП через бюджетно-податкову систему за 1999–2018 рр. важливо не допускати скорочення темпів розвитку національної економіки та її галузей, регіонів, зниження інвестиційної активності суб'єктів господарювання, зменшення стимулів до підвищення продуктивності праці.

Вагомий вплив на податкову безпеку країни матиме інституційна реформа системи органів, що реалізують податкову та митну політику: створення Державної податкової служби України та Державної митної служби України [16]. Водночас, важливим є посилення регуляторного потенціалу оподаткування, його стимулюючого впливу на інститути розвитку [7].

Бюджетоутворюючі податки є вагомим інструментом перерозподілу ВВП та, забезпечуючи майже 2/3 доходів бюджету країни, відіграють головну роль у забезпеченні податкової безпеки держави.

Основна частина податкових надходжень до Зведеного бюджету України формується за рахунок чотирьох загальнодержавних податків: податку на прибуток підприємств, податку на доходи фізичних осіб, податку на додану вартість та акцизного податку. Динаміка та частка бюджетоутворюючих податків у ВВП та доходах Зведеного бюджету України (без міжбюджетних трансфертів) за 1999–2018 рр. представлена в *табл. 2*.

Таблиця 2

Частка бюджетоутворюючих податків у ВВП та доходах Зведеного бюджету України (без урахування міжбюджетних трансфертів) у 1999–2018 рр., %

Рік, період	Частка									
	податку на додану вартість у:		податку на прибуток підприємств у:		акцизного податку у:		податку на доходи фізичних осіб у:		бюджетоутворюючих податків у:	
	ВВП	доходах	ВВП	доходах	ВВП	доходах	ВВП	доходах	ВВП	доходах
1999	6.45	25.58	4.87	19.31	1.37	5.44	3.40	13.47	16.08	63.81
2000	5.36	19.22	4.37	15.68	1.27	4.56	3.62	12.99	14.63	52.44
2001	4.90	18.84	3.92	15.07	1.25	4.82	4.15	15.96	14.23	54.70
2002	5.75	21.74	4.01	15.17	1.75	6.62	4.62	17.47	16.14	61.00
2003	4.54	16.74	4.77	17.59	1.89	6.97	4.87	17.96	16.08	59.25
<b>1999–2003</b>	<b>5.40</b>	<b>20.42</b>	<b>4.39</b>	<b>16.56</b>	<b>1.51</b>	<b>5.68</b>	<b>4.13</b>	<b>15.57</b>	<b>15.43</b>	<b>58.24</b>
2004	4.68	18.28	4.52	17.66	1.87	7.32	3.69	14.43	14.77	57.69
2005	7.39	25.19	5.13	17.48	1.74	5.92	3.79	12.92	18.05	61.51
2006	8.92	29.33	4.63	15.23	1.52	5.01	4.03	13.26	19.11	62.84
2007	7.91	27.00	4.58	15.65	1.41	4.81	4.63	15.81	18.52	63.26
2008	9.29	30.91	4.83	16.07	1.29	4.29	4.63	15.41	20.05	66.68
<b>2004–2008</b>	<b>7.64</b>	<b>26.14</b>	<b>4.74</b>	<b>16.42</b>	<b>1.57</b>	<b>5.47</b>	<b>4.16</b>	<b>14.37</b>	<b>18.10</b>	<b>62.40</b>
<b>1999–2008</b>	<b>6.52</b>	<b>23.28</b>	<b>4.56</b>	<b>16.49</b>	<b>1.54</b>	<b>5.58</b>	<b>4.14</b>	<b>14.97</b>	<b>16.77</b>	<b>60.32</b>
2009	8.93	30.99	3.49	12.11	2.28	7.92	4.70	16.30	19.40	67.32
2010	7.70	27.45	3.60	12.83	2.53	9.00	4.55	16.23	18.39	65.51
2011	9.64	32.64	4.08	13.83	2.51	8.51	4.46	15.11	20.70	70.09
2012	9.51	31.16	3.82	12.52	2.63	8.63	4.67	15.28	20.64	67.59
2013	8.42	28.97	3.61	12.42	2.41	8.28	4.74	16.29	19.18	65.96

Закінчення табл. 2

Рік, період	Частка									
	податку на додану вартість у:		податку на прибуток підприємств у:		акцизного податку у:		податку на доходи фізичних осіб у:		бюджетоутворюючих податків у:	
	ВВП	доходах	ВВП	доходах	ВВП	доходах	ВВП	доходах	ВВП	доходах
<b>2009–2013</b>	<b>8.84</b>	<b>30.24</b>	<b>3.72</b>	<b>12.74</b>	<b>2.47</b>	<b>8.47</b>	<b>4.62</b>	<b>15.84</b>	<b>19.66</b>	<b>67.29</b>
2014	8.76	30.48	2.53	8.81	2.84	9.89	4.74	16.49	18.87	65.67
2015	8.97	27.37	1.96	5.99	3.56	10.86	5.03	15.33	19.53	59.55
2016	9.87	30.08	2.52	7.69	4.27	13.00	5.82	17.73	22.48	68.50
2017	10.52	30.87	2.46	7.22	4.07	11.94	6.22	18.26	23.28	68.29
2018	10.52	31.62	2.98	8.97	3.73	11.20	6.46	19.41	23.70	71.20
<b>2014–2018</b>	<b>9.73</b>	<b>30.09</b>	<b>2.49</b>	<b>7.74</b>	<b>3.69</b>	<b>11.38</b>	<b>5.65</b>	<b>17.44</b>	<b>21.57</b>	<b>66.64</b>
<b>2009–2018</b>	<b>9.29</b>	<b>30.16</b>	<b>3.11</b>	<b>10.24</b>	<b>3.08</b>	<b>9.92</b>	<b>5.14</b>	<b>16.64</b>	<b>20.62</b>	<b>66.97</b>
<b>1999–2018</b>	<b>7.90</b>	<b>26.72</b>	<b>3.84</b>	<b>13.36</b>	<b>2.31</b>	<b>7.75</b>	<b>4.64</b>	<b>15.81</b>	<b>18.69</b>	<b>63.64</b>

Джерело: розраховано авторами за даними Міністерства фінансів України, Державної казначейської служби України, Державної служби статистики України.

У табл. 3 наведено рівень виконання планових показників Державного бюджету України за податковими надходженнями.

Таблиця 3

### Виконання планових показників Державного бюджету України у 2009–2018 рр., %

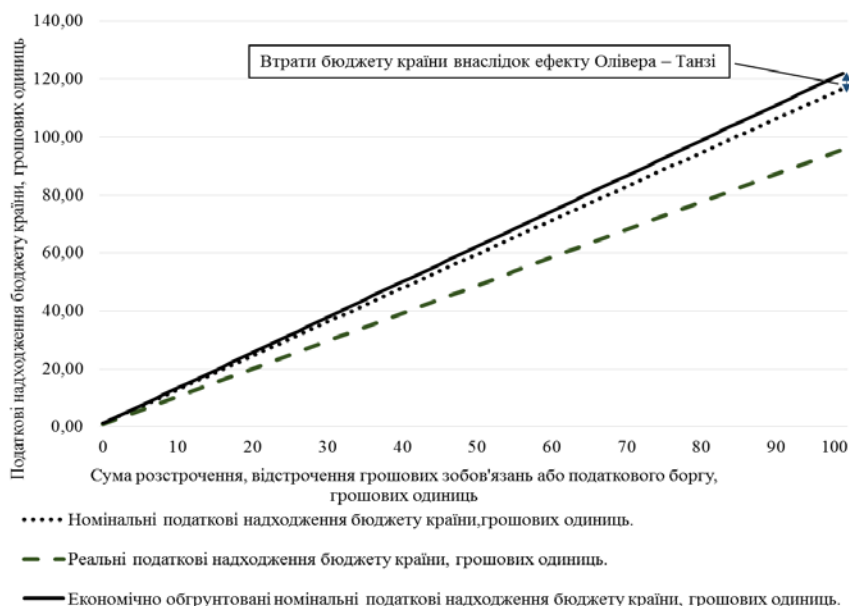
Рік, період	Виконання Державного бюджету України за:							
	доходами	податковими надходженнями	податком на доходи фізичних осіб	податком на прибуток підприємств	акцизним податком з вироблених в Україні підакцизних товарів	акцизним податком з ввезених на митну територію України підакцизних товарів	ПДВ з вироблених в Україні товарів (робіт, послуг)	ПДВ з ввезених на територію України товарів
2009	82.13	83.34	-	76.94	91.29	84.11	91.73	86.99
2010	96.54	95.71	-	99.65	90.84	105.19	100.25	90.44
2011	100.38	101.77	91.03	115.09	81.82	131.49	100.20	106.92
2012	90.34	88.29	96.96	95.04	87.21	94.98	87.01	87.33
2013	94.23	93.03	92.21	93.77	85.80	89.22	92.74	93.41
2014	94.55	95.76	89.11	99.14	87.99	129.56	89.17	97.94
2015	100.50	99.87	105.80	94.21	106.18	103.52	101.87	99.83
2016	97.59	100.26	106.55	111.91	104.56	119.96	87.95	105.99
2017	99.57	99.20	97.22	99.69	92.62	100.57	77.75	113.23
2018	98.02	99.18	100.68	117.68	93.87	98.44	91.07	103.75
<b>2009–2018</b>	<b>95.39</b>	<b>95.64</b>	<b>97.45</b>	<b>100.31</b>	<b>92.22</b>	<b>105.70</b>	<b>91.97</b>	<b>98.58</b>

Джерело: розраховано авторами за даними Державної казначейської служби України.

Однією з основних причин, визначених дисбалансів у виконанні планових показників Державного бюджету України за 2009–2018 рр., є відсутність середньострокового бюджетного планування, передбачуваної та збалансованої бюджетно-податкової політики. Використання середньострокового бюджетного планування з розширенням часового горизонту оцінки наслідків рішень органів, які реалізують бюджетно-податкову політику, сприятиме зміцненню податкової безпеки держави, надасть можливість визначати її стан та покращувати керованість у середньостроковій перспективі.

Реалізуючи такий механізм податкового регулювання як розстрочення, відстрочення грошових зобов'язань або податкового боргу, держава на певний визначений термін кредитує платника податків і зборів. У такому випадку бюджет країни отримує податкові надходження із часовим лагом, а тому такі надходження, враховуючи положення теорії вартості грошей у часі та інфляцію, знецінюються, має місце втрата реальної вартості бюджетних ресурсів. Враховуючи зазначене, економічно обгрунтовані номінальні податкові надходження бюджету країни – це мінімальні номінальні податкові надходження бюджету країни, які не призводять до втрат реальної вартості державних фінансових ресурсів.

Змоделюємо вплив екзогенних до системи податкового регулювання монетарного режиму інфляційного таргетування та монетарного інструменту – облікової ставки НБУ – на механізм розстрочення та відстрочення грошових зобов'язань або податкового боргу платника податків з урахуванням елімінування впливу на них цінової складової в умовах 2017 р. в річному вимірі (рисунки).



Втрали бюджету країни внаслідок ефекту Олівера – Танзі в умовах 2017 р.

Джерело: розроблено авторами.

Результати моделювання для 2017 р. показують, що при розстроченні та відстроченні грошових зобов'язань або податкового боргу платника податків у 2017 р. у сумі 100 грошових одиниць на термін 1 рік, при обліковій ставці НБУ 14 % (станом на 01.01.2017), річній зміні дефлятора валового внутрішнього продукту у 2017 р. у цілому за рік на 22 % та з урахуванням процентів за розстрочення або відстрочення грошових зобов'язань або податкового боргу, номінальні податкові надходження бюджету країни, сплачені після завершення договору розстрочення або відстрочення грошових зобов'язань або податкового боргу,

становитимуть 116.80 грошових одиниць, реальні податкові надходження бюджету країни з урахуванням елімінування впливу на них цінової складової – 95.74 грошових одиниць, а економічно обґрунтовані номінальні податкові надходження бюджету країни – 122 грошових одиниць. Таким чином, за чинних у 2017 р. параметрів інструментів монетарної та податкової політики виникла асиметрія між номінальними та економічно обґрунтованими номінальними податковими надходженнями бюджету країни, а також мали місце втрати бюджету внаслідок негативного ефекту Олівера – Танзі.

Податкові надходження бюджету країни з певним часовим лагом трансформуються у його видатки, і чим більший такий лаг та розмір інфляції у країні, тим більшою є втрата реальної вартості бюджетних ресурсів у процесі такої трансформації. Посилення координації між монетарними та податковими механізмами в частині забезпечення економічно обґрунтованих номінальних податкових надходжень бюджету сприятиме підвищенню ефективності видаткової частини бюджетів усіх рівнів, соціально-економічному розвитку країни.

Дискреційна політика податкового регулювання повинна враховувати розриви між реальними і номінальними податковими надходженнями, а сучасна монетарна політика – посилення інституційної спроможності Національного банку України, реалізуючи режим інфляційного таргетування, сприяти їх скороченню. Зазначене дасть змогу зменшити негативні наслідки ефекту Олівера – Танзі як чинника дестабілізації та загрози для податкової безпеки держави.

**Висновки.** Одним з основних структурних складових економічної безпеки держави є податкова безпека – такий стан національного податкового простору, при якому досягається збалансування фіскальних потреб уряду та економічних інтересів платників податків і зборів у коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі. Сутність податкової безпеки держави полягає у достатньому фінансовому забезпеченні податковими надходженнями виконання державою основних і додаткових функцій на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях на базі виваженої податкової політики, яка не перешкоджає розвитку і покращанню бізнес-середовища, що надає можливість створювати умови для стабільного та збалансованого соціально-економічного розвитку країни.

З метою зміцнення бюджетної та податкової безпеки необхідно вдосконалювати координацію бюджетної, податкової та монетарної політики в частині забезпечення своєчасного наповнення дохідної частини бюджету країни, оперативного здійснення видатків за дотримання проголошеного значення офіційного показника інфляції (таргету) протягом певного визначеного періоду часу. Дискреційна політика податкового регулювання має скорочувати розриви між реальними та номінальними податковими надходженнями, а монетарна політика – через посилення інституційної спроможності Національного банку України,

реалізуючи режим інфляційного таргетування, повинна сприяти їх скороченню. Зазначене дасть змогу мінімізувати негативні наслідки ефекту Олівера – Танзі, максимально наблизити показники номінальної вартості податкових надходжень бюджету країни до реальної, посилити дієвість монетарних, бюджетних та податкових інструментів у системі економічного регулювання, що сприятиме соціально-економічному розвитку країни.

Для зміцнення податкової безпеки держави доцільною є інституційна реформа системи органів, що реалізують податкову та митну політику: створення Державної податкової служби України та Державної митної служби України; інституційне оновлення органів контролю дотримання податкового законодавства шляхом забезпечення дієвої діяльності Державної служби фінансових розслідувань; покращання якості планування та виконання податкових надходжень бюджету країни на основі середньострокової системи бюджетного планування; адаптація бази оподаткування відповідно до змін макроекономічного середовища; посилення функціональних спроможностей протидії ухиленню від оподаткування (передусім через офшорні схеми, конвертаційні центри, порушення митних правил, незаконне виробництво та зловживання спрощеною системою оподаткування, обліку та звітності); удосконалення механізмів виявлення, оцінки та моніторингу фіскальних ризиків у частині упередження виникнення новоствореного податкового боргу; упорядкування діючих та надання нових податкових пільг, які сприятимуть становленню інвестиційно-інноваційної моделі економіки; розширення сервісних функцій при здійсненні податкового адміністрування; підвищення довіри до фіскальних інституцій; забезпечення дієвого моніторингу ефективності фіскальних органів інститутами громадянського суспільства; забезпечення передбачуваності у розвитку податкової політики; підвищення транспарентності при формуванні та використанні податкових надходжень бюджету країни; зменшення асиметричної інформації та трансакційних витрат при здійсненні податкового регулювання.

#### **СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Про Стратегію національної безпеки України: Указ Президента України від 26.05.2015 № 287/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.
2. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег; пер. с англ. М.: Либроком, 2017. 352 с.
3. Самуэльсон П. Э., Нордхаус В. Д. Экономика. 19-е изд.; пер.с англ. М.: Вильямс, 2015. 1360 с.
4. Сіденко В. Р., Скрипниченко М. І., Пономаренко В. С., Чугунов І. Я. та ін. Інституційна трансформація фінансово-економічної системи України в умовах глобалізації; за ред. В. Р. Сіденка. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2017. 648 с.

5. Ганзи Вито. Правительство и рынки: меняющаяся экономическая роль государства; пер. с англ. М.: Изд-во Института Гайдара, 2018. 584 с.
6. Иванов Ю. Б., Бережна Ю. В. Податкова безпека: сутність та умови забезпечення. *Економіка розвитку*. 2010. № 2 (54). С. 9-11.
7. Лагутін В. Д. Інститути і економічні механізми стабільності та розвитку суспільства. *Економіка України*. № 9. 2018. С.13-25.
8. Лук'яненко І., Сидорович М. Бюджетно-податкова політика України: нові виклики: монографія. Київ: НаУКМА, 2014. 229 с.
9. Мазаракі А. А., Корольчук О. П., Мельник Т. М. та ін. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів: монографія; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2010. 718 с.
10. Чугунов І. Я., Павелко А. В., Канєва Т. В. та ін. Державне фінансове регулювання економічних перетворень: монографія; за заг. ред. А. А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 376 с.
11. Чугунов І. Я., Макогон В. Д. Бюджетна стратегія в умовах економічних перетворень. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2018. № 5. С. 5-18.
12. Пасічний М. Д. Фінансова політика держави: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2019. 440 с.
13. Budget Policy of Social Development: monograph/general ed. I. Y. Chugunov. Tallinn: Scientific Route, 2018. 348 p.
14. Чугунов І. Я. Довгострокова бюджетна стратегія у системі економічної циклічності. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2014. № 5. С. 64-77.
15. Аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України "Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2018 році". Київ: НІСД, 2018. 688 с.
16. Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020": Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>.

*Стаття надійшла до редакції 01.07.2019.*

***Chugunov I., Nikitishin A. Tax security of the state.***

***Background.*** Taxes constitute the main lever for formation of revenue part of the consolidated, state and local budget. Tax security of the state, satisfaction of needs of the society and growth in welfare depend on the efficiency of tax management. At the current stage of economic transformations, it is important to ensure the development in the sphere of tax security of the state by increasing the institutional capacity of the authorities which implement budgeting and tax policy.

The ***aim*** of the article is to show the essence of tax security of the state as well as to substantiate the priority directions in order to strengthen tax security under conditions of economic transformations.

***Materials and methods.*** Theoretical and methodological basis of the study is constituted by modern scientific works of foreign and domestic scientists related to ensuring tax security of the state. In order to determine current condition of tax security of the state, we have used a complex of scientific methods and approaches and, namely, structural, functional, systemic, factor and comparative analysis.

***Results.*** We have shown the economic essence of tax security of the state as an instrument for ensuring sustainable social and economic development of the country. We have analysed and assessed macro-fiscal indexes of tax security as well as indexes of efficiency of taxes and charges management. It has been established that in order to strengthen

*budgeting and tax safety it is necessary to increase the level of coordination of measures of the budgeting, tax and monetary policy directed towards minimization of negative consequences of the Tanzi effect. We have substantiated the proposals for strengthening tax security of the state in order to increase the institutional capacity of the national tax system under conditions of economic transformations.*

**Conclusion.** *In order to strengthen tax security of the state, it is important to implement an institutional reform of the system of authorities in charge of tax and customs policy, improve the quality of planning and transferring tax proceeds to the budget of the country, adapt tax basis to changes in the macroeconomic environment, strengthen functional capabilities of counteraction against tax evasion, improve the mechanisms for detecting, assessing and monitoring fiscal risks, systematize current tax benefits and establish new ones, expand the range of service functions during tax management, increase the level of trust in fiscal authorities, increase transparency over the course of formation and use of tax revenue from the country budget, reduce asymmetric information and transaction losses during tax regulation.*

**Keywords:** tax, tax system, tax policy, tax security, fiscal authorities, taxation mechanism, tax management.

#### REFERENCES

1. Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy [On the Strategy of National Security of Ukraine]: Ukaz Prezydenta Ukrainy [Decree of the President of Ukraine] vid 26.05.2015 № 287/2015. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015> [in Ukrainian].
2. Kejns, Dzh. M. (2017). *Obshhaya teoriya zanyatosty, procenta y' deneg [The general theory of employment, interest and money]*. (Trans.). Moscow: Ly'brokom [in Russian].
3. Samuél'son, Pol É., & Nordkhaus, Vyl'yam D. (2015). *Ékonomyka [Economics]*. 19nd ed. (Trans.). Moscow: Vyl'yams [in Russian].
4. Sidenko, V. R., Skrypnychenko, M. I., Ponomarenko, V. S., Chugunov, I. Ya. et. al. (2017). Instytutsiina transformatsiia finansovo-ekonomichnoi systemy Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [*Institutional transformation of Ukraine's financial and economic system in the conditions of globalization*]; za red. V. R.Sidenka. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon.un-t, 648 p. [in Ukrainian].
5. Tancy, Vy'to. (2018). *Pravy'tel'stvo y' rynku': menyayushhayasya ekonomy'cheskaya rol' gosudarstva [Government and markets: the changing economic role of the state]*. (Trans.). Moscow: Y'zd-vo Y'nsty'tuta Gajdara [in Russian].
6. Ivanov, I. B., & Berezhna, I. V. (2010). Podatkova bezpeka: sutnist ta umovy zabezpechennya [Tax Security: the nature and terms of security]. *Ekonomika rozvytku – Economics of Development*, 2 (54), 9-11 [in Ukrainian].
7. Lahutin, V. D. (2018). Instytuty i ekonomichni mekhanizmy stabilnosti ta rozvytku suspilstva [Institutes and economic mechanisms of stability and development of society]. *Ekonomika Ukrainy – Ukraine economy*, 9, 13-25 [in Ukrainian].
8. Luk'yanenko, I., & Sydorovych, M. (2014). *Byudzhetno-podatkova polityka Ukrayiny: novi vyklyky [Budget and tax policy of Ukraine: new challenges]*. Kyiv: NaUKMA [in Ukrainian].
9. Mazaraki, A. A., Korol'chuk, O. P., Mel'nyk, T. M. et al. (2010). *Ekonomichna bezpeka Ukrai'ny v umovah globalizacijnyh vyklykiv [Economic security of Ukraine in the context of globalization challenges]*. A. A. Mazaraki (Ed). Kyiv: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
10. Chugunov, I. Y., Pavelko, A. V., Kanyeve, T. V. et.al. (2015). *Derzhavne finansove rehulyuvannya ekonomichnykh peretvoren' [State financial regulation of economic transformations]*. A. A. Mazaraki (Ed). Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
11. Chugunov, I. Y., & Makohon, V. D. (2018). Byudzhetna stratehiya v umovakh



- ekonomichnykh peretvoren' [Budget strategy in the context of economic transformations]. *Visnyk Kyiv. nats. torh.-ekon. un-tu – Herald of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 5, 5-18 [in Ukrainian].
12. Pasichnyi, M. D. (2019). *Finansova polityka derzhavy [Financial policy of the state]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
  13. *Budget Policy of Social Development* (2018). I. Y. Chugunov (general ed.). Tallinn: Scientific Route [in English].
  14. Chugunov, I. Y. (2014). *Dovgostrokova bjudzhetna strategija u systemi ekonomichnoi' cyklichnosti [Long-term fiscal strategy in the system of economic cyclicalilty]*. *Visnyk Kyiv. nats. torh.-ekon. un-tu – Herald of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 5, 64-77 [in Ukrainian].
  15. *Analitichna dopovid do Shorichnoho Poslannia Prezydenta Ukrainy do Verhovnoi Rady Ukrainy "Pro vnutrishne ta zovnishne stanovyshe Ukrainy v 2018 rotsi" [An Analytical Report to the Annual Message of the President of Ukraine to the Verkhovna Rada of Ukraine "On the Internal and External Situation of Ukraine in 2018"]* (2018). Kyiv: NISD [in Ukrainian].
  16. *Pro Stratehiiu staloho rozvytku "Ukraina – 2020" [On the Strategy of Sustainable Development "Ukraine – 2020"]*: Ukaz Prezydenta Ukrainy [Decree of the President of Ukraine] vid 12.01.2015 №5/2015. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015> [in Ukrainian].

**PIATNYTSKA Galyna,**  
Doctor of Sciences (Economics), Professor,  
Professor at Management Department,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

*E-mail:* gal\_x67@ukr.net, g.piatnytska@knute.edu.ua  
*ORCID:* <https://orcid.org/0000-0003-3463-133X>

**YATSYSHYNA Klavdiya,**  
Candidate of Sciences (Economics),  
Associate Professor at Management Department,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
19, Kyoto str., Kyiv, 02156, Ukraine

*E-mail:* k.yatsyshyna@knute.edu.ua  
*ORCID:* <https://orcid.org/0000-0003-0765-8959>

**BEREZIN Vadym,**  
sales specialist of METINVEST-SMC LLC  
*E-mail:* vdmbrzn@gmail.com

## ENTERPRISE'S STRATEGIC POTENTIAL\*

*Critical analysis and definitions systematization of the "enterprise's strategic potential" concept are carried out. Possible varieties of potentials were identified on the basis of data processing of different scientists researches, and key components of strategic potential of trade enterprises (small and large trade networks) based on the results of researches at existing trade enterprises of Ukraine were identified. The concept of "construct of the enterprise's strategic potential" was introduced into scientific circulation. The model of improving the construct of enterprise's strategic potential is developed. A fragment of filling one of the constituents of the strategic potential construct on the example of a small trade enterprise is presented.*

*Keywords:* strategic potential, construct, small trade enterprise, key components, competitive advantages, resources, competences, trade potential, progressive development, digitalization.

*Пятницька Г., Яцишина К., Березин В. Стратегический потенциал предприятия. Проведены критический анализ и систематизация дефиниций понятия "стратегический потенциал предприятия". Идентифицированы вероятные разновидности потенциалов на основе обработки данных исследований различных ученых и определены ключевые компоненты стратегического потенциала предприятий торговли (малых и больших торговых сетей) по результатам исследований на действующих предприятиях торговли Украины. Введено в научный оборот понятие*

---

\* The results of research which presented at the article are obtained within performance of scientific research works "Diagnostics of strategic potential of a trade enterprise" (state registration number 0116U000421) and "Tax burden on small business entities" (state registration number 0119U100952).

*"конструкт стратегического потенциала предприятия" и разработана модель его совершенствования. Приведен фрагмент наполнения одной из составляющих конструкта стратегического потенциала на примере малого предприятия торговли.*

*Ключевые слова:* стратегический потенциал, конструкт, малое предприятие торговли, ключевые компоненты, конкурентные преимущества, ресурсы, компетенции, торговый потенциал, прогрессивное развитие, цифровизация.

**Background.** In an unstable environment and increased competition, any company seeking a strong position in the market should pay due attention to the formation, diagnosis and further improvement of strategic potential in the development and implementation of its market development strategy. Properly organized diagnostics of strategic potential, as evidenced by international business practice, allows not only to identify hidden opportunities for the best use of internal organizational capabilities and resources of the enterprise, but also a prerequisite for making informed management decisions on the further development of certain components of the enterprise's strategic potential. Diagnosis of strategic potential and evaluation of the advantages and disadvantages of its use make it possible to determine the reserves for improving the levels of efficiency and effectiveness of enterprise's strategic management. At the same time, while conducting diagnostics and deciding on the development of the enterprise's strategic potential, its managers are not always clear about what constitutes its construct.

**Analysis of recent research and publications.** Although the issues of strategic management, incl. related to strategic potential, has been actively investigating for the last 40 years, the theory and practice of strategic decision-making, the formation and evaluation of strategic potential, and the like are constantly developing and acquiring new features, as evidenced in particular by numerous publications such as foreign ones, and domestic scientists [1–6; etc.]. The latter is primarily due to the acceleration of speed and the appearance of changes in the external and internal environment of enterprises, which are not typical for previous periods of time. Some scholars [3], considering the activation of the digital economy and exploring individual components of the strategic potential of the enterprise, have studied the applied effects of its enrichment on the introduction of e-HRM. Other scholars [5] have focused their attention on the classification of manifestation types of strategic potential and have developed a model of external and internal capabilities transformation of the enterprise into strategic success factors. There are scientists [6] who in their studies have presented different interpretations of strategic potential essence, but have not carried out their systematization and/or critical analysis and have suggested, in our opinion, very contradictory stages of the process of strategic potential formation and a system of indicators for evaluating its individual components. Aspects related to the construct of strategic potential that will allow the company to operate effectively and develop so far have not been considered.

The **aim** of our research is to identify a construct of strategic potential aimed at ensuring the progressive development of the enterprise in the digital age. To achieve this goal, the following tasks are set: to conduct a critical

analysis and systematize definitions of "strategic potential of the enterprise" concept; to identify probable varieties of potentials as a component of the enterprise's strategic potential in the process of forming its construct; to give a clear definition of the "construct of enterprise's strategic potential" concept; to create a model of improvement/development of the construct of enterprise's strategic potential and on the example of a small business enterprise engaged in the sale of IT technologies and special computer programs and products, to illustrate approaches to completing one of the components of the strategic potential construct.

The research will use **methods**: comparison, systematization, induction and deduction, critical analysis, momentary observations, modeling, etc. Information base of the research is publications of foreign and domestic scientists, results of own observations and researches on activity and development of operating in Ukraine trade enterprises.

**The main results of the research.** The development of any enterprise in the long run depends not only on the influence of environmental factors on it, but also on what strategic potential this enterprise has and how effectively it uses it, implementing the chosen strategy of actions in the market. This determines the importance of conducting periodic diagnostics of the strategic potential of the enterprise in order to develop management measures aimed at maximizing the return on its use or its development within the implementation of the strategic goals and objectives set by the company, as stated above.

For the proper organization and diagnostics of strategic potential with the further formation of its construct, focused on ensuring the growth of the enterprise in a competitive market, first of all, it is necessary to clearly define the essence and components of the enterprise's strategic potential. Against this background, we propose to focus first on the etymologies of the words "strategic" and "potential" and then systematize the approaches currently available to define "strategic potential of enterprise" and identify the constituents of that potential.

The adjective "strategic" is the derivative of the noun "strategy" (from the ancient Greek "στρατηγία" – the art of the military unit's management) and in the Collins English dictionary [7] it is defined as a sign of great importance for the future. In other words, when it comes to something strategic, it means, firstly, something that is very important for the enterprise, and, secondly, this is directly or indirectly related to the implementation of the strategy, the master plan or business model on the market to achieve strategic goals.

The term "potential" has a Latin origin (from the Latin "potential"), where it meant a power and strength. Later in the economy it was interpreted as "... means, supplies, sources that can be used to solve a certain task or for the achievement of a certain goal" [8, p. 65]. Numerous attempts of diagnosing and assessing the potential of the enterprise led to the emergence of a number of different definitions for the "potential of the enterprise" concept in the scientific literature. According to the research findings of O. Zhdan [9], they can be divided by approaches to its interpretation:

*resource*, its supporters are V. Nemchinov, O. Anchyskin, L. Abalkin and others, and according to it, potential of the enterprise is considered as the presence of source component and the potential for its use;

*effective*, its representatives are: V. Mec, M. Chumachenko, N. Krasnokutska and other scientists, who understood an enterprise potential as a generalized characteristic or relationships that emerge in the enterprise to achieve the maximum possible result (e.g. financial) or identify them with the capabilities of the enterprise's resources and competencies to create a result for stakeholders through the implementation of business processes;

*productive*, its representatives are V. Veiz, Y. Lapin and others, who directly associate an enterprise potential with the volumes of its manufacturing (or operating) activity. Therefore, a productive power indicator is used to characterize its development;

*managerial*, its supporters are S. Strumylina, O. Oleksiuk and others, who under the potential of the enterprise considered either the total productive labor force, or the maximum possible set of active and passive, explicit and hidden alternatives (opportunities) of qualitative development of the socio-economic system of the enterprise in a certain environment of management, taking into account resource, structural-functional, time, socio-cultural and other restrictions.

The emergence and development of the strategic management theory has led to the introduction of the "enterprise strategic potential" scientific concept. However, to date, scientific thought has several approaches to the interpretation of the strategic potential essence. In this regard, we will systematize the existing "enterprise strategic potential" definitions (*table 1*) and will express our critical position on them.

Table 1

### Systematization of "enterprise strategic potential" concept definitions

Scientist(s)/reference(s)	Enterprise strategic potential is
<b><i>Resource approach</i></b>	
I. Ignatieva [10]	A set of resources that provide the company with the opportunity to achieve strategic goals
O. Berezin [11]	A set of available resources that provide enterprise with a long term survival in a competitive environment
<b><i>Competence or resource-competence approach</i></b>	
E. Lagunova [12]	Resources and capabilities that can be adapted to market needs through the enterprise competencies
V. Gorban [13]	A set of limited available companies resources and competencies to achieve global and strategic goals in the future, taking into account relevant environmental conditions
I. Otenko, L. Malyarets, G. Ivashchenko [14]	The basis for the unique combinations of resources and distinct competencies formation for the production of successful products and technologies
<b><i>Definition approach based on strategic assets, ensuring the realization of potential opportunities</i></b>	
L. Faye, R. Randall [15]	Strategic assets of the enterprise, which include everything that the organization has and what it can use for its economic purposes
O. Sushchenko [16]	A set of resources and reserves arranged in a certain way and in accordance with the strategic directions of enterprise development, which allow to ensure the realization of enterprise potential opportunities

Scientist(s)/reference(s)	Enterprise strategic potential is
<b><i>Approach based on competitive advantages production or rational use of opportunities with or without taking into account changes in the external environment</i></b>	
V. Grosul, Y. Vasilenko [17]	The strongest competitive advantages that enable an enterprise to achieve its goal more effectively than its competitors; a set of dynamic capabilities of the enterprise, which can be a basement for its successful future development
S. Trygobyuk [18]	The readiness to rationally use the opportunities that will arise in the internal and external environment for the implementation of the organization mission
I. Graschenko, G. Khimich, V. Khimich [19]	A special economic category, as it reveals not only the maximum possible production volumes with the most efficient use of all resources, but also determines the company's ability to predict potential changes in the external environment and the willingness to flexibly respond to these changes
E. Lapin [20]	Opportunities for the most efficient (rational) use of resources
<b><i>Target approach</i></b>	
N. Bayda [21]	The potential formed by the enterprise's development goal and which realization is determined by the stages of the corresponding strategy
V. Pastukhova [22]	Possibilities for strategic goals achievement with the efficient use of available resources
V. Gavva [23]	The ability to achieve global and local strategic goals in the relevant external environment
<b><i>A system or approach based on combination resources (or facilities) and opportunities in the process of implementing a strategy or achieving strategic objectives</i></b>	
V. Markov, S. Kuznetsova [24]	A set of resources and opportunities for the development and implementation an enterprise strategy
L. Gordienko, E. Shvets [25]	A set of current resources and opportunities that can be mobilized to achieve strategic goals in a transformational environment
T. Kalinescu, Y. Romanovska, O. Kirilov [26]	A set of tools and capabilities of the enterprise that can be used to achieve the goals of its development

*Source:* Composed and systematized by the authors on the results of various sources analysis.

In our view, the resource approach to determining strategic potential is too narrow, since it does not even take into account organizational and strategic competencies, which are the bearers of competitive advantages, which, in turn, shape and influence the development of the strategic potential of the enterprise and determine its capabilities in market. The competence or resource-competence approach has no disadvantage, but it does not in any way emphasize that strategic potential is formed only by those resources that can be altered as a result of strategic decisions.

An approach from the perspective of strategic assets that provide the realization of potential opportunities, sometimes focuses strategic potential solely on achieving economic goals [15], ignoring the fact that strategic goals can also be social, environmental, etc.; and does not consider organizational capabilities related to competencies as part of the strategic potential of the enterprise [15; 16].

The approach to determining from the standpoint of producing competitive advantage or rational use of opportunities with (or without) taking into account changes in the external environment sometimes attributes to the strategic potential only the strongest competitive advantages of the enterprise [17] or identifies it with the willingness to rationally use the capabilities [19] or the capabilities of the enterprise use resources effectively [20]. The weakness

of this approach is that, firstly, absolutely all the competitive advantages of an enterprise affect its strategic potential; secondly, it is incorrect to identify capacity-building with a willingness to use opportunities, since an enterprise may have strong strategic potential but be unable to use it effectively; thirdly, strategic potential depends not only on the efficient use of resources but also on the key competencies of the enterprise.

In the target approach, some authors [22], in our view, are totally unjustified, associate strategic potential with the ability to achieve strategic goals through the efficient use of exclusively enterprise's resources. Thus, on the one hand, organizational capabilities (as in the resource approach), and the fact that opportunities to achieve strategic goals, incl. depend on the ability of the company's managers to overcome the strategic gaps between the potential and the potential needed to achieve the strategic goals. Other scientists either equate strategic capability with boundary capability in certain external conditions [23], or consider it to be shaped for development purposes and implemented according to one or another stage of the strategy [21] (whereas in practice any enterprise at all stages of its life cycle has a certain level of strategic potential, but an enterprise can and should develop it if that potential does not allow it to achieve its strategic development goals).

Among the given in *table 1* approaches the most successful in terms of diagnostics and creating the construct of the strategic potential of the trading enterprise, we consider systemic, in which strategic potential is defined as a set of resources and capabilities of the company to develop and implement the strategy (or define and achieve strategic goals). In this case, the components of strategic potential, on the one hand, are resources, and on the other, are opportunities that depend on the organizational capabilities of the company, its competencies, as well as external factors that create favorable conditions for the implementation of planned strategic decisions.

Agreeing with some scholars that strategic potential is "... a complex, dynamic, polystructural system consisting of certain parts" [27, p. 202], no less justified are the scientific positions of scientists who, as components of the strategic potential of the enterprise, allocate material and intangible components and/or those varieties of potential that are priorities in terms of the strategy chosen by the enterprise. At the same time, we propose to introduce into scientific circulation "the construct of enterprise's strategic potential" concept and to understand under it a combination of varieties of potentials or tangible and intangible components of strategic potential that the enterprise forms and/or develops in order to achieve the set strategic goals and the implementation of the chosen strategy. This construct should be tailored to the market threats and opportunities that affect the activity and development of the enterprise, and always depends on alternative approaches to identify the components of strategic potential. In turn, the alternative in defining the components of the strategic potential construct is due to the fact that enterprise strategies never completely coincide (including due to industry specificity, differences in the number and competence of employees, financial sustainability indicators, etc.), and therefore and their implemen-

tation often requires different combinations of different tangible and intangible assets. This, in particular, explains the existence of discrepancies and differences in the divisions by different scientists of the enterprise's strategic potential into varieties of potentials-components (table 2).

Table 2

**Varieties of potentials as components of the construct of the enterprise's strategic potential <sup>1</sup>**

Potential type name	Scientist (s)/references										The results of the authors' research	
	T. Matvychuk [28]	A. Voronkova [29]	L. Dovyhan, Y. Karakai, L. Artemenko [30]	V. Kunevich [31]	N. Krasnokutskaya [32]	O. Fedomin, I. Repin, O. Oleksyuk [33]	A. Turilo, K. Bogachevska [34]	I. Pypenko [35]	O. Sokhatska, O. Proboev [36]	L. Ru, P. Holand, A. Stebrite [37]	Small trade enterprises	Large trading networks
Resource	X		X									
Informative			X	X			X					X
Market					X			X			X	X
Production or operating <sup>2</sup>	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Marketing	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X <sup>3</sup>
Financial or economic and financial	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
Labor or personnel	X	X	X				X	X		X	X	X
Infrastructure			X			X						X
Scientific and technical or R&D	X					X	X	X				X <sup>3</sup>
Intellectual and technological							X					
Technical and technological				X					X			
Material and technical							X					X
Innovative	X	X	X								X	X <sup>3</sup>
Ecological			X				X					X
Investment	X		X									X
Organizational and managerial			X									X
Managerial or Entrepreneurial	X	X					X		X		X	X
Organizational	X			X	X		X					
Communicative		X									X	X
Motivational		X										
Social				X								X
Commercial							X					X
Trade											X	X
Reputational											X	X
Institutional											X	

Notes: 1. The "X" symbol means that the scientist(s) has distinguished the type of potential as a component of the strategic potential of the enterprise.

2. In the field of trade, we propose to allocate operational capacity instead of production due to the specifics of operating activities of trade enterprises. In our opinion, this approach should be applied to other service companies as well.

3. According to the results of our research, in trade, existing trade enterprises of Ukraine often do not share scientific, technical and innovative potentials. The research also identified trading networks (for example, Auchan Ukraine Hypermarket LLC), where innovative development is directly linked to marketing activities (first and foremost, in terms of fulfilling strategic goals for customer orientation). In view of the above, during the formation/improvement of the strategic potential construct, filling of its individual components in one enterprise may be different from another.

Source: Developed by the authors on the results of various sources analysis.



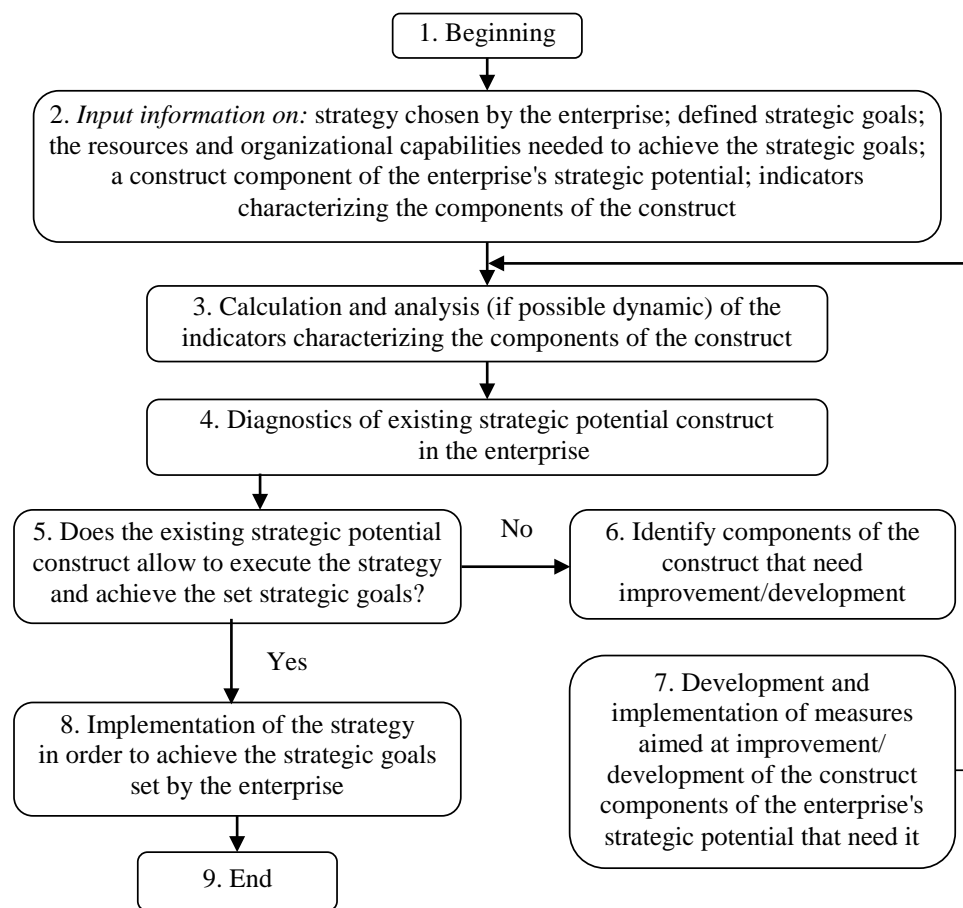
The components of the construct of the enterprise's strategic potential can be divided into hard and soft. The first are obligatory elements of the strategic potential of any enterprise, and the latter are not. To the hard components of the construct of the enterprise's strategic potential, taking into account the data in *table 2*, belong to those that distinguish absolutely all or the vast majority of scholars and practitioners. This is, first of all, production or operational potential, financial or economic and financial, marketing and personnel (or labor). However, it should be noted that with the advancement of the digital economy, artificial intelligence, etc., is becoming more and more often involved in the fulfillment of various functions and tasks, which is why over time, in some spheres of economic activity, personnel potential will not be crucial in terms of achieving certain strategic goals and complex strategic tasks.

At the same time, if we are talking about trading companies, in our opinion, in the current conditions of economic management in addition to the above, it should also include:

- market potential, which depends primarily on the competitive position of the enterprise in the market and the ability to effectively operate and develop in a competitive environment;
- material and technical potential;
- managerial or entrepreneurial potential;
- communication potential;
- trade potential, which we propose to define as a set of specific trade resources, abilities and/or capabilities of a trade enterprise to meet the needs of the population in goods and trade services, taking into account the market capacity;
- reputational potential that can objectively be considered as one of the major sources of capitalization of a trade company.

Being adherents of the scientific approach in which the diagnostics of the strategic potential of the enterprise is carried out according to its external and internal components, we consider it expedient in the process of creating the strategic potential construct of the especially small-sized enterprises to further allocate the institutional potential, which we propose to determine through indicators: the degree of economic development of the institute in a particular country/region providing the conditions for business activity of business entities (including small ones); number and effectiveness of small business development facilitation programs, incl. related to simplifying the tax system, providing tax benefits, and more.

Taking into account all of the above, as well as the results of our previous researches [38–40; etc.], we present the process of improving/developing the construct of the enterprise's strategic potential in the form of an imitation model (*figure*).



### A simulation model of improving the construct of the enterprise's strategic potential

*Source:* designed by the authors.

For the sake of clarity, how one of the components of the enterprise's strategic potential construct should be fulfilled in case of its improvement/development, we will give an example of development of appropriate management measures, which were offered and substantiated by us in the framework of creating this construct in one of the small trade enterprises of Kyiv which sells IT technologies, special computer programs and products (*table 3*).

Based on the approbation of the above form (see *table 3*), we believe that the introduction of a well-thought-out and clearly spelled-out policy for the formation/improvement of the strategic potential construct by filling in special forms for filling each of the components of strategic potential within the set strategic goals, will improve the efficiency and effectiveness of strategic enterprise management.

Table 3

**Form for determining measures to improve the financial component of the strategic potential construct of the investigated small enterprise (fragment)**

The tendency of the indicators' change that characterize the financial component of the strategic potential construct	Proposals to change (improve) the filling of the strategic potential construct in the form of management measures and recommendations
A positive tendency towards increasing the current liquidity ratio within its normative value; in 2017 it was 1.81	Search for reserves in order to increase the value of current liquidity to 2–2.5 by taking measures aimed at increasing the amount of current assets and reducing the amount of current liabilities (for instance, by means of concluding a deal or through arrangement for granting credit funds for a longer period of time)
In 2015–2016 the company's financial autonomy ratio was less than the normative value, but in 2017 it exceeded, what in the first case was caused by high financial risks, and in the second – by the under-usage of the enterprise potential	Taking measures in order to balance the incoming and outgoing cash flows. Taking into account the situation in the 2017th, in cases where there are sources and acceptable offers to raise additional debt, ameliorating their attractiveness with the view to increasing their business and the company's market share. In order to avert a recurrence of the situation in the 2015-2016, to invest additional funds by the company's owners or attracting third-party investors to business
Insufficient enterprise financial stability in the strategic perspective, according to the dynamics of the enterprise financial stability ratio.	Taking measures in order to improve financial sustainability by following such steps as: increasing the amount of equity capital (for instance, through reinvestment of profits); increasing the amount of long-term borrowings (for instance, through a loan from a bank or credit from other companies)
A positive tendency towards increasing asset turnover ratio	Implementation of measures aimed at further increasing the turnover of assets by: increasing net income, taking measures to repay receivables, etc.
Positive tendencies towards increasing the turnover coefficient of receivables and reducing the turnover period of receivables, on the condition that the profit from increased sales is significantly higher than the expenses on bringing the leveraged asset for the provision of commodity loans	Comprehensive and thorough policy of providing commodity loans to customers should be formed and maintained in the enterprise. It is recommended that all clients are split into groups based on the history of cooperation, the importance of each of them and their current financial position and to adopt one of the two decisions, taking into account market threats: to extend credit to the most reliable customers (a conservative version); to extend credit to everybody except for potential bankrupts (an aggressive variant), thus trying to maximize sales volumes
Negative tendencies towards increasing the turnover coefficient of payables and reducing the period of turnover payable provided that the accounts payable outweigh the receivables	Taking measures in order to develop good relations with suppliers by improving payment discipline

Source: designed by the authors.

At the same time, considering the prospects and opportunities that the digital age presents to businesses, we believe that the calculation of indicators that characterize both individual and all components of the enterprise's strategic potential construct, assessing their dynamics and predicting the consequences of change can be carried out in an automated, and in individual cases also in automatic mode. The latter will help simplify the procedure for modifying the strategic potential construct, depending on changes

in the market and in the enterprise strategy. It will also allow the use of special computer programs to quickly find optimal management decisions that will orient the company to progress in the strategic perspective.

**Conclusion.** Thus, the research identified the importance of having a quality construct of the enterprise's strategic potential to fulfill the set strategic goals. It is proposed to understand by this construct a combination of varieties of potentials or tangible and intangible components of strategic potential that an enterprise forms and/or develops in order to achieve strategic goals and implementation of the chosen strategy. Based on the critical analysis results of the definitions of "strategic potential of the enterprise" concept, their systematization was conducted and six scientific approaches to the definition of this concept were identified: resource, target, competence, etc. Possible varieties of potentials were identified on the basis of data processing of researches of various scientists and key components of strategic potential of trade enterprises (small and large trade networks) were determined based on the results of our research at existing trade enterprises of Ukraine.

It is proposed to divide the components of the enterprise strategic potential construct into hard and soft ones, depending on their obligation to include in the enterprise strategic potential construct and implementation of different strategies. The opinion about the necessary rigid components of the construct of enterprises' strategic potential in the field of trade with the definition of trade potential, as a set of specific trade resources, abilities and/or capabilities of the trade enterprise to meet the needs of the population in goods and trade services, taking into account the market capacity, is substantiated. It is emphasized that it is advisable to include institutional component in the strategic potential construct, under which it is recommended to understand the institutional potential, determined by indicators: the degree of development of market economy institutions in a particular country/region, which provide conditions for business activity of business entities (incl. small); number and effectiveness of small business development facilitation programs, incl. related to simplifying the tax system, providing tax benefits, and more.

A simulation model to improve the enterprise's strategic potential construct was developed and a form for determining measures of improvement of the strategic potential components, provided by the necessary to initiate a new filling of the construct, which was tested at one of the existing small trade enterprises.

We believe that the results obtained during the research can be further used to develop scientific approaches to managing the strategic potential of business entities in different industries/areas of economic activity. At the same time, approaches to the diagnosis of individual components of the strategic potential construct (in particular those highlighted directly in this research, such as trade, reputational and institutional potentials) can be explored more deeply.

## REFERENCES

1. Terek, E., Nikolić, M., Čoćkalo, D., Božić, S., & Nastasić, A. (2017). Enterprise potential, entrepreneurial intentions and envy. *CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW*. (Vol. 6), (pp. 30-41) [in English].
2. Manning, S., Kannothra, C. G., & Wissman Weber, N. (2017). The Strategic Potential of Community Based Hybrid Models: The Case of Global Business Services in Africa. *Global Strategy Journal*. (Vol. 7). Issue 1, (pp. 125-149) [in English].
3. Mahmudul, H. F., Md. Anamul, H., & Muhammad, B. H. (2019). Strategic Potential of e-HRM in Outsourcing HR Functions. *International Journal of Business and Social Research*. (Vol. 9), 2, (pp. 1-10) [in English].
4. Min Ho Ryu (2018). The Value Co-Creation Strategy for Telecommunication Carriers: Focusing on the Assessment of Potential Strategic Alliance Partners. *Procedia Computer Science*. (Vol. 139), (pp. 338-346) [in English].
5. Pavlova, V. A., & Potupalo, N. V. (2015). Upravlinnja strategichnym potencialom uspihu pidpryjemstva [Management of strategic potential of success of the enterprise]. *Jevropejs'kyj vektor ekonomichnogo rozvytku – European vector of economic development*, 2 (19), 166-176 [in Ukrainian].
6. Ladon'ko, L.S. & Ganzha, M.V. (2015). Strategichnyj potencial pidpryjemstva: formuvannja ta ocinka [Strategic potential of the enterprise: formation and evaluation]. *Naukovyj visnyk Polissja – Polissya Scientific Bulletin*, 2 (2), 109-114 [in Ukrainian].
7. Collins English Dictionary. [www.collinsdictionary.com](http://www.collinsdictionary.com). Retrieved from <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/strategic> [in English].
8. Nojbaujer, H. (2002). Innovacionnaja dejatel'nost' na malyh i srednih predprijatijah [Innovation in small and medium enterprises]. *Problemy teorii i praktiki upravlenija – Problems of management theory and practice*, 3, 65-67 [in Russian].
9. Zhdan, O. M. (2010). Ekonomichne obg'runtuvannja termina "potencial pidpryjemstva" [Economic rationale for the term "enterprise potential"]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrai'ny – Scientific herald of UNFU of Ukraine*. Issue 20.3, (pp. 139-142) [in Ukrainian].
10. Ignat'jeva, I. A. (2006). Metodologichni osnovy strategichnogo upravlinnja pidpryjemstvom [Methodological foundations of strategic enterprise management]: *Extended abstract of Doctor's thesis*. Kyiv [in Ukrainian].
11. Berezin, O. V. (2007). Zavdannja ta mehanizm optymizacii' struktury potencialu pidpryjemstva [Tasks and mechanism for optimizing the structure of the enterprise potential]. *Visnyk Nacional'nogo universytetu vodnogo gospodarstva ta pryrodokorystuvannja – Bulletin of the National University of Water and Environmental Engineering*. Ekonomika. Part II. Issue 4 (40), (pp. 20-28) [in Ukrainian].
12. Lagunova, E. V. (2007). Strategicheskij potencial kompanii i ego ocenka [The strategic potential of the company and its assessment]. *CONTROL SCIENCES*, 6, 40-44 [in Ukrainian].
13. Gorban', V. B. *Upravlinnja strategichnym potencialom mashynobudivnogo pidpryjemstva [Management of strategic potential of machine-building enterprise]*. [intkonf.org](http://intkonf.org). Retrieved from <http://intkonf.org> [in Ukrainian].
14. Otenko, I. P., Maljarec' L. M., & Ivashhenko G. A. (2007). *Analiz ta ocinka strategichnogo potencialu pidpryjemstva [Analysis and evaluation of the strategic potential of the enterprise]* Harkiv: Vyd-vo HNEU [in Ukrainian].
15. *Kurs MVA po strategicheskomu menedzhmentu [MBA Strategic Management Course]*. (2007). L. Fajej, R. Rjendell (Eds.). (Trans.). 4nd ed. Moscow: Al'pina Biznes Buks [in Russian].

16. Sushhenko, O. A. (2002). Formuvannja strategichnogo potencialu pidpryjemstva [Formation of strategic potential of the enterprise]. *Extended abstract of candidate's thesis*. Lugans'k: Shidnoukrai'ns'kyj nacional'nyj universytet im. V. Dalja [in Ukrainian].
17. Grosul, V. A., & Vasylenko Ju. Ju. (2008). Osnovni pidhody do vyznachennja ponjattja "potencial" pidpryjemstva [The main approaches to defining the concept of "potential" of the enterprise]. *Ekonomichna strategija i perspektyvy rozvytku sfery torgivli ta poslug [Economic strategy and prospects for development of trade and services]. zb. nauk. prac' – collection of scientific works. Issue 2 (8)*. Har'kov: HDUHT [in Ukrainian].
18. Grashhenko, I. S., Himich, G. O., & Himich, V. A. (2013). Ekonomichna sutnist' kategorii "strategichnyj potencial pidpryjemstva" [The economic essence of the category "strategic potential of the enterprise"]. *Agrosvit – Ahrosvit*, 3, 45-48 [in Ukrainian].
19. Trygob'juk, S. S. (2010). Diagnostyka vnutrishn'ogo seredovyssha pidpryjemstv u systemi strategichnogo planuvannja [Diagnosis of the internal environment of enterprises in the strategic planning system]. *ena.lp.edu.ua:8080*. Retrieved from <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/7445/1/20.pdf> [in Ukrainian].
20. Lapin, E. V. (2002). Jekonomicheskij potencial predprijatija kak jekonomicheskaja kategorija [The economic potential of the enterprise as an economic category]. *Naukovyj visnyk Chernivec'kogo torgovel'no-ekonomichnogo instytutu KNTEU – Scientific Bulletin of the Chernivtsi Trade and Economic Institute of KNUTE*. (Vol. II). "Economic Sciences". (pp. 380-385) [in Ukrainian].
21. Bajdala, N. M. (2011). Strategichnyj potencial jak dzherelo konkurentnoi' perevagy ta pidg'runtja strategii' zovnishn'oekonomichnoi' dijal'nosti pidpryjemstva [Strategic potential as a source of competitive advantage and the basis of the strategy of foreign economic activity of the enterprise]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrai'ny – Scientific herald of UNFU of Ukraine*. (Vol. 21.2), (pp. 175-181) [in Ukrainian].
22. Pastuhova, V. V. (2002). *Strategichne upravlinnja pidpryjemstvom: filosofija, polityka, efektyvnist' [Strategic enterprise management: philosophy, politics, efficiency]*. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
23. Gavva, V. N. (2004). Ocenka potenciala predprijatija i otrasli [Assessment of enterprise and industry potential]. *Nac. ajerokosm. un-t Har'k. aviac. in-t* [in Russian].
24. Markova, V. D., & Kuznecova, S. A. (1999). *Strategicheskij menedzhment [Strategic management]*. Moscow: INFRA-M; Novosibirsk: Sibir. soglashenie [in Russian].
25. Gordijenko, L. Ju., & Shvec' Je. V. (2006). Semantichnyj analiz sutnosti strategichnogo potencialu pidpryjemstva jak ekonomichnoi' kategorii' shhodo umov transformacijnoi' ekonomiky [Semantic analysis of the essence of the strategic potential of the enterprise as an economic category regarding the conditions of the transformation economy]. *Kommunal'noe hozjajstvo gorodov – City utilities*, 71, 151-157 [in Ukrainian].
26. Kalinesku, T. V., Romanovs'ka, Ju. A., & Kyrylov, O. D. (2007). *Strategichnyj potencial pidpryjemstva: formuvannja ta rozvytok [Strategic potential of the enterprise: formation and development]*. Lugans'k: Shidnoukrai'ns'kyj nacional'nyj universytet im. V. Dalja [in Ukrainian].
27. Bondarenko, O. O. & Zametalina M. S. (2013). Vzajemozv'jazok formuvannja potencialu pidpryjemstva z pidvyshhennjam jogo konkurentospromozhnosti [The relationship between building the potential of an enterprise and increasing its competitiveness]. *Visnyk KNUTD – Visnyk KNUTD*, 2, 199-205 [in Ukrainian].

28. Matvijchuk, T. O. (2014). Syntez material'nyh ta nematerial'nyh skladovyh potencialu pidpryjemstva [Synthesis of tangible and intangible components of enterprise potential]. *Innovacijna ekonomika – Innovative economy*, 2 (51), 54-58 [in Ukrainian].
29. Voronova, A. Je. (2000). *Strategicheskoe upravlenie konkurentosposobnym potencialom predprijatija: diagnostika i organizacija [Strategic management of the enterprise's competitive potential: diagnostics and organization]*. Lugansk: Izd-vo Vostochnoukrainskogo nacional'nogo universiteta [in Russian].
30. Dovgan', L. Je., Karakaj, Ju. V., & Artemenko, L. P. (2009). *Strategichne upravlinnja [Strategic management]*. Kyiv: Centr uchbovoi' l-ry [in Ukrainian].
31. Kuncevych, V. O. (2004). Ponjattja finansovogo potencialu rozvytku pidpryjemstva ta jogo ocinky [The concept of financial potential of enterprise development and its evaluation]. *Aktual'ni problemy ekonomiky – Actual problems of the economy*, 7 (37), 123-130 [in Ukrainian].
32. Krasnokuts'ka, N. S. (2005). *Potencial pidpryjemstva: formuvannja ta ocinka [Enterprise potential: formation and evaluation]*. Kyiv: CUL [in Ukrainian].
33. Fedonin, O. S., Rjepina, I. M., & Oleksjuk O. I. (2003). *Potencial pidpryjemstva: formuvannja ta ocinka [Enterprise potential: formation and evaluation]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
34. Turylo, A. M., & Bogachevs'ka, K. V. (2014). *Potencial pidpryjemstva: sutnist', klasyfikacija, vydy [Enterprise potential: nature, classification, types]*. *Biznes-Inform – Business Inform*, 2, 259-263 [in Ukrainian].
35. Pypenko, I. S. (2012). Obg'runtuvannja struktury potencialu pidpryjemstva [Substantiation of the structure of enterprise potential]. *Ekonomika transportnogo kompleksu – Economy of the transport complex*. (Vol. 20), (pp. 28-36) [in Ukrainian].
36. Sohac'ka, O. M., & Proboi'v O. A. (2004). *Metodychni aspekty upravlinnja strategichnym potencialom akcionermyh tovarystv [Methodical aspects of managing the strategic potential of joint stock companies]*. *Problemy i perspektyvy rozvytku bankivs'koi' systemy Ukrai'ny – Problems and prospects of development of the banking system of Ukraine : zb. nauk. prac' (Vol.11)*. Sumy: VVP "Mrija-1" LTD UABS [in Ukrainian].
37. Stabryta, A. (2000). *Zarzadzanie strategiczne w teorii I praktyce firmy*. PWN, Warszawa-Krakow [in Polish].
38. P'jatnyc'ka, G. T. & Penjuk V. O. (2017). Dyvergentnist' pidhodiv do diagnostyky kadrovogo potencialu na malyh ta velykyh pidpryjemstvah torgivli [Divergence of approaches to diagnostics of human resources in small and large enterprises of trade]. *Nauk. visn. Poltav. un-tu ekonomiky i torgivli – Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade*. Serija "Ekonomichni nauky", 5(84), 236-248 [in Ukrainian].
39. P'jatnyc'ka, G. T. (2006). *Upravlinnja pidpryjemstvom v epohu globalizmu [Enterprise management in the era of globalization]*. Kyiv: Logos [in Ukrainian].
40. Jacyshyna, K. V. (2015). Transformacija pidpryjemstv torgivli do proektno-orijentovanyh sub'ektiv gospodarjuvannja [Transformation of trade enterprises into project-oriented business entities]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. (Vol. 13), (pp.139-141). Serija "Ekonomika i menedzhment" [in Ukrainian].

*The article submitted to editor's office on 13.06.2019.*

**П'ятницька Г., Яцишина К., Березін В. Стратегічний потенціал підприємства.**

**Постановка проблеми.** В умовах нестабільності зовнішнього середовища та загострення конкуренції будь-яке підприємство, що прагне мати сильну позицію на ринку, повинно приділяти належну увагу формуванню, діагностиці та подальшому вдосконаленню стратегічного потенціалу у межах розробки та реалізації своєї стратегії розвитку на ринку. Водночас, проводячи діагностику і приймаючи рішення щодо розвитку стратегічного потенціалу підприємства, його менеджери далеко не завжди чітко усвідомлюють, що являє собою його конструкт.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій** показав, що попри наявність окремих наукових доробок з досліджень стратегічного потенціалу підприємств, аспекти, пов'язані з побудовою та вдосконаленням конструкту стратегічного потенціалу, які дають змогу підприємству ефективно діяти та розвиватися, до цього часу не розглядалися.

**Мета** дослідження полягає у визначенні конструкту стратегічного потенціалу, спрямованого на забезпечення прогресивного розвитку підприємства в епоху цифровізації.

**Матеріали та методи.** У ході дослідження використано методи порівняння, систематизації, індукції та дедукції, критичного аналізу, моментних спостережень, моделювання та ін.

**Результати дослідження.** Запропоновано ввести до наукового обігу поняття "конструкт стратегічного потенціалу підприємства". Обґрунтовано, що альтернативність у визначенні компонентів конструкту стратегічного потенціалу обумовлена тим, що стратегії підприємств ніколи повною мірою не збігаються, а отже, і їх реалізація часто потребує неоднакових комбінацій різних матеріальних та нематеріальних активів. Презентовано процес удосконалення/розвитку конструкту стратегічного потенціалу підприємства у вигляді імітаційної моделі, а також розроблено форму для визначення заходів удосконалення компонент стратегічного потенціалу за умови необхідності ініціалізації нового наповнення конструкту, що апробована на одному з діючих малих підприємств торгівлі.

Обґрунтовано, що цифровізація процедури видозмінювання конструкту стратегічного потенціалу залежно від змін на ринку та у стратегії підприємства надасть можливість достатньо швидко знаходити оптимальні управлінські рішення, що орієнтуватимуть підприємство на прогресивний розвиток у стратегічній перспективі.

**Висновки.** Визначено важливість наявності якісного конструкту стратегічного потенціалу підприємства для виконання поставлених стратегічних завдань. Систематизовано дефініції поняття "стратегічний потенціал підприємства". Ідентифіковано ймовірні різновиди потенціалів на основі обробки даних досліджень різних науковців та визначено ключові компоненти стратегічного потенціалу підприємств торгівлі (малих та великих торговельних мереж) за результатами досліджень на діючих підприємствах торгівлі України. Запропоновано поділяти компоненти конструкту стратегічного потенціалу підприємства на жорсткі та м'які залежно від їх обов'язковості включення до конструкту та реалізації різних стратегій.

**Ключові слова:** стратегічний потенціал, конструкт, мале підприємство торгівлі, ключові компоненти, конкурентні переваги, ресурси, компетенції, торговельний потенціал, прогресивний розвиток, цифровізація.



**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](mailto:i.ganechko@knute.edu.ua)

ORCID: <http://orcid.org/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](mailto:o.trubej@knute.edu.ua)

ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-4882-5813>

## ЕКОНОМІКА БІЗНЕСУ: УПРАВЛІНСЬКІ КОНЦЕПЦІЇ

*Досліджено базові теорії фірми та основні підходи до формулювання змісту, функцій та мети підприємства. Систематизовано та розкрито зміст основних сучасних прикладних економічних концепцій, які спрямовані на вирішення реальних проблем бізнесу. Обґрунтовано необхідність формування нових науково-теоретичних знань, економічного способу мислення фахівців з економіки з метою ефективного їх використання в бізнес-діяльності.*

*Ключові слова:* економіка бізнесу, теорія фірми, прикладні економічні концепції.

*Ганечко І., Трубей О. Економіка бізнесу: управленческие концепции. Исследованы базовые теории фирмы и основные подходы к формулированию содержания, функций и цели предприятия. Систематизировано и раскрыто содержание основных современных прикладных экономических концепций, направленных на решение реальных проблем бизнеса. Обоснована необходимость формирования новых научно-теоретических знаний, экономического способа мышления специалистов в сфере экономики с целью эффективного их использования в бизнес-деятельности.*

*Ключевые слова:* экономика бизнеса, теория фирмы, прикладные экономические концепции.

**Постановка проблеми.** У кожній соціально-економічній системі особливе місце відводиться підприємству, роль та функції якого з плином часу змінювалися. Підприємство як основний суб'єкт ринкових відносин, виробник суспільних благ та цінностей розглядалося в економічній науці під різними кутами зору, в тому числі і як суб'єкт бізнес-діяльності. Ефективність функціонування окремих суб'єктів бізнесу (підприємств) залежить від множини факторів, чільне місце серед яких займають сучасні економічні знання, якими володіють власники і топ-менеджери. Осмислення та систематизація цих знань дає змогу виділити окремі прикладні економічні концепції, що впливають на формування поведінки суб'єкта бізнесу на ринку і певною мірою зумов-

люють результативність бізнес-діяльності. Поява цих концепцій обумовлена такими чинниками, як: обмеженість та вичерпність ресурсів, кліматичні зміни, трансформація соціальних відносин, стрімка інформатизація та диджиталізація суспільства, зростання ролі фінансового сектора тощо. Все це потребує більш глибокого вивчення змін економічної думки й пошуку прикладного застосування нових знань в економіці бізнесу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В умовах соціально-економічних трансформацій відбувається реформування фундаментальної економічної теорії, про що свідчить еволюція економічних поглядів та формування сучасних підходів XXI ст. Віддзеркалення цих тенденцій можна спостерігати й у працях О. Геращенко, В. Базилевича, А. Гриценко, В. Кириленка, Ю. Уманціва, В. Гейця, Р. Талера [1–7] та ін.

Сучасні дослідники розглядають напрями парадигмальних зрушень, які відбулися в економічній теорії XXI ст. При цьому помітним стає вплив психології, когнітивних процесів на економічну теорію. Останнім часом формуються запити на практичне використання виявлених закономірностей та механізмів, що знаходять своє відображення в наукових дослідженнях.

Однак нині існує необхідність у систематизації і комплексному використанні сучасних економічних знань з метою ефективного їх застосування в управлінні результативністю бізнесу.

**Метою** статті є дослідження процесу трансформації теорій підприємства (фірми), характеристика сучасних прикладних економічних концепцій (часткових теорій) та обґрунтування необхідності їх застосування в підготовці фахівців з економіки бізнесу.

**Матеріали та методи.** Інформаційною базою цього дослідження стали законодавчі документи, наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблематики розвитку теорії підприємництва 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 провадження бізнес-діяльності), абстрактно-логічного (для формулювання суджень, висновків та пропозицій).

**Результати дослідження.** Різноманітні напрями та тенденції суспільного розвитку в сучасних умовах глобалізації пов'язані з ідеями, які були висунуті ще багато років тому. Не є винятком й економічні теорії підприємства (фірми). Характеристика та систематизація новітніх концепцій, напрямів розвитку бізнес-діяльності та їх адекватна оцінка неможливі без вивчення передумов їх виникнення.

Базові теорії підприємства (фірми) становлять основу для певних нових моделей формування рішень та практичних дій. Насамперед, це *класична теорія підприємства*, яку найбільш ґрунтовно представив А. Сміт та популяризував Ж. Б. Сей. Ресурсно-технологічний підхід до характеристики підприємства притаманний також неокласичній теорії. Ключовою ідеєю цього підходу стала *теорія граничної корисності*, відповідно до якої індивід володіє повною інформацією, є раціональним та максимізує свою корисність.

Проте невідповідність положень класичної та неокласичної теорій діяльності підприємства на практиці зумовили потребу пошуку нових підходів до вирішення проблем, і свій розвиток отримала *інституційна теорія*, що розглядала підприємство зсередини як соціальний інститут, створений людьми для більш ефективного використання їх можливостей. Інституційний підхід включає різноманітні теорії та вчення, проте основною в ній є *транзакційна теорія*, яка досліджує контракти між власниками підприємства, між власниками та працівниками, а також зовнішні угоди. Р. Коуз і О. Вільямсон акцентували увагу на взаємодіях (транзакціях) фірми та людській сутності, використовуючи поняття обмеженої раціональності та опортунізму.

Натомість Г. Саймон відкинув класичне уявлення про фірму як раціонально діюче підприємство з метою максимізації прибутку та висунув тезу про те, що рішення в компанії приймаються колективно і пошук прийнятних рішень для вирішення складних проблем є основним завданням. Таким чином, сформувалася *біхевіористська теорія фірми*, яка визнає наявність різних важливих цілей у підприємства, а також більш значиму роль навичок, вмінь, ідей у окремих індивідів.

Відповідно до *еволюційної теорії* підприємство розглядається як один із суб'єктів у середовищі собі подібних з двох позицій: з першої – воно є членом ділового суспільства й повною мірою перебуває під впливом її еволюції, а з іншої – керується власними правилами та традиціями при визначенні напрямів діяльності, обсягів і пропорцій залучення ресурсів.

Основні підходи до формулювання змісту, функцій та мети фірми (підприємства) систематизовано у *табл. 1*.

Основні підходи до визначення суті, місця та ролі підприємства (фірми) мають загальнотеоретичний характер та є основою формування моделі бізнес-діяльності економічного суб'єкта, включаючи його місію, процеси, інформаційну складову тощо. Не менш важливим є виокремлення прикладних теорій, пов'язаних з основними управлінськими сферами функціонування підприємства: фінансами, ціноутворенням, контролінгом, маркетингом, логістикою тощо. Кожна прикладна теорія дає своє бачення сутності підприємства (фірми, бізнесу), місії та шляхів розвитку, тому може розглядатися як самостійна концепція.

**Порівняльна характеристика підходів до формулювання змісту,  
функцій та мети фірми (підприємства)**

Теорія	Сутність	Основні функції	Мета
Класична	Виробнича структура, функціонує на основі поділу праці та спеціалізації виробництва	Виробництво	Пошук рівноважної ціни та підвищення ефективності функціонування
Неокласична	Цілісний об'єкт, що перетворює вихідні ресурси в продукцію	Виробництво	Максимізація доходу (прибутку)
Інституційна	Соціальний інститут, створений людьми для більш ефективного використання їх можливостей	Узгоджена діяльність щодо виробництва товарів та послуг	Мінімізація трансакційних витрат
Біхевіористська	Структура, в якій різні стейкхолдери мають різні цілі	Виробництво, більш значима роль навичок, вмінь, ідей у окремих індивідів	Отримання прибутку та інші цілі підприємства з врахуванням інтересів стейкхолдерів
Еволюційна	Член ділового суспільства, що перебуває під впливом його еволюції (з одного боку), має власні правила, традиції (з іншого)	Економічна, соціальна, інституційна	Різноманітні цілі, що залежать від історичного досвіду, традицій, індивідуальних переваг фірми

Джерело: складено авторами за матеріалами [1–7].

Стрімкий науково-технічний розвиток суспільства, глобалізаційні та соціально-економічні виклики обумовили появу нових наукових поглядів на сучасну концепцію управління бізнесом та суттєві трансформації в економічній теорії. Нові трансформаційні реалії актуалізували її місце і роль як загальнотеоретичної та методологічної бази для інших економічних наук, господарської практики і реформаторської діяльності [2].

Так, певним зламом економічного світогляду стало формування концепції поведінкової економіки (*англ. Behaviorale economics*), яка має витоки з економічної психології та теорії ірраціональності. Її постулати почали формуватися ще у ХХ ст. у працях таких науковців, як Г. Тард, Дж. Катон та Л. Гараї і набули сформованих рис у наукових доробках Р. Талера.

Саме американський економіст Р. Талер став лауреатом Нобелівської премії з економіки 2017 р. за створення поведінкової економіки – наукового напрямку, що вивчає вплив соціальних, когнітивних і емоційних чинників на прийняття економічних рішень окремими особами і установами та наслідки цього впливу на ринок. Тобто поведінкова економіка як напрямок економічної теорії досліджує вплив психологічних факторів на рішення людей у різноманітних економічних ситуаціях. Велика увага приділяється ситуаціям, де люди поведуться інакше, ніж це прогнозує класична економічна теорія з її

припущенням раціональності та егоїстичності [6]. Ці теоретичні постулати на сьогодні підтверджені емпірично і тому не можуть бути проігноровані бізнесом з позицій впливу цих постулатів на економічні результати підприємницької діяльності.

Практичного використання сьогодні потребують й інші економічні концепції (часткові теорії), які створюють передумови для розв'язання реальних проблем бізнесу і прийняття ефективних управлінських рішень. Найбільш загальна характеристика деяких концепцій подана у *табл. 2*.

Таблиця 2

## Сучасні прикладні економічні концепції

Напрямок	Змістова характеристика	Прикладний аспект
Економіка замкненого циклу або циркулярна економіка (англ. <i>closed-loop economy, circular economy</i> )	Економіка, що покликана змінити класичну лінійну модель виробництва, концентруючись на продуктах і послугах, які мінімізують відходи та інші види забруднень. Основні принципи економіки замкненого циклу засновані на відновленні ресурсів, переробці вторинної сировини, переході від викопного палива до використання відновлюваних джерел енергії	Цей тип економіки розглядається як частина Четвертої промислової революції, в результаті якої в цілому підвищиться раціональність використання ресурсів, у тому числі природних. Циркулярна економіка передбачає легкість переробки, повторного використання, демонтажу та відновлення продукції. Вона замінила традиційну лінійну модель "бери, виробляй і викидай", що домінувала в економіці до цього часу
Зелена економіка (англ. <i>green economics</i> )	Напрямок в економічній науці, який сформувався в останні два десятиліття, в межах якого вважають, що економіка є залежним компонентом природного середовища, в якому вона існує і є його частиною	Найважливіші напрямки: - енергоефективність будівництва; - перехід до поновлюваних джерел енергії, включаючи енергію вітру, сонця, геотермальну та біомасу; - сталий розвиток транспорту; - екологічна інфраструктура планети, у тому числі прісних вод, лісів, ґрунтів і коралових рифів; - розвиток сталого сільського господарства, у тому числі органічного виробництва
Цифрова економіка (англ. <i>Digital economy</i> )	Економіка, що базується на цифрових комп'ютерних технологіях. Цифрову економіку також іноді називають <i>інтернет-економікою</i> , <i>новою економікою</i> або <i>веб-економікою</i> . Під цифровою економікою розуміють виробництво, продажі і постачання продуктів через комп'ютерні мережі	Створення підтримуючої інфраструктури бізнесу (апаратне забезпечення, програмне; забезпечення, телекомунікації, мережі тощо). Запровадження електронного бізнесу (будь-які процеси, які організація проводить через комп'ютерні мережі) та електронної комерції
Економіка спільної участі (англ. <i>Sharing economy</i> )	Є соціально-економічною системою, заснованою на спільному користуванні людськими та фізичними ресурсами. До цієї системи іноді включають (або розглядають як споріднені із нею) такі поняття, як мережева економіка ( <i>mesh economy</i> ) або спільне споживання ( <i>collaborative consumption</i> )	Створення можливостей для зв'язків між будь-якою кількістю людей, зменшення транзакційних витрат, скорочення часу і відстані майже до нуля, через створення комунікаційного простору, який миттєво доступний зі смартфона чи комп'ютера в будь-якому місці і в будь-який час. Головні гравці на цьому "полі" – шерингові інтернет-платформи. За допомогою таких платформ повертається здатність людей робити ще більш значний внесок у суспільство та економіку

*Джерело:* складено авторами за матеріалами [8–11].

Використання прикладних управлінських концепцій ведення бізнесу є важливою умовою створення адекватної щодо запитів клієнта та ресурсних можливостей бізнесу, ціннісної пропозиції та отримання на цій основі економічної вигоди на ринку. Саме тому сучасні економічні знання стають дієвим інструментом досягнення комерційного успіху будь-якої бізнес-діяльності.

Цим зумовлюється необхідність активних міждисциплінарних комунікацій, формування на основі сучасної економічної теорії практичних вмінь, аналітичних навичок, яких потребує бізнес, як і інституційні зміни в економічному науково-освітньому просторі України, що відбувалися в останні роки. Усвідомлення важливості глибинного осмислення об'єктивної економічної реальності та місця у ній людини, наслідків впливу її знань на ефективність складної господарської практики, актуалізують проблеми якісної підготовки фахівців з економіки.

У відповідь на такі запити у Київському національному торговельно-економічному університеті започатковано нову освітню програму підготовки бакалаврів "Економіка бізнесу". Здобувачі вищої освіти за цією спеціалізацією мають змогу отримати професійну підготовку у сфері економічного управління підприємством та ефективного ведення бізнес-діяльності, набути знання та практичні навички фінансово-аналітичного та організаційно-управлінського характеру, сформувати спеціальні та предметні компетентності із широким доступом до працевлаштування і подальшого професійного зростання. Ринок праці сьогодні потребує фахівців з сучасним економічним мисленням, ґрунтовними теоретичними знаннями і прикладними навичками, здатних вирішувати як дослідницькі, так і практичні завдання.

**Висновки.** Сучасна економічна наука розвивається стрімкими темпами, що обумовлено об'єктивними особливостями суспільного розвитку, новими глобальними викликами та можливостями. Розвиток вітчизняної економічної думки тісно пов'язаний зі змінами політичних та економічних орієнтирів, намаганням подолати кризові явища, тому запити щодо прикладного застосування теоретичної економічної науки будуть і в подальшому активізуватися. Відповідно, нові тренди сучасного економічного розвитку потребують переорієнтації здобутків економічної науки. На думку сучасних дослідників, розвиток заради економічної ефективності себе вже вичерпав. Нові виклики соціально-економічного розвитку спонукають державу, суспільство, бізнес враховувати гуманістичну та екологічну складову.

Ефективний бізнес сьогодні – це не просто прибуткове підприємство. Сучасне підприємство оцінюється з точки зору його соціальної відповідальності, в тому числі, екологічних аспектів. Прогресивно зростає роль працівника (людини) в забезпеченні ефективності бізнес-діяльності. По суті працівник стає центром відтворювального процесу, його ідеї, інноваційні підходи та креативні рішення забезпечують економічний розвиток компанії. Усе це вимагає нових наукових підходів та узагальнень від економічної теорії ХХІ ст., сформованих на основі міждисциплінарної сполученості з іншими галузями знань.

Поява нових прикладних економічних концепцій (часткових теорій) потребує вивчення, осмислення, практичного використання та висвітлення в науковій і освітній діяльності. За таких умов заклади вищої

освіти мають стати не лише генераторами нових економічних знань, а й їх провайдерами. Така місія може бути реалізована через модернізацію змісту економічної освіти, появу нових спеціальностей і спеціалізацій, наповнення освітніх програм сучасними теоретичними та прикладними матеріалами.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Геращенко О. Економіка ХХІ: країни, підприємства, людини. 2-ге вид., перероб. і допов. Харків: Фоліо, 2019. 303 с.
2. Базилевич В. Д. Економічна наука та освіта в епоху системних трансформацій: нові виклики і запити до фундаментальної теорії. *Економіка України*. 2016. № 8. С. 78-92.
3. Гриценко А. Економічна освіта: шлях від теорії до практики. *Економіка України*. 2018. № 10. С. 53-70.
4. Кириленко В. Методологія сучасної економічної науки: генеза, суперечності та напрями розвитку. *Ринок цінних паперів України*. 2015. № 9/10. С. 17-24.
5. Уманців Ю. Економічна теорія у новітньому методологічному дискурсі. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2019. № 2. С. 51-63.
6. Геєць В. Політико-економічні засади дослідження сучасного суспільства. *Економічна теорія*. 2015. № 3. С. 4-12.
7. Талер Р. Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення; пер. з англ. С. Крикуненко. Київ: Наш формат, 2018. 464 с.
8. Squaring the Circular Economy: The Role of Recycling within a Hierarchy of Material Management Strategies Handbook of Recycling State-of-the-art for Practitioners, Analysts, and Scientists 2014, p. 445-477.
9. Зелена економіка – порятунком людства. URL: <http://www.dossier.org.ua/zelena-ekonomika-poryatunok-lyudstva>.
10. Mesenbourg, T. L. (2001). Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census.
11. Mazzella F. The Sharing Age. Tech Crunch, 2016. URL: <https://techcrunch.com/2016/02/04/thesharing-age>.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2019.

**Hanechko I., Trubei O. Business economics: management concept.**

**Background.** *The effectiveness of the functioning of individual business entities (enterprises) depends on multiple factors, the main places among which occupy the modern economic knowledge possessed by owners and top managers. Understanding and systematization of this knowledge allows us to distinguish certain applied economic concepts that affect the formation of behavior of the subject of business in the market and to some extent determine the effectiveness of business activity. This requires a more profound study of changes in economic thought and the search for the applied application of new knowledge in the business economy.*

*The aim of the article is to study the process of transformation of theories of the enterprise (firm) and the characterization of modern applied economic concepts (partial theories) that affect the efficiency and effectiveness of business activity.*

**Materials and methods.** *Methodological basis of the research is the system of general scientific and special methods, in particular: analysis and synthesis, systemic and complex approach, monographic and abstract-logical method.*

**Results.** *The genesis of development of economic views on the theory of the enterprise (firm) is explored; the content of the main contemporary applied economic concepts (partial theories) that have a direct impact on business is systematized and disclosed.*

**Conclusion.** *It was proved that the new trends of modern economic development cause the emergence of partial economic theories, the applied aspects of which it is expedient to implement in economic education and in business management processes.*

**Keywords:** business economics, firm theory, applied economic concepts.

## REFERENCES

1. Herashchenko, O. (2019). *Ekonomika XXI: krayiny, pidpryyemstva, lyudyny* [Economy XXI: countries, enterprises, people]. (2nd. ed., rev.). Kharkiv: Folio [in Ukrainian].
2. Bazylevych, V. D. (2016). Ekonomichna nauka ta osvita v epokhu systemnykh transformatsiy: novi vyklyky i zapyty do fundamental'noyi teorii [Economic science and education in the era of system transformations: new challenges and requests to fundamental theory]. *Ekonomika Ukrayiny – Ukraine economy*, 8, 78-92 [in Ukrainian].
3. Hrytsenko, A. (2018). Ekonomichna osvita: shlyakh vid teorii do praktyky [Economic education: the path from theory to practice]. *Ekonomika Ukrayiny – Ukraine economy*, 10, 53-70 [in Ukrainian].
4. Kyrylenko, V. (2015). Metodolohiya suchasnoyi ekonomichnoyi nauky: heneza, superechnosti ta napryamy rozvytku [Methodology of modern economic science: genesis, contradictions and directions of development]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrayiny – Securities market of Ukraine*, 9/10, 17-24 [in Ukrainian].
5. Umantsiv, Yu. (2019). Ekonomichna teoriya u novitn'omu metodolohichnomu dyskursi [Economic theory in the latest methodological discourse]. *Visnyk Kyi'v. nac.torg.-ekon. un-tu – Herald of Kyiv National University of Trade and economics*, 2, 51-63 [in Ukrainian].
6. Heyets, V. (2015). Polityko-ekonomichni zasady doslidzhennya suchasnoho suspil'stva [Political and economic principles of modern society research]. *Ekonomichna teoriya – Economic theory*, 3, 4-12 [in Ukrainian].
7. Taler, R. (2018). *Povedinkova ekonomika. Yak emotsiyi vplyvayut' na ekonomichni rishennya* [Behavioral economics. How emotions affect economic decisions]. (Krykunenko, Trans). Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
8. Squaring the Circular Economy: The Role of Recycling within a Hierarchy of Material Management Strategies (2014). Handbook of Recycling State-of-the-art for Practitioners, Analysts, and Scientists, 445-477 [in English].
9. Zelena ekonomika – poryatunok lyudstva [Green economy is the salvation of humanity]. Retrieved from <http://www.dossier.org.ua/zelena-ekonomika-poryatunok-lyudstva> [in Ukrainian].
10. Mesenbourg, T. L. (2001). Measuring the Digital Economy. U.S. Bureau of the Census [in English].
11. Mazzella, F. (2016). The Sharing Age. Tech Crunch. Retrieved from <https://techcrunch.com/2016/02/04/thesharing-age> [in English].



**ШТАНОВА Альона,**  
аспірант кафедри маркетингу  
Київського національного торговельно-економічного університету  
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: [Aliona.Shtanova@gmail.com](mailto:Aliona.Shtanova@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1582-5219>

## МЕРЕЖІ КІНОТЕАТРІВ: МАРКЕТИНГОВІ КОМУНІКАЦІЙНІ ІНСТРУМЕНТИ

*Проведено компаративний аналіз поняття "просування", розглянуто його тлумачення різними вітчизняними та зарубіжними вченими. Наведено статистичні показники для означення ринку мереж кінотеатрів в Україні. На основі аналітичного матеріалу розроблено визначення "просування мереж кінотеатрів". Розглянуто методи просування, що використовують мережі кінотеатрів, та їх класифікацію. Визначено основні тенденції у комунікаціях та зроблено припущення про подальші перспективи політики просування мереж кінотеатрів.*

*Ключові слова:* просування, комунікаційна стратегія кінотеатру, комунікації у соціальних мережах, мережа кінотеатрів, ринок мереж кінотеатрів.

*Штанова А. Сети кинотеатров: маркетинговые коммуникационные инструменты. Проведен компаративный анализ понятия "продвижение", рассмотрены его толкования разными отечественными и зарубежными учёными. Предоставлены статистические показатели для описания рынка сетей кинотеатров в Украине. На основании аналитического материала разработано определение "продвижение сети кинотеатров". Рассмотрены методы продвижения, которые используют сети кинотеатров, и их классификация. Обозначены общие тенденции в коммуникациях и сделано предположение о дальнейших перспективах политики продвижения сетей кинотеатров.*

*Ключевые слова:* продвижение, коммуникационная стратегия кинотеатра, коммуникации в социальных сетях, сеть кинотеатров, рынок сетей кинотеатров.

**Постановка проблеми.** Просування, за теорією Е. Дж. Маккарті про 4P або маркетинг-мікс, є одним з інструментів маркетингу [1]. Важко переоцінити його значущість, адже саме політика просування – основа для всіх маркетингових рішень стосовно продукту. При цьому проблемою в описі просування для науковців є плюралізм сфер застосування, який і визначає цю категорію для кожної галузі окремо. В умовах зростання запитів соціуму щодо закладів відпочинку існує великий попит на розважальні послуги, тому, з точки зору бізнесу, залишається актуальною сфера кінодемонстрації, яка за останні 10 років зазнала змін від комунальної до приватної форм власності, а також витримує конкуренцію з онлайн-кінотеатрами. Про прибутковість та розвиток індустрії кінодемонстраторів свідчить статистика бокс-офісу в Україні за попередні кілька років. Так, у 2016 р. загальний прибуток

© Штанова А., 2019

від усіх проданих квитків в Україні становив 1.7 млрд грн, у 2017 – 2.2 млрд грн [2], у 2018 р. – 2.4 млрд грн [3]. А кількість кінотеатрів за ці роки змінилась завдяки збільшенню чисельності залів мереж кінотеатрів, появі нових мереж і припиненню діяльності багатьох комунальних кінотеатрів. За даними [4], в Україні у 2016–2018 рр. кількість кінотеатрів збільшилася на 29, а залів – на 75. На 2019 р. анонсовано плани відкриття щонайменше 10 кінотеатрів [5]. Швидкі зміни в уподобаннях споживачів, зростання конкуренції, перерозподіл загальних тенденцій ринку актуалізують проблему специфіки вибору засобів просування мережевого бізнесу кінотеатрів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематикою просування у комплексі маркетингу займалися такі вітчизняні та зарубіжні дослідники, як Ф. Котлер [1], Д. Аакер [6], Г. Ассель [7], Л. Балабанова [8], І. Бойко [9], П. Дойль [10], С. Мельниченко [11], А. Мазаракі, Є. Ромат [12], А. Старостіна [13] та ін. Ними розроблено основні концепції поняття просування, взаємозв'язок із комунікаційною політикою підприємства, узагальнено складові цього процесу та їх класифікацію, розглянуто праксеологічні приклади просування у різних сферах – від туризму до державного управління. При цьому сфера бізнесу визначає специфіку поняття просування, а високий темп розвитку технологічного аспекту робить процес дослідження цієї категорії безперервним, виявляючись з кожним роком і в різних галузях по-різному. Тому ця тема потребує розвитку у межах дослідження сучасних мереж кінотеатрів.

**Метою** статті є аналіз системи просування кінотеатрів для розуміння загальних тенденцій ринку мереж кінодемонстраторів, виявлення неефективних та застарілих інструментів, пошук нових можливостей у просуванні для визначення загальної маркетингової стратегії мереж кінотеатрів. Для досягнення поставленої мети вирішено такі завдання: окреслено теоретичний матеріал досліджень просування; проаналізовано методи просування мереж кінотеатрів; систематизовано просування у цій сфері; надано авторське визначення сутності поняття просування у сфері мереж кінотеатрів.

**Матеріали та методи.** Дослідження, результати якого представлено в цій статті, проводилось методами наукового аналізу та синтезу, теоретичного узагальнення і порівняння. Застосування цих методів надало можливість повною мірою дослідити загальні тенденції ринку мереж кінотеатрів та знайти ознаки системності.

**Результати дослідження.** У широкому значенні *просування* – це будь-яка форма повідомлень, що використовує підприємство для інформування, ствердження або нагадування людям про свої товари, послуги, образи, ідеї; громадської діяльності або впливу на суспільство [9]. Так, за Ф. Котлером, просування – це компонент комплексу маркетингу, деякий набір змінних факторів маркетингу, сукупність яких підприємство використовує у цілях виклику бажаної реакції з боку цільового

ринку [1]. П. Дойль розглядає просування як маркетингові комунікації та визначає їх як процес передання звернення виробника до споживача з метою представлення товару чи послуги компанії у привабливому для цільової аудиторії світлі [10]. Д. Аакер розглядав просування з позиції брендингу та в синергії зі стратегією позиціонування [6]. Дж. Траут визначав "сприйняття", яке стане результатом просування, як один з непорушних принципів успішного маркетингу [14]. Є. Ромат дослідив соціально-етичний аспект комунікацій [12].

Просування вирішує такі питання:

*інформування* – компанія надає інформацію споживачам про себе, свій продукт чи послугу;

*переконання* – формування позитивного впливу на споживача щодо торгових марок компанії та сфери торгівлі загалом, що відділяє її від конкурентів;

*створення образу* – наділення товару чи послуги особливими характеристиками, що формує його унікальність, з метою відокремлення від конкурентів;

*підкріплення* – це сталі упередження у свідомості клієнта.

Розрізняють такі методи просування: реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту та персональні продажі (рис. 1).



Рис. 1. Види просування

Джерело: [9].

Поняття просування є міжгалузевим, тому доречно виокремити деякі підходи до його визначення (таблиця).

Таблиця

#### Просування у різних галузях

Галузь	Визначення просування	Особливості
Маркетинг освітніх послуг	Реклама у засобах масової інформації (ЗМІ); стимулювання працівників, викладачів та студентів під час вступної кампанії; пропаганда в ЗМІ; проведення "Днів відкритих дверей" ЗВО; створення бренду ЗВО; можливість індивідуального навчання (тьюторське навчання); співпраця з державними органами освіти, школами, коледжами, університетами, державними та комерційними організаціями	Спрямованість на учасників освітнього процесу, має враховувати донесення інформації про бренд вишу до батьків старшокласників, які приймають рішення про подальше навчання дітей

Галузь	Визначення просування	Особливості
Роздрібна торгівля	На ринках розвинених країн виділяють як окремий елемент комплексу просування товару прямиї маркетинг завдяки його зростаючій значимості, а в сфері роздрібної торгівлі – мерчандайзинг ("атмосферу" магазину), інформацію в торговельних точках і на упаковці, рекламу в місцях продажу й схвальні відзиви вдоволених товаром покупців, виставки, демонстрації, вручення сувенірів, сервісну політику, розробку товарних знаків, створення фірмового стилю й упаковки	Просування починається від оформлення упаковки, візуалізації усіх елементів брендингу і включає фізичне оточення точок продажу їх атмосфери. Спрямоване на зв'язок як з покупцями, так і з дистриб'юторами
Оптова торгівля	Маркетинговий канал просування продукції – це частково впорядкована сукупність посередників (роздрібних і оптових, транспортно-експедиційних компаній) для доведення принципів нових або вдосконалених моделей існуючих товарів від конкретного виробника до його кінцевих споживачів. Тобто це така система, де продукція і відповідальність за неї або власність на неї передаються від рівня до рівня (від посередника до посередника), в результаті досягаючи кінцевого споживача	Просування полягає в ефективному донесенні інформації про товар до дистриб'юторів та дилерів і представників бізнесу
Маркетинг банківських послуг	Просування банківського продукту (послуги) являє собою комунікаційну функцію маркетингу. Однак просування – це не просто спілкування або обмін інформацією, це цілеспрямовані комунікаційні дії для того, щоб переконати клієнта в необхідності звернутися в банк за фінансовою послугою	Зосереджений на фізичному оточенні банку та полягає у донесенні до клієнта атмосфери безпеки та впевненості у надійності та стабільності банку

Джерело: зведено автором за [15–18].

Розглянемо три основні способи просування:

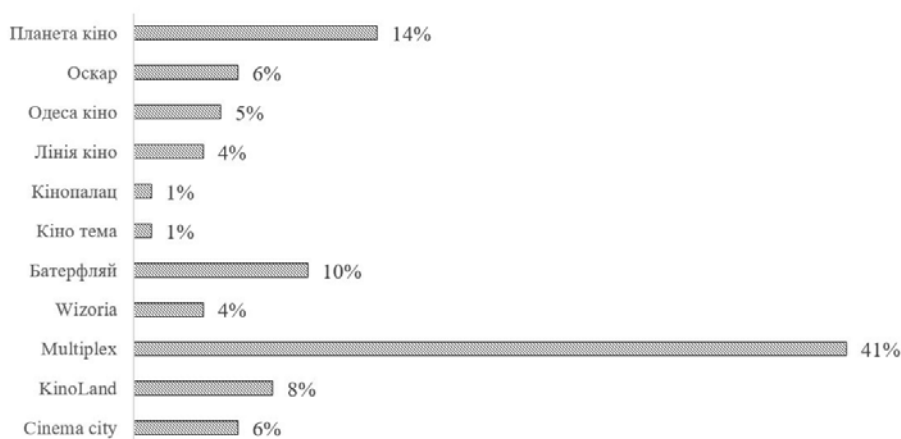
*широке мовлення (Broadcast)* – зв'язок одночасно з великою кількістю покупців, що належать до різних груп;

*мовлення обмеженого масштабу* – комунікація з великою кількістю людей, що належать до виділеного сегмента;

*замкнений ланцюг* – прямиї, короткий зв'язок між двома учасниками збуту (продавцем і покупцем) [18].

Кожен окремо та у поєднанні ці способи просування у різних сферах бізнесу допомагають компаніям заявити про себе як про торгову марку, завоювати цільову аудиторію та розвинути лояльність споживачів своїх товарів та послуг.

Проаналізувавши просування як інструмент у маркетинговій стратегії будь-якого підприємства, можна визначити особливості у просуванні кінотеатрів. В Україні станом на 2019 р. налічується одинадцять мереж кінотеатрів – Баттерфляй, Оскар, *Cinema City*, Одеса Кіно, Лінія Кіно, Кіно тема, Кінопалац, *KinoLand*, Планета Кіно, *Multiplex* та *Wizoria* [3]. Кожна з них налічує різну кількість кінотеатрів, кінозалів, розрахована на різну кількість глядачів. У міжнародній практиці у розрахунках прийнято враховувати кількість залів, що має мережа кінотеатрів, тому кількість залів, приналежних до кожної мережі, подано у діаграмі на *рис. 2*:



**Рис. 2. Розподіл кількості кінозалів по мережах кінотеатрів України, %**

Джерело: розроблено автором за даними [3].

Для того, щоб розглянути просування перегляду кінофільмів як продукту, потрібно узагальнити комунікаційну політику кожного з них аби знайти спільні риси. Просування кінотеатрів здійснюється за допомогою інструментів онлайн- та офлайн-комунікацій.

До *онлайн-комунікацій* належать:

- сайт з можливістю дізнатися розклад сеансів та купити квиток;
- ведення сторінок у соціальних мережах (*Facebook, Instagram, Telegram*);
- використання чат-ботів;
- робота з відгуками на сайтах-афішах, *Google Maps* та у соціальних мережах;
- власний мобільний додаток;
- *E-mail*-маркетинг;
- контекстна реклама;

До *офлайн-комунікацій*:

- зовнішня реклама (розміщення на білбордах, путьових стінах у метро);
- розміщення *POS*-матеріалів у прикасовій зоні;
- промоакції з брендами у кінотеатрі;
- проведення івентів з допрем'єрними показами;
- проведення дитячих свят, анімацій і майстер-класів.

Для наочності на гістограмі представлено обсяги використання кожного з цих інструментів (рис. 3).

Виокремлено такі ознаки поняття "просування":

- суб'єктна спрямованість;
- перехресність офлайн- та онлайн-комунікацій;
- наявність щонайменше двох точок продажу квитків – сайт, каса кінотеатру.



**Рис. 3. Використання інструментів комунікацій у просуванні мереж кінотеатрів**

*Джерело:* розроблено автором.

Таким чином, дійдемо висновку, що для мереж кінотеатрів *просування* – це моделювання онлайн- та офлайн-комунікацій мережі кінотеатру із потенційними відвідувачами, а також побудова довготривалих відносин із гостями кінотеатру для стимулювання їх повторного відвідування завдяки створенню неповторної атмосфери, стилю, унікальних подій та образу бренду.

При цьому помітна тенденція до поступової диджиталізації сфери просування кінотеатрів, які дедалі більше знаходять своїх гостей через контекстну рекламу за пошуковими запитами та сферою інтересів у *Google*, створюють унікальні події та фотозони аби з офлайну гості поширювали свої фотографії з кінотеатру у соціальних мережах, а кінотеатр та сам перегляд фільму перетворюється на модний спосіб відпочинку, яким вони хочуть ділитися з підписниками. Крім цього, популяризується розробка мобільних додатків та програми лояльності, які водночас і стимулюють, і підтримують гостя, стаючи вагомим інструментом у сучасному маркетингу кінотеатру.

**Висновки.** Розглянувши праксеологічні методи просування кінотеатрів, можна визначити, що вони містять поєднання класичних інструментів комунікаційної політики, а також підтримують сучасні загальні тенденції до масштабної представленості у мережі Інтернет. Попередні дослідження вчених, коло наукових інтересів яких стосувалося просування, були спрямовані на інші галузі, і комунікації сфери бізнесу мереж кінотеатрів не розглядалися у повному обсягу, хоча в Україні за останні 10 років кінотеатри, що зазнали багато змін, наразі відновлюють свою популярність і частину уваги споживачів у загальній сфері розваг. Це зумовлює перспективи подальшого вивчення просування кінотеатрів, їх теоретичний опис та пошук оптимальних каналів комунікації і політики просування загалом, що стане фундаментом для розробки успішної маркетингової стратегії для мережі кінотеатрів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс. М.: Вильямс, 2015. 496 с.
2. Сидоренко Б. Підсумки кінопрокату за 2017 рік. *VGL Cinema*. 2018. № 17. С. 50. URL: <http://web.archive.org/web/20180512053720/http://vglcinema.com/innovaeditor/assets/nomera-pdf/VGL17.pdf>.
3. Кінопортал. URL: [Kino-teatr.ua](http://Kino-teatr.ua).
4. Основні показники кінотеатрального ринку 2015–2017рр. Офіційний сайт дистриб'ютора *Ukrainian film distribution*. URL: <https://perma.cc/6LTA-DDJ9>.
5. Портал Детектор Медіа. URL: <https://detector.media/rinok/article/143329/2018-12-14-v-ukraini-v-2019-2020-rokakh-vidkriyut-ponad-70-novikh-kinozaliv-mrm>.
6. Аакер Д. Аакер про брендинг. 20 принципів досягнення успіха. М.: Ескимо, 2016. 256 с.
7. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия. М.: Инфра-М, 2001, 804 с.
8. Балабанова Л. В., Заремба В. П. Організація маркетингового управління діяльністю підприємств: концепція, методологія дослідження, стратегії оптимізації: монографія. Харків: МТНТ, 2015. 312 с.
9. Бойко І. І. Класичний маркетинг та маркетингові експертні оцінки. Київ: Кондор, 2008. 302 с.
10. Дойль П. Маркетингове управління і стратегії; пер. з англ. Київ, 2010. 672 с.
11. Мельниченко С. В., Магалецький А. В. Маркетингова політика в готельному бізнесі: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 334 с.
12. Мазаракі А. А., Ромат Є. В., Алданькова Г. В. та ін. Соціально-етичний маркетинг: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2013.
13. Старостіна А. О., Черваньов Д. М., Зозульов О. В. Маркетинг: навч. посібник. Київ: Знання-прес, 2002. 191 с.
14. Райс Э., Траут Дж. 22 непреложных закона маркетинга; пер. з англ. М., 2017. 220 с.
15. Матюхін В. О. Особливості маркетингової стратегії розвитку вищого навчального закладу. URL: [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42\\_269-273.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42_269-273.pdf).
16. Тюха І. В. Маркетингові комунікації та просування продукції вітчизняних хлібопекарських підприємств на зовнішні ринки. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1273>.
17. Богацький С. Особливості побудови маркетингових каналів просування оптових партій продукції підприємства. URL: [irbis-nbuv.gov.ua](http://irbis-nbuv.gov.ua).
18. Дихтль Е., Хершген Х. Практичний маркетинг. М.: Высшая школа, 2012. 255 с.

*Стаття надійшла до редакції 27.05.2019.*

***Shtanova A. Cinema chains: marketing communication tools.***

***Background.*** The development of the market for movie demonstrators, as evidenced by the increase in the box office over the last three years in Ukraine, as well as the increase in the number of cinemas and halls, necessitates a scientific study of the specifics of the promotion of this field.

***Analysis of recent research and publications*** has shown that the scientists have developed the basic concepts of the concept of promotion, the relationship with the enterprise communication policy, summarized the components of this process and its classification, considered practical examples of promotion in various fields – from tourism to public administration. The business sphere determines the specifics of the concept of promotion, and the

high rate of technological aspect development makes the process of research of this category continuous, manifesting itself every year in different ways. Therefore, this topic needs to be developed in the context of exploring contemporary cinema chains.

The **aim** of the article is to analyze the system of cinema promotion to understand the general trends of the market of cinema demonstrators' networks, to identify inefficient and outdated instruments, to find new promotion opportunities to determine the overall marketing strategy of the cinema network.

**Materials and methods.** The methods of scientific analysis and synthesis, theoretical generalization and comparison were used in the research process.

**Results.** A comparative analysis of the concept of "promotion" is carried out; its interpretation is considered by various domestic and foreign scientists. The statistical indicators for the definition of the cinema network market in Ukraine are presented. On the basis of analytical material the definition of the concept of "promotion of the cinema network" was developed. Promotion methods, using by cinema networks and its classification are discussed. The main trends in communications have been identified and assumptions have been made about the future prospects for the promotion of cinema networks.

**Conclusion.** Having considered the praxiological methods of promotion of cinema, it is determined that they contain a combination of classical instruments of communication policy, and also support modern general trends to large-scale representation in the Internet. Previous studies of scientists, the scientific interests of which included promoting to other industries, and communications areas of business of cinema chains have not been considered in full, while in Ukraine over the past 10 years, the cinemas have undergone many changes and are now rebuilding their popularity and the attention of consumers in the general field of entertainment. This determines the prospects of further study of the cinemas promotion, their theoretical description and search of the best channels of communication and promotion policy in general, which will be the foundation for developing a successful marketing strategy for the cinema chain.

**Keywords:** promotion, cinema communication strategy, social media communications, cinema network, cinema chains market.

## REFERENCES

1. Kotler, F. (2015). *Osnovy marketinga. Kratkij kurs (Fundamentals of Marketing. Short course)*. Moscow: Vil'jams [in Russian].
2. Sydorenko, B. (2018). Pidsumky kinoprokatu za 2017 rik [Movie rental results for 2017]. *VGL Cinema*, 17, 50. Retrieved from <http://web.archive.org/web/20180512053720/http://vglcinema.com/innovaeditor/assets/nomera-pdf/VGL17.pdf> [in Ukrainian].
3. Kinoportal [Movie Portal]. Retrieved from Kino-teatr.ua [in Ukrainian].
4. Osnovni pokaznyky kinoteatral'nogo rynku 2015–2017 rr. [The main indicators of the cinema market 2015–2017]. Official Distributor Website Ukrainian film distribution. Retrieved from <https://perma.cc/6LTA-DDJ9> [in Ukrainian].
5. Media Detector Portal. Retrieved from <https://detector.media/rinok/article/143329/2018-12-14-v-ukraini-v-2019-2020-rokakh-vidkryut-ponad-70-novikh-kinozaliv-mrm> [in Ukrainian].
6. Aaker, D. (2016). *Aaker pro brending. 20 principov dostizhenija uspeha [Aaker about branding. 20 principles of success]*. Moscow: Jeskimo [in Russian].
7. Assjel', G. (2001). *Marketing: principy i strategija [Marketing: principles and strategy]*. Moscow: Infra-M [in Russian].
8. Balabanova, L. V., & Zarembo, V. P. (2015). *Organizacija marketyngovogo upravlinnja dijital'nistju pidpryemstv: koncepcija, metodologija doslidzhennja, strategii' optymizacii' [Organization of marketing management of enterprise activity: concept, research methodology, optimization strategies]*. Harkiv: MTNT [in Ukrainian].



9. Bojko, I. I. (2008). *Klasychnyj marketyng ta marketyngovi ekspertni ocinky [Classic marketing and marketing expert assessment]*. Kyi'v: Kondor [in Ukrainian].
10. Dojl', P. (2010). *Marketyngove upravlinnja i strategii' [Marketing management and strategies]*. (Trans). Kyi'v [in Ukrainian].
11. Mel'nychenko, S. V., & Magalec'kyj, A. V. (2012). *Marketyngova polityka v gotel'nomu biznesi [Marketing policy in the hotel business]*. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
12. Mazaraki, A. A., Romat, Je. V., Aldan'kova, G. V. et. al. (2013). *Social'no-etychnyj marketyng [Social and ethical marketing]*. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].
13. Starostina, A. O., Chervan'ov, D. M., & Zozul'ov, O. V. (2002). *Marketyng [Marketing]*. Kyi'v: Znannja-pres [in Ukrainian].
14. Rajs, Je., & Traut, Dzh. (2017). 22 neprelozhnyh zakona marketinga [22 immutable laws of marketing]. (Trans). Moscow [in Russian].
15. Matjuhin, V. O. Osoblyvosti marketyngovoi' strategii' rozvytku vyshhogo navchal'nogo zakladu [The features of marketing strategy of development of higher educational institution]. *ena.lp.edu.ua*. Retrieved from [http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42\\_269-273.pdf](http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/34231/1/42_269-273.pdf) [in Ukrainian].
16. Tjuha, I. V. Marketyngovi komunikacii' ta prosuvannja produkcii' vitchyznjanyh hlibopekars'kyh pidpryjemstv na zovnishni rynky [Marketing communications and promotion of products of domestic bakery enterprises to foreign markets]. *www.economy.nayka.com.ua*. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1273> [in Ukrainian].
17. Bogac'kyj, S. Osoblyvosti pobudovy marketyngovyh kanaliv prosuvannja optovyh partij produkcii' pidpryjemstva. [Features of construction of marketing channels for promotion of wholesale lots of production of the enterprise]. *irbis-nbuv.gov.ua*. Retrieved from <http://irbis-nbuv.gov.ua> [in Ukrainian].
18. Dihtl', E., & Hershgen, H. (2012). *Praktichnyj marketing [Practical marketing]*. Moscow: Vysshaja shkola [in Russian].

**LANG Franz Peter,**

DSc, Honored Doctor, Professor at Technical University of Braunschweig,  
Carl Friedrich Gauss Faculty, Department of Economic Science  
Universitätsplatz 2, Braunschweig, 38106, Germany

*E-mail:* [peter.lang@fom.de](mailto:peter.lang@fom.de)

*ORCID:* <https://orcid.org/0000-0002-9512-8597>

## DIGITIZATION IS CHANGING OUR WORLD

*As aim of this article the author wants to motivate the reader to be prepared to solve all upcoming problems that will occur in nearly all fields of our life especially in the national and global economy, in social relations, international competition and politics. Especially countries like the Ukraine with its highly educated population can discover chances, to strengthen its economic power and position in the future world economy which will be disrupted by this evolution.*

**Keywords:** Digitization, Digital Revolution, Artificial Intelligence (AI), Robotic, Life-long Learning, International Migration, Industry 4.0, International Competition

*Ланг Ф. П. Диджитализация меняет наш мир. Целью статьи является подготовка к решению всех предстоящих проблем, которые возникнут практически во всех сферах нашей жизни, особенно в национальной и глобальной экономике, в социальных отношениях, международной конкуренции и политике. Такие страны, как Украина, с ее высокообразованным населением могут использовать шансы укрепить свою экономическую мощь и положение в будущей мировой экономике, которая претерпевает эволюционные изменения.*

**Ключевые слова:** оцифровка, цифровая революция, искусственный интеллект, робототехника, обучение в течение всей жизни, международная миграция, индустрия 4.0, международная конкуренция.

**Background.** Digitization is changing the economy and society rapidly. This leads to considerable uncertainty, especially in the traditional industrialized countries, because in the first stages of this development, especially the manufacturing industry is heavily affected. The changes, however, will cover almost all areas of life and it will also change the structures of the global economy and the social systems. This article gives an overview of the expected changes.

---

© Lang F., 2019

The **aim** of this article the author wants to motivate the reader to be prepared to handle all upcoming problems that will occur in nearly all fields of our life especially in the national and global economy, in social relations, international competition and politics. Especially countries like the Ukraine with its highly educated population can discover chances, to strengthen its economic power and position in the future world economy which will be disrupted by this evolution, bringing new perspectives and new ways for political and economic reforms.

**Materials and methods.** The article is intended as a survey and uses sources in actual economic literature and the results of a research of a team of scientists from the FOM University of Economics and Management (Working Worlds of the Future, Wiesbaden 2018) and the Technical University of Braunschweig.

**Results.** *Digitization in the industrial sector.* Much attention was paid in 2013 to a study of the US industrial sector, where 47 % of employees work in occupations that are more than 70 % likely to automate over the next two decades [1]. In Germany, even 59 % of jobs would be threatened and around 42 % of existing jobs would be completely eliminated by digital production methods.

This finding has initiated a debate under the slogan "Industry 4.0". Industry 4.0 "describes the so-called" fourth industrial revolution ", which in turn stands for the general transition to digital control processes and for which the catchword "Digital revolution" is often used.

"Industry 1.0" describes the mechanization of production in the early history of industrialization. "Industry 2.0" describes the proliferation of factory-made production with large machines, accord work and flow production. "Industry 3.0" describes the use of the first computer based control systems of industrial production. "Industry 4.0" is now leading to digitally controlled systems in production, which are autonomously controlled using Information and Communication Technologies (ICT). This speeds up processes, increases productivity and quality, and reduces costs.

New business models can also be developed through digital networking within the value chains, but also between companies [2].

Mechatronics is an interdisciplinary field within engineering, which already places entirely new demands on the workforce on the basis of mechanical engineering, electrical engineering, electronics and computer science [3]. Mechanical and plant engineering are already characterized by a high level of qualification in this sense. In Germany 96 % of the employees have vocational training or a university degree. This suggests that they will master the challenges ahead. Already today, learning new and adapting to change is largely involved in a lifelong learning process in which educational institutions themselves play a significant role [4].

European industry seems to be well positioned here. However, it should be noted that this competitiveness is largely dependent on integration into the international division of labour with various upstream suppliers and

the international research and development networks; therefore, the openness of the economies is an important factor. However, digitization is not limited to the industrial sector. It covers all sectors of the economy and the society [5].

*Digitization in the service sector.* The service sector has long been the largest economic sector in terms of employment and turnover. The modern services sector includes transport, media, financial services, leasing, education, hospitality, culture, sports, social services, health care, education, church etc. [6].

It provides both wholesale inputs to industry and consumer services for private consumers. Business services such as research and development, which are the real vehicles of growth and formerly of industry, have today been relocated to service providers such as research and development institutes. Nearly all "Industry 4.0 concepts" expect a further increase in the integration of industrial production with services such as marketing, financing, logistics and repair.

The European Union, increased mobility and improved means of communication are allowed, parts of jobs and entire jobs are also shifted to service providers abroad. The process of internationalization and globalization is also driven by this.

The growing importance of the service sector is also due to the growing share of public services in the education, health and social sectors, but also in the police and in military services (e.g. public-private partnership) [7].

A statistical distinction between jobs in industry and in the service sector is therefore meaningless from the point of view of digitization, since services are not less relevant to digitization than the industrial sector.

*Digitization and the trade sector.* In the trade sector, the use of computers early on (e.g. Walmart) initiated a process towards the digitization of warehouse and inventory management systems and impressively brought the industry under pressure to modernize [8].

The use of digital technology has greatly expanded the ability to capture information about customers and customer behaviour in the retail sector [9]. To enable large amounts of data on customer behaviour (big data), the systematic analysis of individual customer preferences is possible. It allows the design of individual assistance services or personalized advertising.

Electronic commerce is the logical continuation of this development. It is part of e-business and generally covers electronic commerce as well as the promotion, buying and selling of goods and services on the Internet. "Electronic Commerce" has already developed into one of the core business models in the WWW.

Corresponding repercussions on the traditional retail trade can be seen everywhere in the shopping streets of our cities in the form of empty shops and devastating shopping streets. These, in turn, have a significant impact on employment, landlords' revenues, commercial real estate returns, the bustle of downtown shopping areas, etc.

On the other hand, suppliers such as Amazon have established themselves, generating significant revenues and profits through e-commerce. They also are offering new but completely different jobs. These new jobs not only require appropriately adapted knowledge, but also the acceptance of changed working hours, work processes, etc.

They also include Jobs resulting from the significant increase in logistics activities in distribution of goods (including UPS etc.). These in turn have consequences for road traffic, environmental pollution, etc.

*Digitization in private life.* Ever since the advent of smartphones (launch of the iPhone in 2007), digitization has also become part of our daily lives. We receive "real time" personalized, customized information, share what's app, Facebook, Instagram, LinkedIn, etc. and pay with online banking and Paypal. The search in the large encyclopaedias, which still dust on our bookshelves, is also already largely displaced by Google and other "search engines".

"Amazon Echo" stands as an early representative of its kind in our homes and listens to what we speak, gathers this knowledge, and actively recommends to buy in the not-too-distant future, or even orders autonomously according to our habits registered by it. In addition, such systems will monitor the smart home, our health, our assets, in short our entire life.

A Chatterbot or simply Bot is a text-based dialogue system that allows to chat with a technical system. It is already undertaking information and sales talks and will take on many advisory activities via artificial intelligence (AI) in a few years' time [10]. Those affected will include not only call centre staff, sellers, brokers, financial advisers, but also teachers, doctors, lawyers, and so on. Nursing and care robots are already being used in the care of the sick and the elderly in some countries. They actively communicate with people and are in some cases already linked to active robots who undertake certain nursing and even pastoral work. In many cases, it is already difficult to see whether "on the other side" of our communication media is a human being or a computer.

"AlphaGo" (GO is a complex strategic board game with 361 squares), a self-learning computer that continues to expand its artificial intelligence (AI), has defeated the GO World Champion due to the complexity of the game [11].

"Intelligent, networked objects", self-driving cars, smart homes, networked walls, mirrors, etc., will make some "normal" business models obsolete today, because companies that have access to this information can now directly and much more effectively use their services without intermediaries. The range of such changes could be significantly expanded, and the accelerated product cycles in information technology are rapidly changing.

To what extent these developments in the private sphere can be judged positively or negatively, can only be answered from the personal view. But it is already certain that digitization in the private sphere will bring considerable changes.

*Digitization requires lifelong learning.* Even if mass loss of jobs is not to be expected as a result of digitization, it is clear that automation and process orientation in production will change tasks and require beyond the industrial sector new qualification profiles which in turn will require a constantly need of updating.

In terms of qualification companies and employees as well as educational institutions close to companies are required to develop adapted educational formats and create space for training and further education. This must be done in conjunction with the companies. Vocational education and training, a fundamental adaptation of curricula and study programs will be inevitable. Vocational training will be much more important than it is today, as it must enable people to keep up with the rapid pace of development.

Furthermore, the digital media will change the educational landscape itself profoundly. Thus, the profession of traditional teacher at schools and colleges, similar to other professional groups (see above), will largely change through "Machine Learning" [12]. Machine learning is a fast-growing area of computer development and part of so-called artificial intelligence (AI). Computer programs based on "machine learning" can use algorithms to independently find solutions for new and unknown problems.

Machine learning is already used in online marketing in web analytics and in many other applications. Long-distance learning and other online educational offerings will also largely change the traditional mix of teaching and learning methods. The concepts and equipment of the teaching institutions will also change enormously.

Therefore, new media-based forms of teaching have to be developed that meet the requirements of the digital age.

*Digitization requires a political framework with flexibility and social security.* This unstoppable accelerated by artificial intelligence (AI) will only be achieved in companies if the legal, economic and in particular the employment and social policy conditions are adapted to the requirements of the digital future. If this does not happen, the development will significantly reduce international competitiveness of the whole economy and lead to considerable losses of prosperity.

Digitization also considerably facilitates the international transfer of knowledge and creates the preconditions for knowledge-based competitive advantages in other countries. In order to avoid a further decoupling of technological progress on the one hand and the development of the institutional framework of political and legal regulations on the other hand, a consistent modification of the existing framework is necessary.

In addition to needs-based education policy, this includes a forward-looking labour market policy and a modern labour law. The latter must also be seen as a particularly important location factor in the age of increasing international labour mobility. To quickly set the course for the modernization of the information technology infrastructure, including: appropriate support measures, investment-friendly depreciation, simplified approval procedures etc. must be established.

Also innovative solutions for the social protection of the people must be found. For example, Social insurance claims and occupational pension schemes are decoupled from a long-term employment in the same company and validated transnationally. It must be ensured that employees do not lose any rights if they use the new flexibility operationally or internationally. At the same time the private pension plan must be protected against extreme fluctuations for example in the financial markets.

Given the unavoidable job losses caused by the "digital revolution", at least during the introductory phase, concepts such as an "unconditional basic income" need to be discussed. This is understood as a living income that is paid to every citizen of a society regardless of whether it has paid into the social system or not [13]. Especially people with low skills who are no longer able to participate in the increase in productivity due to digitization will be adversely affected. This also applies to cities and regions where such people live in large numbers (e.g. Wolfsburg in Germany or Detroit in the US). Without such a social security, they cause a considerable social problem for the future.

The existence of many companies is based on the fact that there is sufficient mass purchasing power. For this reason, the purchasing power of the people permanently or temporarily becoming unemployed through the digitization process need not be safeguarded solely in their interest. The discussion about the unconditional basic income thus gains a completely new meaning against the background outlined here [14]. At the same time, it is clear that not only social welfare systems but also taxation systems need to be adapted to the new conditions of the digitized economy.

*New actors on the stage of the global economy.* The "Digital revolution" is global and affects all connected regions of the world. One important indicator is the fact that the People's Republic of China and the Indian Union are also heavily relying on the use of industrial robots in their industrial sectors. They are proactively accepting the challenges of the "digital revolution". China and India are already established as major players in hardware and software markets and are therefore selected as good examples of developing economies (emerging markets) on the way into the digitalized future.

Their traditional competitive advantage of being a "low-wage country for standard products" has long ceased to exist in China. The shortage of skilled workers in industrial production is already a significant impediment to growth [15]. In India, conditions in the industrial sector are similar. In both economies hotspots of digitization have already developed at various locations, which exist alongside traditional industrial regions and underdeveloped regions. Such economies are therefore also referred as "dual economies".

In their developed segments, they have problems that also occur in the traditionally industrialized countries. For example, the "medium-sized enterprises" established in China since the 1980s are now confronted with the same problems (rising labour costs, high employee turnover, skilled labour shortages, succession in the entrepreneurial families, etc.) as old industrialized

countries. This reflects the fact that the reformed Chinese economy is already in a "normal" state [16]. In India, this situation has existed for a long time already in the middle class, since a medium-sized economy exists on a largely market-based system at least since the colonial era.

In addition to these problems, in both economies from their economically backward regions there is a huge number of poverty-driven, low-skilled migrant. They cannot operate in modern industries, as they often lack all the basic knowledge necessary to acquire the necessary expertise for a qualified job. That is why they represent a huge potential especially of urban poverty, which will increase with the expansion of digitized sectors through further immigration and digitization-related releases.

The Chinese government wants to solve this technological and social problem by accelerating modernization and urbanization in the backward regions. The latter assumes that urban centres will benefit from economic development and growth through the benefits of agglomeration (proximity of companies and workers, use of a common infrastructure, efficiency of larger education and training facilities, cultural and sports facilities, etc.) [17].

Today, however, the Chinese leadership does not rely on the "masses of the people", but on a consistent modernization of the existing industries and their further development on a high-tech level. However, it retains its traditional central planning system for which it hopes that the new perspectives of digital and intelligent control will give better results than in the past. The fact that robots and state-of-the-art computer technology are used throughout the country is taken for granted.

The political aim is to promote prosperity through economic growth in such a way that the remaining problems of the backward regions and urban slums are casually resolved by emerging economic dynamics and increasing international competitiveness [18].

*Global migration in the digital age.* The recent reflections make it clear that the labour market pressure due to the "digital revolution" globally is likely to be rather higher than lower. In the emerging economies and the still underdeveloped regions of the global economy, demographic factors are the main cause of this, all of which add up globally to the job-destroying effects of the "digital revolution" in all regions of the world [19].

At the same time, it becomes clear that the "digital revolution" is a development that can trigger quite different effects and deepen the social division of societies. In any case, migratory pressure on the growth poles of the global economy will increase, especially since the new information and telecommunication media make existing regional differences in development levels more transparent than in the past, and the increased mobility of today facilitates migration.

However, modern means of communication will reduce the need for migration in the hands of professionals and specialists, since working in a modern IT network with its communication media (e.g. Skype, etc.).



But there will still be those people who migrate for social reasons who are not among the much-needed specialists. Without generating social disruption effects in the target regions of migration, this will only be possible if an adequate integration policy, which must primarily be education and training policy, can be established.

Without prejudice, it would undoubtedly make sense to take measures that would enable potential migrants to be educated in their home country, either making them wished-for immigrants in the labour market or, ideally, enabling them to secure their livelihood in their home country at one level that makes migration unnecessary. The teaching and learning systems of the digital revolution (see above) are useful for such a strategy because the development of translation robots and "machine learning" etc. help to overcome language problems.

However, this requires considerable efforts to restructure the training systems because the necessary equipment and concepts are missing.

**Conclusion.** The "digital revolution" is under way, it affects almost all areas of our lives and it is happening globally. It is a result of the evolution of information technologies ranging from telecommunications to robotics to artificial intelligence (AI) and the resulting hybrid techniques. An industrialized country that wants to be modern and internationally competitive has to join in this development, or it has to leave the society of the leading industrialized countries. In the national economic relations, the working world, but also in the private life, serious changes will emerge within a short time, which will demand adaptability, flexibility and willingness to learn.

For companies, this raises the fundamental question of how their "disruptive business model", which they want to operate in the age of the digitized world, will look like, or whether they will even exist.

For workers, digitalization raises the fundamental questions of what skills and capacities they will need in the future to secure their livelihood, whether they can acquire them and what should happen to those workers who do not have the skills they need now and in the future. Especially where these effects will be locally massive, where e.g. traditional automobile production is concentrated, this will also be a regional problem.

In addition, there will be increased regional and global migration from "losers" of development to growth regions, which will have significant educational and social challenges, as they can only be prevented through prosperity in all nations, including those where development has not brought wealth to wider sections of the population. If one wanted to stop this migration by foreclosure and closed borders, then one would exclude oneself from the group profiting countries at the same time. So the digital revolution has globally significant social consequences that need to be mastered in the interests of securing social peace and prosperity. The problem seems to be known, but out of different perspectives it is well known since many years [20]. But in our days we are confronted with a growing speed of this development which now named "Digital Revolution".

## REFERENCES

1. Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation? Oxford Martin School, University of Oxford. Retrieved from [http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The\\_Future\\_of\\_Employment.pdf](http://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf), (30.3.2018) [in English].
2. Pfrommer, J., Schleipen, M., Usländer, T., Epple, U., Heidel, R., Urbas, L., Sauer, O., Beyerer, J. (2014). Begrifflichkeiten um Industrie 4.0 – Ordnung im Sprachwarr, Fraunhofer Karlsruhe. Retrieved from [http://akme-a2.iosb.fraunhofer.de/EatThisGoogleScholar/d/2014\\_Begrifflichkeiten%20um%20Industrie%204.0%20-%20Ordnung%20im%20Sprachwarr.pdf](http://akme-a2.iosb.fraunhofer.de/EatThisGoogleScholar/d/2014_Begrifflichkeiten%20um%20Industrie%204.0%20-%20Ordnung%20im%20Sprachwarr.pdf) [in German].
3. Tsenov, A., Heupel, T., Zug, S., Lang, F.P., Ovcharova, J., Yordanov, Y. (Eds.) (2017). The Digital Transformation: Challenges in Technological, Scientific and Social Development, in: Proceedings of the 7th FDIBA Conference, Sofia, Bulgaria 30 November – 1 December [in English].
4. Pfeiffer, S., & Suphan, A. (2015). Der AV-Index. Lebendiges Arbeitsvermögen und Erfahrung als Ressourcen auf dem Weg zu Industrie 4.0. Working Paper 2015 #1 Finalfassung, Universität Hohenheim, Fg. Soziologie. Download. Retrieved from <http://www.sabine-pfeiffer.de/files/downloads/2015-Pfeiffer-Suphan-final.pdf> (30.3.2018) [in English].
5. Lang, F. P. (2019). Quo vadis Digitale Revolution? Eine gesamtwirtschaftliche Analyse von Auswirkungen der Digitalisierung, in: Herneier, B. u.a. (Eds.). Arbeitswelten der Zukunft – Konzepte & Handlungsempfehlungen, Gabler, 3-22 [in English].
6. Vitors, K., Schmid, K., & Wilke, P. (2017). Digitalisierung, Automatisierung und Arbeit 4.0, Beschäftigungsperspektiven im norddeutschen Dienstleistungssektor, in: Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg.): Working Paper Forschungsförderung, Nummer 032, März 2017. Retrieved from [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_032\\_2017.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_032_2017.pdf) (30.3.2018) [in German].
7. Wolff, S. (2014). Public-Private Partnerships in Deutschland, Berlin [in English].
8. Specht, G., Fritz, W. (2005). Distributions management, 4. Auflage, Stuttgart [in English].
9. Gläß, R., & Leukert, B. (Hrsg.) (2016). Handel 4.0 Die Digitalisierung des Handels Strategien, Technologien, Transformation, Berlin [in English].
10. Nilsson, N. J. (1998). Artificial Intelligence, A New Synthesis, San-Francisco [in English].
11. Heisse Online, (2018). Kuenstliche Intelligenz AlphaGo Zero uebertrumpft AlphaGo ohne menschliches Vorwissen. Retrieved from <https://www.heise.de/newsticker/meldung/Kuenstliche-Intelligenz-AlphaGo-Zero-uebertrumpft-AlphaGo-ohne-menschliches-Vorwissen-3865120.html> [in English].
12. Math Works (2018): Anleitung für Machine Learning. Retrieved from [https://de.mathworks.com/campaigns/products/ppc/google/machine-learning-with-matlab.html?s\\_eid=psn\\_39629569577&q=machine%20learning](https://de.mathworks.com/campaigns/products/ppc/google/machine-learning-with-matlab.html?s_eid=psn_39629569577&q=machine%20learning) [in German].
13. Straubhaar, T. (2017). Radikal Gerech. Wie das bedingungslose Grundeinkommen den Sozialstaat revolutioniert, Hamburg [in German].

14. Kind, S., & Ehrenberg-Silies, S. (2016). Digitale Dividende – bedingungsloses Grundeinkommen. Büro für Technikfolgen-Abschätzung beim Deutschen Bundestag. Berlin [in German].
15. Meng, X. (2012). Labor Market Outcomes and Reforms in China, *Journal of Economic Perspectives*, 26(4), 75-101 [in English].
16. Lang, F. P. (2016). China for the Normalization. WSPÓŁPRACA EUROPEJSKA NR, *European Cooperation*. (Vol. 2(9), (pp. 9-17). Retrieved from <http://www.clmconsulting.pl/index.php/we/article/view/127/405>, (30.3.2018) [in English].
17. Zang, S. (2013). Bangalore, IT-Hauptstadt in Indien. Retrieved from <http://indienheute.de/standortportrait-bangalore-it-hauptstadt-in-indien/> (3.6.2018) [in English].
18. Gu, Q. (2018). Maschinenbauindustrie in der VR-China, Braunschweig [in German].
19. Klingholz, R., Sievert, S. (2014). Krise an Europas Südgrenze, Welche Faktoren steuern heute und morgen die Migration über das Mittelmeer. Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.). *Discussion Paper Nr. 16*, Oktober [in German].
20. Rifkin, J. (1995). *The End of Work. The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, Putnam Publishing Group [in English].

*The article submitted to editor's office on 12.08.2019.*

**Ланг Ф. П.. Диджиталізація змінює наш світ.**

**Постановка проблеми.** Цифрова революція швидко змінює економіку та суспільство, що призводить до значної невизначеності, особливо в індустріальних країнах, оскільки на перших етапах найбільше потерпає обробна промисловість. Зміни, однак, охоплюють майже всі сфери життя, а також змінюють структуру глобальної економіки та соціальних систем. У статті надано огляд очікуваних змін.

**Метою** статті є виокремлення майбутніх проблем майже у всіх сферах життя, особливо в національній та глобальній економіці, соціальних відносинах, міжнародній конкуренції та політиці.

**Матеріали та методи.** Використано економічні джерела та матеріали дослідження групи вчених з КЕМ Університету економіки та менеджменту (Робочі світи майбутнього, Вісбаден 2018) і Технічного університету Брауншвейга.

**Результати дослідження.** Цифрова революція є результатом еволюції інформаційних технологій, починаючи від телекомунікацій до робототехніки, штучного інтелекту та пов'язаних з цим гібридних технологій. Диджиталізація не обмежується промисловим сектором, охоплюючи всі галузі економіки та суспільства. Завдяки їй збільшується мобільність, щороку покращуються засоби комунікації, цифрові технології в процесі європейської інтеграції, що дає змогу залучати робочу силу з-за кордону, тобто створюються нові робочі місця в абсолютно новому форматі, який вимагає не тільки відповідних знань, а й зміни сприйняття робочого часу, робочих процесів тощо. Цифрова трансформація охоплює й робочі місця, які виникають внаслідок значного розширення логістичної діяльності з розподілу товарів, що, в свою чергу, має наслідки для дорожнього руху, забруднення навколишнього середовища тощо. Все це також сприяє прискоренню процесів інтернаціоналізації та глобалізації.

З огляду на це, збільшиться регіональна та глобальна міграція – від аутсайдерів розвитку до центрів зростання, які здатні будуть прийняти значні освітні та соціальні виклики. Держави, що спробують зупинити цю міграцію закриттям кордонів, будуть вилучені з кола країн, що отримують прибуток.

*Інтелектуальні цифрові системи та більш інтенсивні мережі також сприятимуть кращому поєднуванню сімейні та професійні вимоги. Домашній офіс, вільний час, довірчий робочий час, облік робочого часу або обмін робочими місцями, які вже існують, дедалі частіше ставатимуть оперативною практикою для окремих рішень. У результаті створення цифрових мереж міжнародні економічні відносини стають все тіснішими, водночас, через появу нових учасників на світовому ринку та високих технологій посилюється міжнародна конкуренція.*

**Висновки.** *Діловий світ, як і приватне життя кожного, незабаром серйозно зміниться. Ці трансформації вимагатимуть від людей здатності до адаптації, гнучкості та готовності вчитися, а перед компаніями постануть фундаментальні питання: як виглядатиме їх бізнес-модель у зміненому світі і чи взагалі вони існуватимуть у ньому.*

*Щодо працівників, то вони мають бути готовими опановувати нові знання та навички, що знадобляться їм для збереження або підвищення конкурентоспроможності у зміненому світі. Це ж стосується і націй, які також змушені будуть шукати власні шляхи виживання і досягнення успіху на ринках.*

*Ключові слова:* диджиталізація, цифрова революція, штучний інтелект, робототехніка, навчання протягом життя, міжнародна міграція, промисловість 4.0, міжнародна конкуренція.

**ЯНКОВЕЦЬ Тетяна,**

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

E-mail: [tanyayankovec@ukr.net](mailto:tanyayankovec@ukr.net)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8159-3826>

## ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ВАРТОСТІ БРЕНДІВ

*На прикладі найуспішніших світових брендів досліджено вплив чинників цифрової трансформації суспільного виробництва на зміну бізнес-моделей та підвищення вартості брендів. Виділено суттєві ознаки поняття "цифровий маркетинг" та принципи цифрового маркетингу. Обґрунтовано доцільність інтеграції цифрової стратегії у загальну маркетингову стратегію компанії, що сприяє побудові сильного бренда в сучасних умовах жорсткої конкуренції.*

*Ключові слова:* інновації, цифрові технології, чинники цифрової трансформації бізнесу, бізнес-моделі, бренди, цифровий маркетинг, принципи цифрового маркетингу, цифрові маркетингові стратегії, підвищення вартості брендів.

*Янковец Т. Цифровые технологии повышения стоимости брендов. На примере самых успешных мировых брендов исследовано влияние факторов цифровой трансформации общественного производства на изменение бизнес-моделей и повышение стоимости брендов. Выделены существенные признаки понятия "цифровой маркетинг" и принципы цифрового маркетинга. Обоснована целесообразность интеграции цифровой стратегии в общую маркетинговую стратегию компании, что способствует построению сильного бренда в современных условиях жесткой конкуренции.*

*Ключевые слова:* инновации, цифровые технологии, факторы цифровой трансформации бизнеса, бизнес-модели, бренды, цифровой маркетинг, принципы цифрового маркетинга, цифровые маркетинговые стратегии, повышение стоимости брендов.

**Постановка проблеми.** Цифрові технології стрімко розвиваються у світі, що суттєво впливає на правила гри на ринку та умови ведення бізнесу, вибір чи зміну бізнес-моделі та стратегії розвитку компаній, ситуативність та швидкість прийняття рішень. У дослідженні *Global Center for Digital Business Transformation* відзначається, що "в найближчі 5 років цифрова революція витіснить з ринку 40 % компаній, які зараз займають лідируюче становище в галузі, якщо вони не здійснять цифрову трансформацію" [1].

Теоретичним підґрунтям цифрової трансформації усіх сучасних суспільних процесів стала концепція економіки знань постіндустріального суспільства, яка була сформована такими видатними вченими, як Д. Белл [2], Дж. Гелбрейт [3], Е. Тоффлер [4] та ін. У суспільному виробництві цифрова трансформація являє собою зміни, спричинені впливом взаємопов'язаних чинників: новітніх технологій, змін у поведінці споживачів та нових бізнес-моделей [5]. Поява та активний розвиток нових технологій обумовлюється спадною стадією п'ятого технологічного укладу ("довгої хвилі" М. Кондратьєва), ключовою технологією якого є мікроелектронні компоненти, на основі якої розвинулись електроніка та мікроелектроніка, інформаційні технології, програмне забезпечення, телекомунікації, гена інженерія, дослідження в освоєнні космічного простору. Етап спаду за 2–2,5 десятиліття до початку висхідної стадії нової "довгої хвилі" супроводжується активізацією інноваційної діяльності та зміною технологічної парадигми [6, с. 719]. Широке застосування новітніх технологій у суспільному виробництві пов'язане з початком нової "довгої хвилі" на стадії її зростання. Саме це і спостерігається зараз: прискорений розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, які отримали назву "цифрові технології", активізація інноваційної діяльності призвели до формування "цифрової економіки" й індивідуалізації виробництва та споживання.

Для брендів цифрова трансформація передбачає зміни та адаптацію до нових умов ведення бізнесу на основі здійснення інноваційної діяльності із застосуванням цифрових технологій. Усвідомлення та розуміння сутності цифрової трансформації, власних потреб та можливостей розвитку бізнесу важливі для розробки відповідної стратегії, підбору цифрових інструментів, прорахунку альтернативних ситуацій розвитку подій, підбору команди, реалізації інноваційних ініціатив, що, у свою чергу, впливає на зростання продажів, підвищення прибутковості та вартості компаній.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження трансформаційних процесів у бізнесі та формування нових бізнес-моделей із застосуванням цифрових технологій проводили О. Гудзь [7], С. Ілляшенко [8], Л. Федулова [9], Л. Фролова, А. Наторіна [10] та ін. Цифрові трансформації у маркетингу досліджували Ф. Котлер, Г. Катарджая, І. Сетьяван [11], О. Марчук [12], М. Окландер [13], Є. Ромат [14] та ін. Значна кількість публікацій з обраної тематики свідчить про актуальність та важливість досліджень, що проводяться. Достатньо розробленими є питання прогнозування майбутнього розвитку суспільства в цілому із застосуванням цифрових технологій. При цьому невирішеними залишаються проблеми, пов'язані зокрема з питаннями управління на рівні окремих суб'єктів господарювання (брендів) та виявлення впливу цифрових технологій на їх майбутню вартість.

**Мета** статті – дослідити вплив чинників цифрової трансформації суспільного виробництва на зміни у бізнес-моделях, що сприяє підвищенню вартості брендів; обґрунтувати необхідність інтеграції цифрової

стратегії у загальну маркетингову стратегію компанії та її використання як визначального інструмента для побудови сильного бренду в сучасних умовах конкуренції у цифровому просторі.

**Матеріали та методи.** У дослідженні використано матеріали звітів 2019 р. Всесвітнього економічного форуму в Давосі, компаній *Brand Finance Global 500* та *Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited*, а також наукових публікацій, що за використання наукових методів аналізу та синтезу, системно-структурного аналізу, порівняння, логічного узагальнення дало змогу встановити зв'язок між розробкою та впровадженням сучасних цифрових технологій у бізнес-моделі й маркетингові стратегії всесвітньовідомих брендів та зростанням їх вартості.

**Результати дослідження.** На останньому Всесвітньому економічному форумі в Давосі (Швейцарія), який проходив з 22 по 25 січня 2019 р., в основній темі для обговорень "Глобалізація 4.0: формування глобальної архітектури в епоху четвертої промислової революції" виділено дві основні теми – проблеми глобального співробітництва та зміни в результаті високотехнологічної цифрової революції [15]. Також на цьому форумі представлено звіт *Brand Finance Global 500* з результатами оцінки п'ятисот сильних світових брендів, що мають найбільшу вартість. Таку оцінку *Brand Finance*, яка є незалежною консалтинговою компанією, що спеціалізується на оцінці брендів, проводить щорічно, починаючи з 1996 р. Саме *Brand Finance* брала активну участь у розробці стандартів з оцінки брендів *ISO 10668* та *ISO 20671*.

У табл. 1 представлено перші у рейтингу *Brand Finance Global 500* найбільш сильні зростаючі світові бренди 2019 р., виділено ключові інновації у їх просуванні, а також конкурентні переваги.

За 2018 р. компанія *Amazon* показала стрімке зростання вартості бренду майже на 25 % (187,9 млрд дол. США) [16]. Ключовим чинником успіху компанії є постійний пошук нових напрямів бізнесу та швидка адаптація до змін зовнішнього середовища, можливості якої забезпечуються створеною в бізнес-моделі *Amazon* корпоративною культурою, що сприяє експериментам [18]. Коли у будь-якого співробітника компанії з'являється нова ідея, йому відразу пропонують представити її на раді директорів. Після позитивного рішення, яке особисто приймає генеральний директор компанії Джефф Безос, відразу створюється команда, яка має проаналізувати нову ідею і визначити, чи варто в неї вкладати гроші та витрачати час на її реалізацію. Нові команди отримують обмежене фінансування та перед ними ставляться чіткі завдання. Якщо команди вдається вирішити завдання, фінансування збільшується, а складність нових завдань підвищується. Такий підхід забезпечує екстенсивний, поступовий шлях розвитку інновацій. Компанія не витрачає багато коштів на випробування інновацій всередині організації. Коли продукт стає мінімально готовим до продажів, він відразу потрапляє на ринок до покупців і, таким чином відбувається його тестування. Це забезпечує розуміння, як ідея, що гарно виглядає в проєкті, працює в реальному світі. *Amazon* орієнтована на споживачів та прагне пропонувати

Таблиця 1

## Характеристика найсильніших світових брендів 2019 р.

Бренд	Вартість бренду 2019 р., млрд дол. США	Приріст вартості 2019/2018, %	Сфера діяльності	Ключові інновації	Конкурентні переваги
<i>Amazon</i>	187,905	+24,6	Онлайн-торгівля	Колонка голосового управління Echo, хмарний сервіс Web Services, вихід в оффлайн з <i>Amazon Go</i> (магазин роздрібної торгівлі без кас), інтеграція з компаніями фінансового сектора <i>J.P.Morgan</i> та <i>Berkshire Hathaway</i>	Доступ до найбільш великої та точної бази товарів у світі
<i>Apple</i>	153,634	+5,0	Виробництво програмного забезпечення та елітних електронних пристроїв	У дизайні, елегантний інтерфейс; технологічні інновації у нових моделях <i>iPhone</i> , <i>MacBook</i> , <i>Apple Watch</i> (перший у світі мобільний процесор, побудований за 7-им техпроцесом, перший в світі 3D-сканер обличчя для смартфона, ЕКГ-сканер в <i>Apple Watch Series 4</i> ); розширення сервісів <i>iCloud</i> , <i>iTunes</i> , <i>AppStore</i> , <i>Apple Pay</i> та <i>Apple Music</i>	Велика частка за кількістю користувачів мобільних пристроїв та власна закрита екосистема
<i>Google</i>	142,755	+18,1	Онлайн-сервіси ( <i>Gmail</i> , <i>Google Maps</i> , <i>Google Docs</i> , <i>YouTube</i> ), ПО <i>Android</i> та браузер <i>Chrome</i>	Голосовий помічник <i>Google Home</i> , системи віртуальної/доповненої реальності ( <i>Google Glass Enterprise Edition</i> ), хмарний сервіс <i>Google Cloud Platform</i> , безпілотні технології	Найбільш успіхи у сфері машинного навчання та доступ до найбільш масштабної статистики за запитами як усієї суспільної свідомості, так і особисто кожного індивіда
<i>Microsoft</i>	119,595	+47,4	Виробництво програмного забезпечення	Хмарна платформа <i>Microsoft Azure</i>	

Джерело: складено автором на основі [16; 17, с. 81; 18–20].



ринку ті товари та послуги, за які покупці готові платити гроші, при цьому не витрачаючи зайві кошти на доведення продукту до "ідеального" стану перед тим, як випустити на ринок.

Ще однією особливістю бізнес-моделі *Amazon* є те, що команди працюють незалежно одна від одної, стандартні підходи не заохочуються, а стандартні процеси майже відсутні. Кожна команда може використовувати ті засоби та інструменти, які вважає найбільш оптимальними для вирішення конкретного завдання. Це створює певну хаотичність в організації, але саме вона формує найкраще середовище для креативності та створення інновацій.

Серед ТОП-5 світових брендів з найбільшою вартістю найменше зростання показав *Apple* (+5,0 %). За 2018 р. компанія *Apple* витратила близько 15 млрд дол. США на наукові дослідження, спрямовані на розробку нових технологій для нових моделей *iPhone*, *MacBook*, *Apple Watch*. Компанія намагається створити свій власний надійний хмарний сервіс [18; 21]. При цьому доходи *Apple* сьогодні на 63 % залежать від продажу *iPhone* [22]. Орієнтація компанії в основному на продаж смартфонів та практична відсутність диверсифікації бізнесу призвели до такого незначного зростання вартості компанії.

Поки *Apple* працює над створенням власного хмарного сервісу, *Microsoft* впровадив хмарну платформу, що забезпечило компанії зростання виручки у 2018 р. на 17 % та найбільш швидке зростання вартості бренду серед провідних брендів світу (+47,4 %), це дало змогу піднятися у рейтингу з 6-го у 2018 р. на 4-те місце у 2019 р. Доходи *Microsoft* більш диверсифіковані, ніж у *Apple* [18].

Компанія *Google* вже більше десяти років утримує лідерство у просуванні онлайн-сервісів. Це стало можливим завдяки постійному розвитку продуктів компанії та швидкому пристосуванню до змін технологій та поведінки споживачів. А слово "гуглити" стало загальноживаним та замінило собою вираз "шукати в Інтернеті", що є вищою мірою оцінки капіталу та сили цього бренду.

Сьогодні бренди, які розвиваються завдяки цифровим технологіям, становлять надзвичайно жорстку конкуренцію компаніям, які працюють у традиційних галузях. Так, індустрія роздрібної торгівлі відчуває значний негативний вплив від подібних до *Amazon* компаній за діяльністю, пов'язаною з електронною та мобільною комерцією, яка стала нормою для сучасних споживачів.

На *рис. 1* представлено структуру загальної вартості світових брендів за сферами діяльності у 2018 р., що дало змогу виділити найбільш прибуткові сектори.

Важливе значення для підвищення вартості брендів має підтримання високої репутації не тільки їх безпосередньо, але й усього сектора, в якому бренди працюють. Загалом у світі технологічні бренди мають високу репутацію (7/10), їм довіряють споживачі. Такі бренди,

як *Amazon*, *Google*, *PayPal* вважають авторитетними та такими, що надають якісні послуги. Навіть незважаючи на негативну репутацію компаній *Facebook* та *Uber*, сформовану скандалами, загалом до сектора ставлення споживачів позитивне. Технологічний сектор посідає перше місце за інноваційністю, і це підтверджується тим, що технологічні компанії активно займаються науковими дослідженнями та розробками. Так, прогнозується, що наступне покоління інновацій будуть наближені до реальності та пов'язані з комфортним життям людей. *Apple*, *Google*, *Uber*, *Tesla* та традиційні виробники автомобілів працюють над технологією автопілота. *Amazon* та *Google* працюють над технологією доставки за допомогою дронів. *Apple* значну увагу приділяє розвитку штучного інтелекту та охорони здоров'я [18–21].

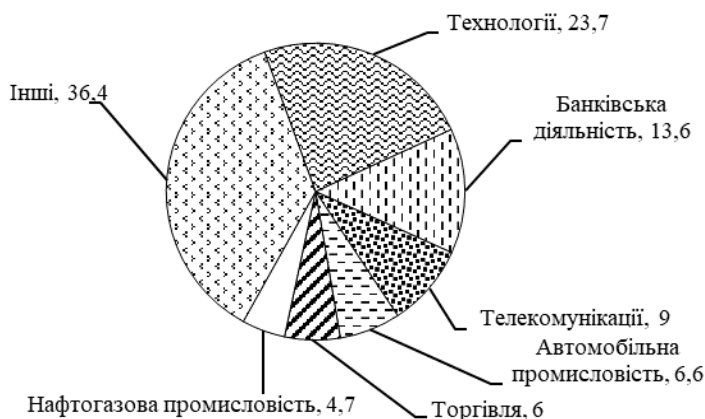


Рис. 1. Структура прибутковості світових брендів за секторами економіки у 2018 р., % [16]

На рис. 2 представлено структуру загальної вартості брендів у 2018 р. за країнами походження.

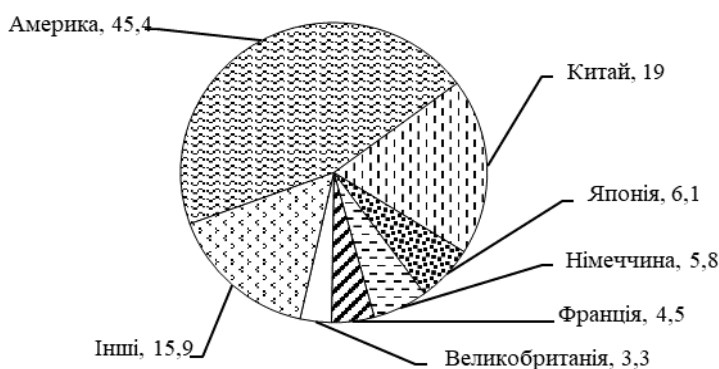


Рис. 2. Структура загальної вартості брендів у 2018 р. за країнами походження, % [16]

Переваги застосування цифрових технологій для брендів очевидні: зменшення витрат грошей і часу, причому як для торговців, так і для споживачів.

вачів, що призводить до підвищення цінності бренда в останніх та, відповідно, збільшення продажів, прибутковості та вартості компанії (рис. 3).

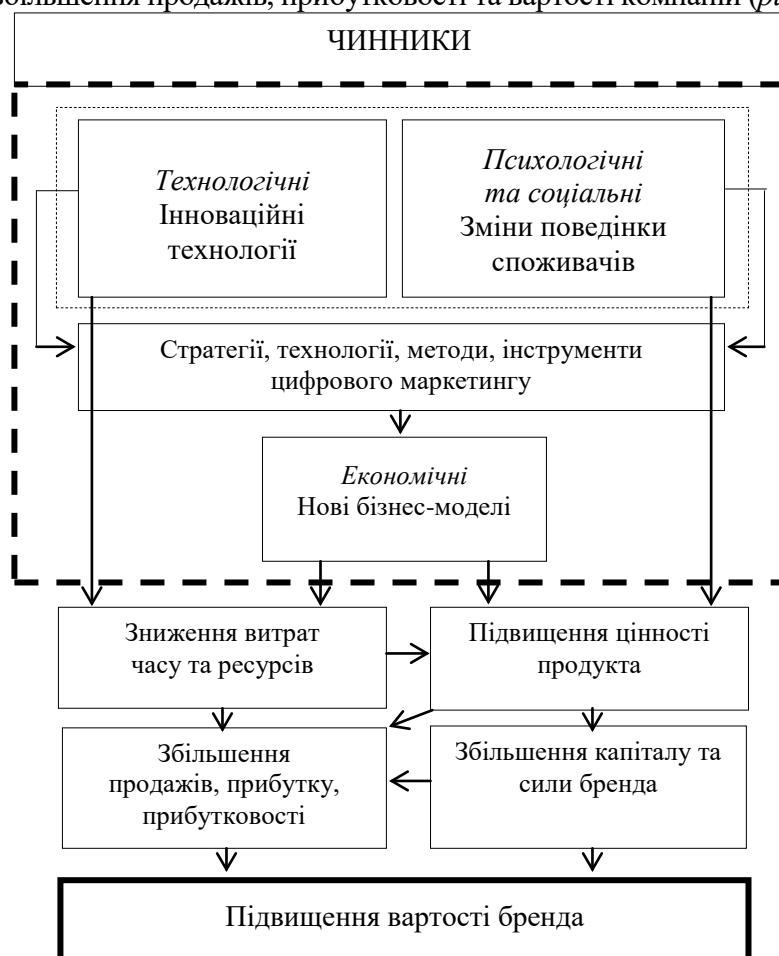


Рис. 3. Вплив чинників цифрової трансформації бізнесу та маркетингу на підвищення вартості бренду

Джерело: розроблено автором.

На підвищення вартості бренду, поряд з іншими чинниками, впливають капітал та сила бренду. *Капітал бренду* – це цінний нематеріальний актив компанії, що сприяє більш широкому залученню клієнтів, їх задоволенню, збільшенню лояльності і захисту інтересів та формує силу бренду. Кінцевим результатом є те, що зміцнення бренду, по суті, сприяє зростанню бізнесу та прибутковості, що безпосередньо впливає на зростання вартості бренду. Основними елементами капіталу бренду є обізнаність та впізнаваність, лояльність до бренду, якість, що сприймається та асоціюється з брендом [23; 24, с. 81]. Підтримання якості продукту – це обов’язкова умова формування позитивного ставлення споживачів та гарантія їх лояльності до бренду. У формуванні якості продукту необхідним сьогодні є використання інновацій. Унікальність та цінність продукту додають маркетингові рішення, а в умовах цифро-

вої трансформації стає неможливим конкурувати без продуманих та ефективних маркетингових стратегій із застосуванням цифрових технологій.

За результатами досліджень англійської компанії *Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited* [25], нині тільки 55 % компаній має наявності чітку прописану цифрову стратегію, при цьому у 38 % організацій вона інтегрована в загальну маркетингову стратегію, а у 17 % представлена окремим документом. За наявності усвідомлення необхідності використовувати цифрову маркетингову стратегію для розвитку бізнесу і побудови сильного бренду, багато компаній стикаються з проблемами при її розробці і впровадженні. До них належать [25; 26]: відсутність чітких цілей і, відповідно, плану цифрового маркетингу; нерозуміння онлайн-ринку через відсутність досліджень купівельного попиту і недооцінки потреб клієнтів в онлайн-послугах; відсутність стратегічного підходу; відсутність сильної онлайн-пропозиції; недостатнє знання своїх онлайн-клієнтів; відсутність інтеграції цифрових медіа з традиційними; недостатність бюджету, що виділяється на цифровий маркетинг; відсутність або недостатність цифрових навичок; дублювання цифрових маркетингових функцій; недостатні гнучкість і динамічність у використанні нових підходів у бізнесі та маркетингу; відсутність реакції за результатами аналітики.

Вирішення означених проблем можливе при побудові стратегії цифрового маркетингу. За результатами аналізу досліджень науковців поняття цифрового маркетингу у джерелах [11–14; 27] виявлено його суттєві ознаки (рис. 4).

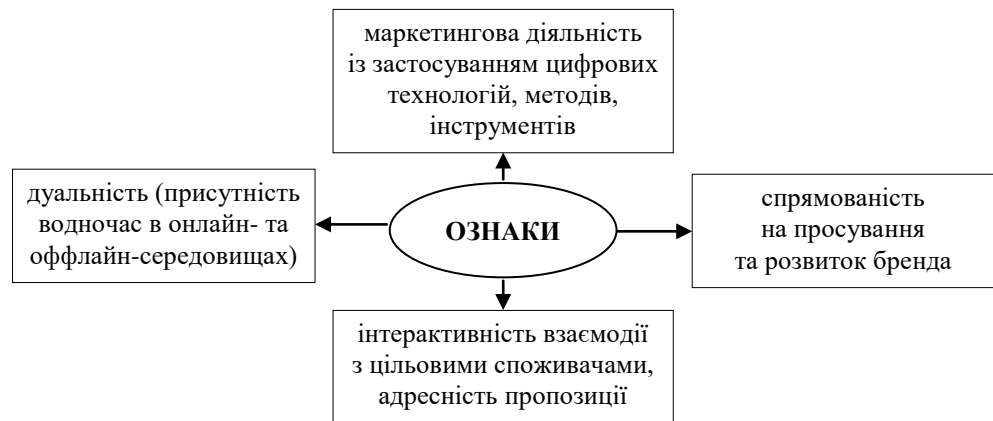


Рис. 4. Суттєві ознаки поняття "цифровий маркетинг"

Джерело: розроблено автором.

Під *цифровим маркетингом* розуміється маркетингова діяльність компанії з використанням цифрових технологій, методів, інструментів, а також традиційних медіа, що дає змогу завдяки присутності водночас в онлайн- та офлайн-середовищах, інтерактивній взаємодії

зі споживачем розробляти адресні пропозиції з метою збільшення капіталу та сили бренда, продажів, прибутку, прибутковості та підвищення вартості бренда. У цьому визначенні, на відміну від існуючих, чітко визначені нематеріальні та фінансові цілі цифрового маркетингу для брендів, досягнення яких можливе при дотриманні *принципів цифрового маркетингу*:

*орієнтованість на людину* – людина з її відчуттями та перевагами, які вона надає будь-яким речам, має бути на першому місці. Сьогодні в умовах жорсткої конкуренції у світі брендів споживачі – це не просто люди, які купують товари, а партнери з власним ставленням до продукту, які нарівні з компаніями беруть участь в управлінні ним;

*системність* – швидкість змін та великий масив інформації у сфері цифрового маркетингу, що накопичується, потребує постійного моніторингу сучасних тенденцій розвитку цифрових технологій;

*інноваційність* – усі маркетингові заходи на основі використання сучасних цифрових технологій мають бути спрямовані на підвищення конкурентоспроможності та, відповідно, цінності продукту для споживачів;

*мобільність та комунікативність* – швидке впровадження у маркетингову діяльність новітніх каналів комунікації та продажів на основі найбільш використовуваних споживачами сучасних технічних пристроїв;

*омніканальність* – використання усіх каналів онлайн- та офлайн-комунікації та продажів як єдиного механізму для полегшення споживчого сприйняття на основі єдиних правил для усіх каналів;

*інформаційність* – зростання продажів забезпечується якісним контентом. Контент-маркетинг залишається найбільш потужним цифровим інструментом у сфері цифрового маркетингу [25]. Якісний контент має відповідати таким вимогам: генерувати великий трафік; представляти компанію як експерта, що підводить користувача до думки про необхідність для нього продукту компанії; продавати [28, с. 14];

*автоматизація та індивідуалізація* – застосування технологій та методів *BigData*, штучного інтелекту, машинного навчання, що дає змогу обробляти величезний обсяг інформації та за результатами аналізу розробляти точні прогнози поведінки споживачів, формувати персоналізовані адресні пропозиції для кожного конкретно споживача, що сприяє підвищенню цінності та продажів та фінансових результатів компанії;

*прибутковість* – обґрунтування маркетингових стратегій та заходів, застосування інноваційних цифрових технологій та відповідних інструментів, спрямованих на підвищення цінності продукту для споживачів, що забезпечує реалізацію первинної мети інноваційно орієнтованих підприємств – збільшення продажів, прибутковості, капіталу, підвищення вартості бренда.

Нині у науковій літературі відсутнє чітке визначення поняття "цифрова маркетингова стратегія". Загалом будь-яка маркетингова стратегія являє собою план реалізації цілей маркетингу та включає такі

елементи: цілі, ресурси, показники, заходи, моніторинг. Формування та реалізація стратегії передбачає управління цим процесом, який виконується за класичними функціями: планування, організація, мотивація, контроль та регулювання, до яких додаємо функцію аналізу. Аналіз із застосуванням сучасних цифрових технологій та методів *BigData*, штучного інтелекту, машинного навчання відкриває великі можливості цифрового маркетингу у прогнозуванні, створенні цінності та адресних пропозицій та, у підсумку, підвищенні вартості брендів. Застосування цифрових технологій, методів, інструментів цифрового маркетингу з метою підвищення вартості брендів передбачає їх інтеграцію у маркетингову стратегію. Крім того, всі маркетингові рішення в сучасних умовах передбачають використання інновацій та узгодження з фінансовими рішеннями. З огляду на це, пропонується під *цифровою маркетинговою стратегією* розуміти план реалізації цілей маркетингу на основі принципів цифрового маркетингу із застосуванням інноваційних цифрових технологій, методів, інструментів, що забезпечує присутність компанії одночасно в онлайн- та оффлайн-середовищах та сприяє збільшенню капіталу та сили бренда, продажів, прибутку, прибутковості та підвищенню вартості бренда.

На *рис. 5* представлено процеси формування та реалізації цифрової маркетингової стратегії за функціями управління.

Для успішної реалізації цифрової маркетингової стратегії важливо поєднувати методи онлайн-комунікації (маркетинг у пошукових системах, маркетинг у соціальних мережах, *Internet*-реклама, *email*-маркетинг, партнерські відносини з іншими сайтами), з традиційними медіа (преса, телебачення, пряма поштова розсилка). Таким чином, формуються багатоканальні інтегровані маркетингові комунікації, що враховує взаємодію з клієнтом протягом усього його життєвого циклу.

У кожному методі цифрового маркетингу є свої *інструменти*, важливі для успіху. Лідером серед інструментів цифрового маркетингу протягом останніх років є контент-маркетинг (20 %) [25]. На другому місці *BigData*, включаючи розуміння ринку та клієнтів і прогнозну аналітику (14 %), на третьому – штучний інтелект і машинне навчання (близько 14 %). Використовуються також маркетинг у соціальних мережах (10 %), мобільний маркетинг, включаючи мобільну рекламу, розробку сайту і додатків (9 %), маркетингова автоматизація, включаючи CRM, поведінковий *email*-маркетинг і *web*-персоналізацію (9 %), оптимізація коефіцієнта конверсії/поліпшення роботи сайту (5 %), пошукова оптимізація (4 %). Використання інших інструментів цифрового маркетингу в загальній структурі займає від 3 % і нижче.

Побудова сильного бренду з високою вартістю сьогодні ґрунтується, передусім, на основі адаптації до цифрової трансформації бізнесу, диверсифікації та реалізації цифрових маркетингових стратегій. При цьому прояв сили бренду виявляється за нематеріальними

показниками порівняно з конкурентами.

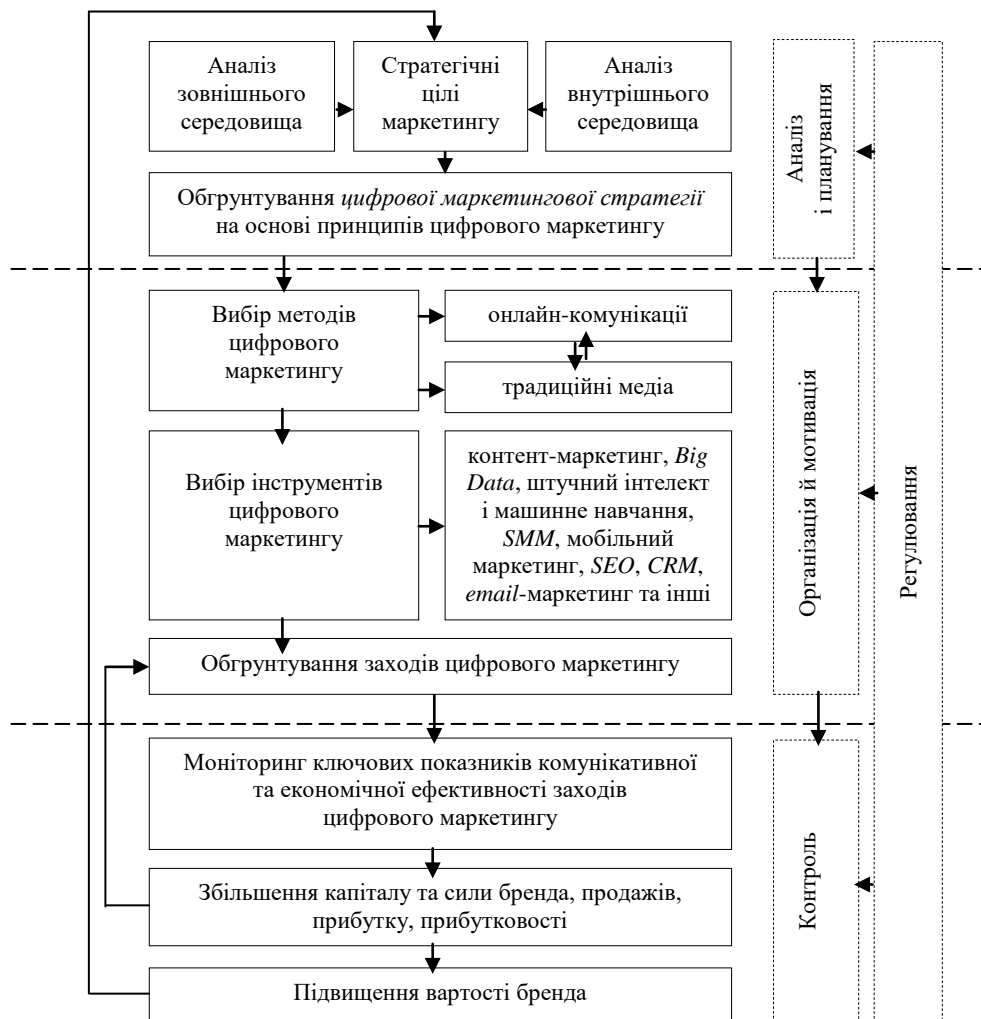


Рис. 5. Процеси формування та реалізації цифрової маркетингової стратегії

Джерело: розроблено автором.

**Висновки.** У сучасних умовах цифрової трансформації суспільного виробництва та жорсткої конкуренції успіх компаній забезпечується впровадженням інновацій, швидкою адаптацією до цифрових змін та диверсифікацією діяльності. Це підтверджується аналізом даних *Brand Finance Global 500 2019* р., проведеним у статті. Найуспішніші бренди у світі працюють у сфері цифрових технологій, активно проводять наукові дослідження та впроваджують інновації у свою діяльність.

Необхідність застосування цифрових технологій для брендів обумовлюється впливом технологічних, психологічних та соціальних чинників, що виявляється у появі новітніх технологій та у змінах пове-

дінки споживачів. Такі трансформації зумовлюють зміни бізнес-моделей та застосування стратегій, технологій, методів, інструментів цифрового маркетингу. Саме цифрові трансформації бізнесу та маркетингу у підсумку забезпечують зниження витрат грошей і часу як для торговців, так і для споживачів, що призводить до підвищення цінності бренда в останніх та, відповідно, збільшення продажів, прибутковості та вартості бренда.

Формування та успішна реалізація цифрової маркетингової стратегії забезпечується дотриманням принципів цифрового маркетингу: орієнтованість на людину, системність, інноваційність, мобільність та комунікативність, омніканальність, інформаційність, автоматизація та індивідуалізація, прибутковість.

Цінність бренда для споживачів, його капітал та, у підсумку, сила бренда формуються під впливом маркетингових рішень компанії, які часто потребують значних витрат. Віддачу від маркетингових витрат важко прорахувати, часто в компаніях маркетингові та фінансові рішення є неузгодженими. Виявляється ж сила бренда за нематеріальними показниками порівняно з конкурентами. При цьому сила бренда впливає і на його вартість у грошовому вимірі. Саме взаємозгодженню маркетингових та фінансових рішень, а також формуванню системи нематеріальних показників прояву сили бренда та підходам до оцінки вартості бренда будуть присвячені подальші наукові дослідження.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Котвицький І. Цифрова економіка – майбутнє вже зараз. URL: <https://glavnoe.ua/articles/a12171-cifrova-ekonomika-%E2%80%93-majbutne-vzhe-zaraz>.
2. Bell D. The coming of post-industrial society: A venture of social forecasting. N.Y.: Basic Books, 1973. URL: <https://www.amazon.com/Coming-Post-Industrial-Society-Venture-Forecasting/dp/0465097138>.
3. Гэлбрейт Дж. К. Новое индустриальное общество. М.: АСТ, 2004. 608 с.
4. Тоффлер Э. Третья волна. М.: АСТ, 2010. 784 с.
5. Верховодов А. Цифрова трансформація та інновації: що це насправді? URL: <https://medium.com/@untone/цифрова-трансформація-та-інновації-що-це-насправді-f323e11927fe>.
6. Кондратьев Н. Д. Большие циклы конъюнктуры и теория предвидения. Избранные труды. М.: Экономика. 2002. 767 с.
7. Гудзь О. Є. Цифрова економіка: зміни цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка, менеджмент, бізнес*. 2018. № 2 (24). С. 4-12.
8. Illiashenko S. M. Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds. (Strielkowski W. Eds.). Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague, 2018. 296 p.
9. Федулова Л. Бізнес-моделі інноваційного розвитку підприємств торгівлі. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2017. № 3. С. 48-64.
10. Frolova L., Natorina A. Key aspects of the digital business model design. *Marketing and Digital Technologies*. Vol. 1, No 1, 2017. P. 52-62.



11. Котлер Ф., Катарджая Г., Сетьяван І. Маркетинг 4.0. Від традиційного до цифрового. Київ: КМ-БУКС, 2018. 208 с.
12. Марчук О. О. Цифровий маркетинг як інноваційний інструмент управління. *Економіка та суспільство*. 2018. №17. С. 296-299.
13. Окландер М. А. та ін. Цифровий маркетинг – модель маркетингу ХХІ сторіччя: колект: монографія; за ред. М. А. Окландера. Одеса: Астропринт, 2017. 290 с.
14. Ромат Е. Понятие цифрового (DIGITAL) маркетинга и его основные характеристики. *Маркетинг и реклама*. 2016. № 7-8. С. 21-27.
15. World Economic Forum. URL: <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting>.
16. Brand Finance Global 500, 2019. URL: [https://brandfinance.com/images/upload/global\\_500\\_2019\\_locked\\_1.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/global_500_2019_locked_1.pdf).
17. Вдовиченко Ю. В. Цифрові технології як основа та рушійна сила розвитку сучасної глобальної економіки. *Економіка та держава*. 2018. №1. С. 79-82.
18. Чем инновации Amazon отличаются от инноваций Google и Apple. URL: <http://fforward.biz/ru/2011-06-14-05-16-30/952--amazon-google-apple>.
19. 10 инновационных продуктов Google, над которыми работает секретный отдел компании. URL: <http://investgo24.com/article/656>.
20. Новые технологии 2018 года: голосовые помощники, дроны и самолеты. URL: <https://brammels.com/tech/new-2018>.
21. Способна ли Apple на инновации? Ответ очевиден. URL: <https://appleinsider.ru/analysis/sposobna-li-apple-na-innovacii-otvet-ocheviden.html>.
22. Apple vs Microsoft: 18 графиков о том, кто круче. URL: <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/apple-vs-microsoft-grafiki-o-tom-kto-kruche-1612>.
23. Аакер Дэвид А., Йохимштайлер Эрик. Бренд-лидерство: новая концепция брендинга. М.: Издательский Дом Гребенникова, 2003. 380 с.
24. Герасименко В. В., Очковская М. С. Бренд-менеджмент. М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. 100 с.
25. Официальный сайт компании Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited. URL: <https://www.smartinsights.com>.
26. Дейв Чаффи. 10 причин, по которым вам нужна цифровая маркетинговая стратегия в 2019 году. URL: <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy>.
27. Яцюк Д. В. Цифровий маркетинг: майбутнє маркетингових комунікацій в брендингу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 7. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf).
28. Крюкова Е., Савельев Д. 100+ хаков для интернет-маркетологов: Как получить трафик и конвертировать его в продажи. М.: Альпина Паблишер, 2018. 303 с.

Стаття надійшла до редакції 12.06.2019.

**Iankovets T. Digital technologies in increasing brands value.**

**Background.** Digital transformation in social production is a change that is caused by the influence of interconnected factors: new technologies, changes in consumer behavior and new business models. For brands, digital transformation involves changing and adapting to new business conditions through innovation, which influences sales growth, profitability and company value.

**Recent researches and publications analysis.** The theoretical basis for the digital transformation of all modern social processes was the concept of the knowledge economy of

a post-industrial society, which was formed by such scientists as D. Bell, J. Galbraith, E. Toffler and others. The study of transformational processes in business and the formation of new business models with the use of digital technologies were carried out by O. Gudz, S. Ilyashenko, L. Fedulova, L. Frolova, A. Natorina and others. Digital transformations in marketing were studied by F. Kotler, G. Katadjaya, I. Setiavan, O. Marchuk, M. Oklander, E. Romat and others. Sufficiently developed is the issue of forecasting the future development of society in general with the use of digital technologies. At the same time, problems remain related, in particular, to the issues of management at the level of individual brands and the identification of the digital technologies impact on their future value.

The **aim** is to investigate the impact of the social production digital transformation factors on changes in business models, which contributes to increasing the value of brands; to substantiate the necessity of integrating the digital strategy into the overall marketing strategy of the company and its use as a defining tool for building a strong brand in today's competitive environment in the digital environment.

**Materials and methods.** The materials from the reports of the 2019 World Economic Forum in Davos, the Brand Finance Global 500 companies and Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited have been used in the research, as well as scientific publications, which allowed the use of scientific methods for analysis and synthesis, system-structural analysis, comparison, logical generalizations to establish a link between the development and implementation of modern digital technologies in the business model and marketing strategies of the world-known brands and the growth of their value.

**Conclusion.** In the context of modern digital transformation of social production and fierce competition, the success of companies is ensured by the introduction of innovations, rapid adaptation to digital change and diversification of activities. This is confirmed by the analysis of data from Brand Finance Global 500 in 2019, carried out in the article. The most successful brands in the world operate in the field of digital technologies, actively carry out scientific research and innovate in their activities.

The need to use digital technologies for brands is conditioned by the influence of technological, psychological and social factors, which appear in the emergence of new technologies and changes in consumer behavior. Such transformations lead to the need to change business models and apply strategies, technologies, methods, and tools of digital marketing. It is the digital transformation of business and marketing that results in a reduction in the cost of money and time, both for traders and consumers, which leads to an increase in the value of delusions in the eyes of the latter and, accordingly, increase sales, profitability and value of companies.

**Keywords:** innovations, digital technologies, factors of business digital transformation, business models, brands, digital marketing, digital marketing principles, digital marketing strategies, brand value increase.

#### REFERENCES

1. Kotvyc'kyj, I. Cyfrova ekonomika – majbutnje vzhe zaraz [The digital economy is the future now]. *glavnoe.ua*. Retrieved from <https://glavnoe.ua/articles/a12171-cifrova-ekonomika-%E2%80%93-majbutne-vzhe-zaraz> [in Ukrainian].
2. Bell, D. (1973). *The coming of post-industrial society: A venture of social forecasting*. N.Y.: Basic Books. Retrieved from <https://www.amazon.com/Coming-Post-Industrial-Society-Venture-Forecasting/dp/0465097138> [in English].
3. Gjelbrejt, Dzh. K. (2004). *Novoe industrial'noe obshchestvo [The New Industrial State]*. Moscow: AST [in Russian].
4. Toffler, Je. (2010). *Tret'ja volna [The Third Wave]*. Moscow: AST [in Russian].
5. Verhovodov, A. Cyfrova transformacija ta innovacii': shho ce naspravdi? [Digital transformation and innovation: what is really it?]. *medium.com*. Retrieved from

- <https://medium.com/@untone/cyfrova-transformacija-ta-innovacii'-shho-ce-naspravdi-f323e11927fe> [in Ukrainian].
6. Kondrat'ev, N. D. (2002). Bol'shie cikly kon#junktury i teorija predvidenija. Izbrannye trudy [Big business cycles and foresight theory. Selected works]. Moscow: Jekonomika [in Russian].
  7. Gudz', O. Je. (2018). Cyfrova ekonomika: zminy cinnostej ta orijentyriv upravlinnja pidpryjemstvamy [The Digital economy: changes in the values and guidelines of enterprise management]. *Ekonomika, menedzhment, biznes – Economics, management, business*, 2 (24), 4-12 [in Ukrainian].
  8. Illiashenko, S. M. (2018). Innovative management: theoretical, methodical, and applied grounds. (Strielkowski W. Eds.). Prague Institute for Qualification Enhancement: Prague [in English].
  9. Fedulova, L. (2017). Biznes-modeli innovacijnogo rozvytku pidpryjemstv torgivli [Business models of innovative development of trade enterprises]. *Visnyk Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu – Herald of the Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 48-64 [in Ukrainian].
  10. Frolova, L., & Natorina, A. (2017). Key aspects of the digital business model design. *Marketing and Digital Technologies*. Vol. 1, 52-62 [in English].
  11. Kotler, F., Katardzhaja, G., & Set'javan, I. (2018). *Marketynng 4.0. Vid tradycijnogo do cyfrovogo [Marketing 4.0. From traditional to digital]*. Kyi'v: KM-BUKS [in Ukrainian].
  12. Marchuk, O. O. (2018). Cyfrovyy marketynng jak innovacijnyj instrument upravlinnja [Digital marketing as an innovative management tool]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and society*, 17, 296-299 [in Ukrainian].
  13. Oklander, M. A. et. al. (2017). *Cyfrovyy marketynng – model' marketynngu XXI storichchja [Digital marketing is a 21st century marketing model]*. (M. A. Oklander Ed.). Odesa: Astroprynt [in Ukrainian].
  14. Romat, E. (2016). Ponjatje cifrovogo (DIGITAL) marketinga i ego osnovnye harakteristiki [The concept of digital (DIGITAL) marketing and its main characteristics]. *Marketing i reklama – Marketing and advertising*, 7-8, 21-27 [in Russian].
  15. World Economic Forum. [www.weforum.org](http://www.weforum.org). Retrieved from <https://www.weforum.org/events/world-economic-forum-annual-meeting> [in English].
  16. Brand Finance Global 500 (2019). Retrieved from [https://brandfinance.com/images/upload/global\\_500\\_2019\\_locked\\_1.pdf](https://brandfinance.com/images/upload/global_500_2019_locked_1.pdf) [in English].
  17. Vdovychenko, Ju. V. (2018). Cyfrovi tehnologii' jak osnova ta rushijna syla rozvytku suchasnoi' global'noi' ekonomiky [Digital technologies as the basis and driving force for the development of modern global economy]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, 1, 79-82 [in Ukrainian].
  18. Chem innovacii Amazon otlichajutsja ot innovacij Google i Apple [How Amazon innovations differ from Google and Apple innovations]. *fforward.biz*. Retrieved from <http://fforward.biz/ru/2011-06-14-05-16-30/952--amazon-google-apple> [in Russian].
  19. 10 innovacionnyh produktov Google, nad kotorymi rabotaet sekretnyj otdel kompanii [10 innovative Google products, which the company's secret department is working on]. *investgo24.com*. Retrieved from <http://investgo24.com/article/656> [in Russian].
  20. Novye tehnologii 2018 goda: golosovye pomoshhniki, drony i samolety [New technologies in 2018: voice assistants, drones and aircraft]. *brammels.com*. Retrieved from <https://brammels.com/tech/new-2018> [in Russian].
  21. Sposobna li Apple na innovacii? Otvet ocheviden [Is Apple capable of innovations? The answer is obvious.]. *appleinsider.ru*. Retrieved from <https://appleinsider.ru/analysis/sposobna-li-apple-na-innovacii-otvet-ocheviden.html> [in Russian].

22. Apple vs Microsoft: 18 grafikov o tom, kto kruche [Apple vs Microsoft: 18 charts about who is cooler]. Retrieved from <https://businessviews.com.ua/ru/business/id/apple-vs-microsoft-grafiki-o-tom-kto-kruche-1612> [in English].
23. Aaker, Djevid A., & Johimshtajler, Jerik. (2003). Brend-liderstvo: novaja koncepcija brendinga [Brand leadership: a new branding concept]. Moscow: Izdatel'skij Dom Grebennikova [in Russian].
24. Gerasimenko, V. V., & Ochkovskaja, M. S. (2016). Brend-menedzhment [Brand management]. Moscow: Jekonomicheskij fakul'tet MGU imeni M. V. Lomonosova [in Russian].
25. Oficial'nyj sajt kompanii Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited [The official website of the company Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited]. [www.smartinsights.com](http://www.smartinsights.com). Retrieved from <https://www.smartinsights.com> [in Russian].
26. Deju, Chaffi. 10 pricin, po kotorym vam nuzhna cifrovaja marketingovaja strategija v 2019 godu [10 reasons of why you need a digital marketing strategy in 2019]. [www.smartinsights.com](http://www.smartinsights.com). Retrieved from <https://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/digital-strategy-development/10-reasons-for-digital-marketing-strategy> [in Russian].
27. Jacjuk, D. V. (2015). Cyfrovij marketyng: majbutnje marketyngovyh komunikacij v brendyngu [Digital marketing: the future of marketing communications in branding]. *Investycii': praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 7. Retrieved from [http://www.investplan.com.ua/pdf/7\\_2015/16.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2015/16.pdf) [in Ukrainian].
28. Krjukova, E., Savel'ev D. (2018). 100+ hakov dlja internet-marketologov: Kak poluchit' trafik i konvertirovat' ego v prodazhi [100+ hacks for internet marketers: How to get traffic and convert it to sales]. Moscow: Al'pina Pablsher [in Russian].

**ВИСОЧИН Ірина,**

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

E-mail: [irina.vysochyn@gmail.com](mailto:irina.vysochyn@gmail.com)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1738-8553>

## ЕКОНОМІСТ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ: КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА КАР'ЄРА

*Проаналізовано кількість суб'єктів господарювання у торгівлі та зайнятих у них працівників, структуру вакансій за видами економічної діяльності та розмір заробітної плати у вакансіях за посадами економіста. Наведено перелік завдань та обов'язків, які покладені в основу типової посадової інструкції економіста підприємства торгівлі. Виділено чотири основні моделі успіху для випускників економічних спеціальностей.*

*Ключові слова:* економіст, торгівля, вакансії економіста, компетентності, кар'єра економіста.

**Высочин И. Экономист в сфере торговли: компетентности и карьера.**

*Проанализированы количество субъектов хозяйствования в торговле и занятых в них работников, структура вакансий по видам экономической деятельности и размер заработной платы в вакансиях по должностям экономиста. Приведен перечень задач и обязанностей, положенных в основу типовой должностной инструкции экономиста предприятия торговли. Выделены четыре основные модели успеха для выпускников экономических специальностей.*

*Ключевые слова:* экономист, торговля, вакансии экономиста, компетентности, карьера экономиста.

**Постановка проблеми.** Від початку побудови ринкової економіки в Україні професія економіста набула популярності і дотепер роль економічної освіти у зв'язку з розвитком бізнесу продовжує зростати, причому останнім часом економічна наука надзвичайно ускладнилася. Сьогодні кожен економіст (йдеться, насамперед, про дипломованих фахівців, що володіють, принаймні, мінімальним обсягом відповідних знань) постає перед вибором одного з трьох напрямків – державної служби, комерційної діяльності або академічної науки [1, с. 147]. Щодо комерційної діяльності, то загальні та спеціальні знання економічних

процесів дають економісту-професіоналу доволі великі шанси для швидкої адаптації у сфері торгівлі, для відкриття можливостей кар'єрного зростання та набуття корисного досвіду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Окремі аспекти підготовки фахівців економічного профілю висвітлено у працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Так, Н. Беньковська [1] провела порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду щодо підготовки економістів у вищих навчальних закладах (ВНЗ). К. Рудніцькою [2] ґрунтовно досліджено особливості професійної підготовки майбутніх фахівців економічного профілю у ВНЗ. О. Шевчук [3] проаналізовано основні науково-педагогічні підходи до професійної підготовки майбутніх фахівців фінансово-економічного напрямку та визначено особливості використання цих підходів в Україні. Л. Заглинською та О. Лукомською [4] висвітлено сучасні проблеми розвитку економічної освіти в Україні, визначено суть модернізації економічної освіти, а також розроблено пропозиції щодо підвищення якості економічної освіти та стимулювання її фінансування. Проблематику формування комунікативної компетентності у професійній підготовці економістів та змісту комунікативної культури економіста розкрито у працях Н. Задорожної [5] та І. Ярошук [6].

Питання, пов'язані з особливостями професійної діяльності фахівців у галузі комерції (педагогічний аспект), розглядалися у наукових працях С. Кожушко [7]. Центр "Розвиток КСВ" спільно з компаніями "Леруа Мерлен Україна", *Watsons* Україна та *Winner Group Ukraine* розробили буклет "Твоє майбутнє у сфері торгівлі" [8], в якому представлено матеріали і практичні поради від провідних українських компаній та реальні історії фахівців, що побудували кар'єру в ритейлі. У буклеті надано перелік здебільшого вузькоспеціалізованих професій у сфері торгівлі, в той час як професія економіста має більш універсальний характер.

Таким чином, можна констатувати відсутність системних наукових досліджень та публікацій практичного спрямування щодо проблематики підготовки економістів для сфери торгівлі.

**Мета** статті – проаналізувати затребуваність фахівців економічного профілю роботодавцями торговельної галузі та визначити їх професійні завдання й обов'язки, можливості для побудови кар'єри.

**Матеріали та методи.** Інформаційним підґрунтям для проведення дослідження слугували офіційні матеріали Державної служби статистики України та Державної служби зайнятості України, а також публікації у кадрових порталах. Використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів економічних досліджень, зокрема методи узагальнення, порівняльного аналізу, систематизації та ін.

**Результати дослідження.** Міжнародний кадровий портал *HeadHunter* Україна оприлюднив підсумки дослідження "Рейтинг роботодавців України 2018", під час якого визначено ті компанії, у яких шукачі

роботи хотіли б насамперед працювати. Нині найбільш популярними є такі сфери, як ІТ (42 %), медіа, піар, реклама (21 %), фінанси, банки, інвестиційна діяльність (17 %), торгівля (15 %) та FMCG (14 %) [9].

Останніми роками, хоча і мало місце певне скорочення кількості суб'єктів торговельного підприємництва (табл. 1), проте їх абсолютна кількість все ж залишається суттєвою, зокрема у 2017 р. – 837 797 од., що становило 46.4 % від загальної кількості суб'єктів господарювання за всіма видами економічної діяльності.

Таблиця 1

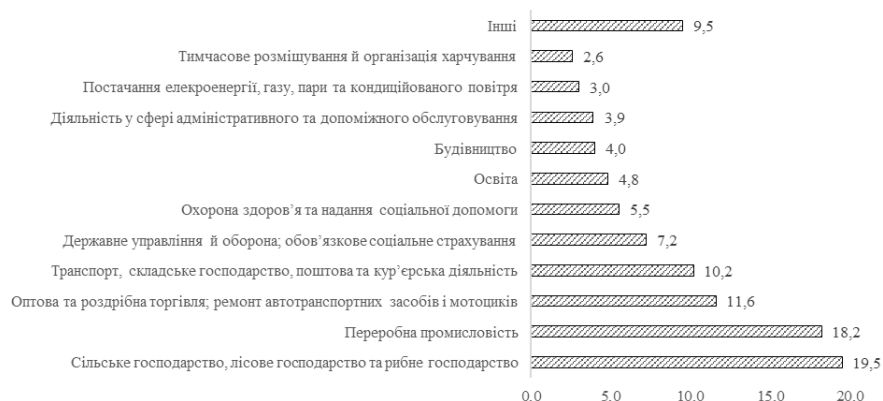
**Динаміка кількості суб'єктів господарювання у торгівлі України  
за 2010–2017 рр.**

Сфера діяльності	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Темп приросту, % (2017 р. до 2010 р.)
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	1197328	921491	843075	890658	988694	989064	910413	837797	-30.03
у тому числі: оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт	48618	40327	49498	53736	60639	59787	56984	54994	13.11
оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	213713	173850	156297	168022	182849	192990	178878	172829	-19.13
роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами	934998	707314	637280	668900	745206	736287	674551	609974	-34.76

*Джерело:* складено автором за даними [10].

У торгівлі України, за офіційними даними, у 2017 р. було зайнято 3.5 млн осіб [10], що становить 21.8 % від загальної кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання та 8.3 % від загальної кількості населення України. В той же час швидкі темпи зростання торгівлі, незначний соціальний престиж низькокваліфікованих робіт у торгівлі, відсутність профільної освіти призвели до недостатньої кваліфікації та значного дефіциту кадрів у цій сфері. Сучасна сфера торгівлі гостро потребує висококваліфікованих кадрів, які мають відповідний рівень освіти, гнучке мислення та творчий підхід до вирішення поставлених завдань.

Протягом січня-березня 2019 р. роботодавці проінформували центри зайнятості України про наявність 358.5 тис. вакансій. На кінець березня 2019 р. на підприємствах оптової та роздрібною торгівлі пропонувався 11 637 вакансій. Більшою була кількість вакансій лише на підприємствах сільського, лісового та рибного господарства – 19 495 од., а також на підприємствах переробної промисловості – 18 239 од. (рисунок).



**Структура вакансій за видами економічної діяльності на кінець березня 2019 р., %**

*Джерело:* складено автором за даними [11].

Залишається високим попит на професіоналів та фахівців з досвідом роботи, в тому числі й економістів. Так, станом на 01.04.2019 кількість вакансій за цією професією в цілому по Україні становила 100 044 од. [11].

Найвищий розмір середньої заробітної плати пропонується роботодавцями для посади економіста із ціноутворення – 9 680 грн (*табл. 2*). У той же час розмір заробітної плати у діапазоні від 10 000 до 15 000 грн пропонується окремими роботодавцями для таких посад, як економіст, головний економіст та економіст з планування.

*Таблиця 2*

**Вакансії економістів за розміром заробітної плати станом на 01.02.2019**

Назва професії (посади)	Кількість вакансій станом на кінець періоду, од.	За пропонованою заробітною платою, од.						Середній розмір запропонованої заробітної плати, грн
		мінімальна	від мінімальної до 5000 грн	від 5000 до 7000 грн	від 7000 до 10000 грн	від 10000 до 15000 грн	понад 15000 грн	
Економіст із ціноутворення	1	0	0	0	1	0	0	9 680
Економіст з планування	8	0	2	2	3	1	0	7 216
Головний економіст	26	1	4	10	8	3	0	7 154
Економіст з договірних та претензійних робіт	5	1	0	3	1	0	0	5 809
Економіст з бухгалтерського обліку та аналізу господарської діяльності	6	0	2	3	1	0	0	5 566
Економіст	305	44	117	102	35	7	0	5 547
Економіст із збуту	7	0	3	4	0	0	0	5 496
Економіст з матеріально-технічного забезпечення	3	0	2	1	0	0	0	5 097
Економіст з праці	14	3	7	4	0	0	0	4 779
Економіст-статистик	2	1	0	1	0	0	0	4 737
Усього вакансій за всіма професіями (посадами)	67 789	11 923	24 390	16 098	11 636	3 157	585	5 959

*Джерело:* складено автором за даними [11].



У зв'язку з широким діапазоном роботи економіста існує багато варіантів їх посад на конкретних підприємствах, що наочно відображає *табл. 2*. Результати аналізу вакансій свідчать, що роботодавці часто змішують обов'язки економіста, бухгалтера, фінансового директора та деяких інших фахівців. У такому різноманітті – перевага професії, адже знання суміжних спеціальностей підвищує цінність окремого фахівця, а отже, створює передумови для підвищення заробітної плати та кар'єрного зростання.

Дедалі більша кількість суб'єктів торговельного підприємництва та їх професійних асоціацій усвідомлюють важливість проблеми нестачі професіоналів у торговельній галузі. Тому заклади освіти відгукнулися на потреби сфери торгівлі, розробляючи та вдосконалюючи програми підготовки майбутніх фахівців – як загальних спеціалістів, так і працівників вузької спеціалізації.

Аналіз спеціальних компетенцій майбутніх фахівців економічного профілю надає можливість з'ясувати основні вимоги до них, які відображено в переліку професійних функцій, завдань та здібностей. Відповідно до первинних посад, які може обіймати економіст, він повинен бути підготовлений до виконання таких функцій: аналітична, планово-прогностична, організаційна, координаційна, контрольна, мотиваційна, науково-дослідна, навчально-методична.

Грунтуючись на вимогах до загальних (або ключових) та професійних компетенцій фахівця економічного профілю, можна сформулювати такий перелік його головних завдань та обов'язків, що покладені в основу типової посадової інструкції економіста підприємства торгівлі [12]:

- здійснює роботу щодо вдосконалення економічної діяльності підприємства, спрямовану на підвищення ефективності господарської діяльності з урахуванням потреб ринку, можливостей отримання необхідних товарів, виявлення і використання наявних резервів;
- координує і бере участь у розробленні середньо- і довгострокових планів (бізнес-планів) підприємства, узгоджує усі розділи, здійснює підготовку проектів поточних планів підприємства за всіма видами діяльності відповідно до укладених договорів, а також складає необхідні обґрунтування і здійснює розрахунки;
- організовує розробку прогресивних планових техніко-економічних нормативів матеріальних і трудових витрат, проектів цін на товари з метою забезпечення отримання запланованого обсягу прибутку підприємства;
- здійснює керівництво проведенням комплексного економічного аналізу всіх видів діяльності підприємства і розробкою заходів щодо ефективного використання капітальних вкладень, матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- організовує контроль за виконанням планових завдань, а також статистичний облік за всіма економічними показниками діяльності підприємства; підготовку періодичної звітності підприємства у встановлені строки; систематизацію статистичних матеріалів;

- готує пропозиції щодо конкретних напрямів вивчення ринку з метою визначення перспектив розвитку підприємства;
- здійснює спільно з бухгалтерією методичне керівництво і організацію роботи з обліку та аналізу результатів господарської діяльності підприємства, розробку раціональної звітної документації;
- бере участь у проведенні маркетингових досліджень і прогнозуванні попиту на окремі групи (види) товарів;
- виконує роботу з формування, ведення та зберігання бази даних економічної інформації, вносить зміни до довідкової і нормативної інформації, яка використовується при обробленні даних;
- бере участь у формуванні економічної постановки завдань, які вирішуються за допомогою комп'ютерних технологій, визначає можливість використання готових проектів, алгоритмів, пакетів прикладних програм, які дають змогу створювати економічно обґрунтовані системи обробки економічної інформації.

З метою формування зазначених професійних навичок у навчальному плані підготовки майбутніх фахівців з економіки торгівлі передбачено вивчення дисциплін циклу загальної та професійної підготовки. Зокрема, цикл професійної підготовки містить ряд дисциплін, змістовне наповнення яких включає вивчення проблемних галузевих питань функціонування та розвитку сфери торгівлі: "Економіка торгівлі", "Організація торгівлі", "Торговельний менеджмент", "Торговельний маркетинг", "Бухгалтерський облік в торгівлі" та ін. Таким чином, у перебігу опанування усіх дисциплін, передбачених навчальним планом, майбутній фахівець з економіки торгівлі поступово набуває такі компетентності: інформаційна, методологічна, функціональна, соціальна та особистісна.

Наразі можна виділити чотири основні моделі успіху для випускників економічних спеціальностей:

бізнес-кар'єра: топ-менеджер;

підприємницька кар'єра: власний бізнес;

державна служба: чиновник вищого рівня;

науково-дослідницька кар'єра: учений.

Кар'єрне зростання економіста пов'язане з накопиченням досвіду і підвищенням кваліфікації. Якщо йдеться про бізнес-кар'єру, то просування кар'єрою сходинкою спеціаліста полягає в отриманні посади провідного (головного) економіста, директора з економічних питань, фінансового директора, головного бухгалтера тощо.

**Висновки.** Професія економіста є достатньо затребуваною на ринку праці в усіх галузях господарства. Попри те, що освітні заклади випускають велику кількість фахівців цього профілю, багато суб'єктів господарювання і надалі потребують кваліфікованих економістів, у тому числі і для сфери торгівлі. Крім якісної загальної професійної підготовки, майбутній фахівець економічного профілю для сфери торгівлі повинен володіти спеціальними знаннями з базових понять функціонування торгівлі як сфери товарного обігу і комплексним розумінням

проблем управління фінансово-господарською діяльністю підприємств торгівлі та опанувати навички їх практичного вирішення. Саме таке поєднання загальних знань про економічні процеси та явища і специфіку галузі забезпечить майбутнім фахівцям успішну кар'єру у торговельному бізнесі як або власника, або найманого працівника.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беньковська Н. Б. Порівняльний аналіз світового та вітчизняного досвіду щодо підготовки економістів у вищих навчальних закладах. *Вісник Дніпропетровського університету імені Альфреда Нобеля*. 2016. № 2 (12). С. 146-151.
2. Рудніцька К. В. Особливості професійної підготовки майбутніх фахівців економічного профілю у вищих навчальних закладах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2017. Вип. 2 (41). С. 222-225. Серія: "Педагогіка. Соціальна робота".
3. Шевчук О. Основні підходи до підготовки майбутніх фахівців фінансово-економічного напрямку в Україні. *Науковий вісник Мелітопольського державного педагогічного університету*. 2013. № 2(11). С. 200-207.
4. Заглинська Л. В., Лукомська О. І. Економічна освіта в контексті інвестиційних процесів у галузі. *Збірник наукових праць. Наукові записки Рівненського державного гуманітарного університету*. 2014. Вип. 9 (52). С. 73-75.
5. Задорожна Н. Формування комунікативної компетентності у професійній підготовці економістів. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*. 2013. Вип. 3-4. С. 75-78. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO\\_2013\\_3-4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2013_3-4_13).
6. Ярошук І. Д. Сутність комунікативної культури економіста. *Наукові записки*. 2015. № 1. С. 75-81. Серія: педагогіка.
7. Кожушко С. Професійна діяльність фахівців у галузі комерції та особливості їх взаємодії (педагогічний аспект). *Молодь і ринок*. 2015. № 3. С. 32-37. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2015\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2015_3_7).
8. Твоє майбутнє у сфері торгівлі (Карта професій). URL: <https://careerhub.in.ua/wp-content/uploads/2018/12/Tvoie-maybutnie-u-sferi-torgivli.pdf>.
9. Кадровий портал назвав ТОП-20 кращих роботодавців України 2018 року. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2626216-kadrovij-portal-nazvav-top20-krasih-robotodavciv-ukraini-2018-roku.html>.
10. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
11. Офіційний сайт Державної служби зайнятості України. URL: <https://www.dcz.gov.ua>.
12. Професіональна класифікація економістів. URL: <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=906>.

*Стаття надійшла до редакції 13.06.2019.*

***Vysochyn I. An economist in trade sphere: competencies and career.***

***Background.*** Since the beginning of building a Ukrainian market economy the profession of an economist has become very popular and the role of economic education in connection with business development is growing nowadays. The trade sphere is not an exception and is in dire need of highly qualified personnel.

**Analysis of the recent researches and publications.** Some aspects of specialists training in economic sphere are covered in the papers of national and foreign scholars. The study of issues related to the peculiarities of professional activity of specialists in the field of trade is mostly concentrated on highly specialized professions in trade sphere. Therefore, it can be stated that there is no systematic scientific research and publications on practical issues concerning training of economists for the trade sphere.

The aim of the article is to analyze the demand of specialists with economic profile for the employers of the trade industry and to determine their professional tasks, responsibilities and opportunities for a career construction.

**Materials and methods.** The informational background of the study was the official data of the state institutions and publications in the personnel web portals. A number of general and special scientific methods of economic research have been used, including methods of generalization, comparative analysis, systematization, etc.

**Results.** The modern sphere of trade faces the issue of lack of professionals and specialists with experience, including economists. Educational institutions have responded to the needs of trade sector and started developing and improving training programs for future specialists in this field. In the course of mastering all the disciplines envisaged in the curriculum, the future specialist in trade economics is gradually acquiring the following competences: information, methodological, functional, social and personal.

**Conclusion.** Thus, the profession of an economist is quite demanded in the labor market in all sectors of the national economy, including the sphere of trade. Although a large number of specialists in this profile are graduated from educational institutions, many business entities still need qualified economists.

**Keywords:** economist, trade, vacancies and salaries in the positions of economist, competencies, professional tasks and duties of economist of the trade enterprise, career of economist.

#### REFERENCES

1. Ben'kovs'ka, N. B. (2016). Porivnjaj'nyj analiz svitovogo ta vitchyznjanogo dosvidu shhodo pidgotovky ekonomistiv u vyshhyh nachal'nyh zakladah [Comparative analysis of world and national experience in training economists in higher educational institutions]. *Visnyk Dnipropetrovs'kogo universytetu imeni Al'freda Nobelja – Bulletin of the Dnipropetrovsk Alfred Nobel University*, 2 (12), 146-151 [in Ukrainian].
2. Rudnic'ka, K. V. (2017). Osoblyvosti profesijnoi' pidgotovky majbutnih fahivciv ekonomichnogo profilju u vyshhyh navchal'nyh zakladah [Features of professional training of future specialists of economic profile in higher educational establishments]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod University*. (Vol. 2 (41), 222-225. Serija: "Pedagogika. Social'na robota" [in Ukrainian].
3. Shevchuk, O. (2013). Osnovni pidhody do pidgotovky majbutnih fahivciv finansovo-ekonomichnogo naprjama v Ukrai'ni [Basic approaches to the training of future specialists of financial and economic direction in Ukraine]. *Naukovyj visnyk Melitopol's'kogo derzhavnogo pedagogichnogo universytetu – Scientific Bulletin of Melitopol State Pedagogical University*, 2(11), 200-207 [in Ukrainian].
4. Zaglyns'ka, L. V., & Lukoms'ka, O. I. (2014). Ekonomichna osvita v konteksti investytsijnyh procesiv u galuzi [Economic education in the context of investment processes in the industry]. *Zbirnyk naukovyh prac'. Naukovi zapysky Rivnens'kogo derzhavnogo humanitarnogo universytetu – Collection of scientific works. Scientific notes of Rivne State University of Humanities*. (Vol. 9 (52), 73-75 [in Ukrainian].
5. Zadorozhna, N. (2013). Formuvannja komunikatyvnoi' kompetentnosti u profesijnij pidgotovci ekonomistiv [Formation of communicative competence in professional training of economists]. *Neperervna profesijna osvita: teorija i praktyka – Continuous professional education: theory and practice*. (Vol. 3-4), 75-78. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO\\_2013\\_3-4\\_13](http://nbuv.gov.ua/UJRN/NPO_2013_3-4_13) [in Ukrainian].

6. Jaroshhuk, I. D. (2015). Sutnist' komunikatyvnoi' kul'tury ekonomista [The essence of the communicative culture of the economist]. *Naukovi zapysky – Scientific notes*, 1, 75-81. Serija: pedagogika [in Ukrainian].
7. Kozhushko, S. (2015). Profesijna dijal'nist' fahivciv u galuzi komercii' ta osoblyvosti i'h vzajemodii' (pedagogichnyj aspekt) [Professional activity of specialists in the field of commerce and peculiarities of their interaction (pedagogical aspect)]. *Molod' i rynek – Youth and the market*, 3, 32-37. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir\\_2015\\_3\\_7](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mir_2015_3_7) [in Ukrainian].
8. Tvoje majbutnje u sferi torgivli (Karta profesij) [Your Future in Trade (Occupation Map)]. *careerhub.in.ua*. Retrieved from <https://careerhub.in.ua/wp-content/uploads/2018/12/Tvoie-maybutnie-u-sferi-torgivli.pdf> [in Ukrainian].
9. Kadrovyj portal nazvav TOP-20 krasnyh robotodavciv Ukraini 2018 roku [The Personnel Portal named the Top 20 Best Employers of Ukraine in 2018]. *www.ukrinform.ua*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2626216-kadrovij-portal-nazvav-top20-krasnyh-robotodavciv-ukraini-2018-roku.html> [in Ukrainian].
10. Oficijnyj sajт Derzhavnoi' sluzhby statystyky Ukraini [Official site of the State Statistics Service of Ukraine]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
11. Oficijnyj sajт Derzhavnoi' sluzhby zajnjatosti Ukraini [Official site of the State Employment Service of Ukraine]. *www.dcz.gov.ua*. Retrieved from <https://www.dcz.gov.ua> [in Ukrainian].
12. Professional'naja klassifikacija jekonomistov [Professional classification of economists]. *hrliga.com*. Retrieved from <https://hrliga.com/index.php?module=profession&op=view&id=906> [in Russian].

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

E-mail: [i.mykolaichuk@knute.edu.ua](mailto:i.mykolaichuk@knute.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7380-5000>

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

E-mail: [v.khmurova@knute.edu.ua](mailto:v.khmurova@knute.edu.ua)  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6398-6351>

## ПРОФЕСІОНАЛІЗМ МЕНЕДЖЕРІВ В УКРАЇНІ: РЕЗЕРВИ ЗРОСТАННЯ

*Обґрунтовано напрями та чинники зростання професіоналізму менеджерів підприємств легкої та харчової промисловості як умови підвищення їх інноваційної активності. Проаналізовано тенденції змін на ринку праці та виявлено потребу підприємств у рекрутингу професійних менеджерів. Наведено переваги проєкту з розробки галузевої дорожньої карти цифрової трансформації у харчовій та переробній промисловості в Україні у напрямі зростання професіоналізму менеджерів.*

*Ключові слова:* професіоналізм, менеджер, компетенція, промислові підприємства, легка промисловість, харчова промисловість.

*Миколайчук И., Хмурова В. Профессионализм менеджеров в Украине: резервы роста. Обоснованы направления и факторы роста профессионализма менеджеров предприятий легкой и пищевой промышленности как условия повышения их инновационной активности. Проанализированы тенденции изменений на рынке труда и выявлены потребности предприятий в рекрутинге профессиональных менеджеров. Приведены преимущества проекта по разработке отраслевой дорожной карты цифровой трансформации в пищевой и перерабатывающей промышленности в Украине в направлении роста профессионализма менеджеров.*

*Ключевые слова:* профессионализм, менеджер, компетенция, промышленные предприятия, легкая промышленность, пищевая промышленность.

**Постановка проблеми.** Високу результативність діяльності підприємств в нинішніх умовах забезпечують компетентні професіонали-менеджери з високим лідерським потенціалом, здатні до переосмислення та зміни ключових бізнес-процесів, виховання лояльних команд співробітників, мотивованих на отримання якісних результатів завдяки синергетичній взаємодії. Проблема підвищення професіоналізму менеджерів у вітчизняному бізнесі загострюється у зв'язку з першочерговою необхідністю організаційної та технологічної модернізації підприємств та прискоренням переходу на інноваційний шлях розвитку. Вимоги до зростання професіоналізму менеджерів суттєво змінюються за рядом якісних параметрів порівняно вже із минулим століттям, стаючи визначальним чинником нарощування інноваційного потенціалу та розвитку

© Миколайчук І., Хмурова В., 2019

підприємств в умовах диджиталізації економічних відносин. Зазначені тенденції обумовлюють необхідність безперервного пошуку практичних резервів зростання професіоналізму менеджерів у всіх галузях та визначають актуальність цього дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням проблематики професіоналізму як наукового поняття, вивченню чинників формування та розвитку професійних якостей менеджерів присвячена значна кількість фундаментальних наукових праць. Серед найбільш сучасних досліджень доцільно виокремити праці Н. Беляєвої [1], В. Дороїної, І. Литовченко, Д. Михайленко, А. Полубедової [2], В. Жуковської [3], які розглядають сутність та умови реалізації компетентісного підходу на підприємстві, методи оцінювання та особливості впливу компетенцій на підготовку елітних фахівців з менеджменту, спроможних приймати творчі рішення та безперервно самовдосконалюватися у діловому середовищі. А. Мазаракі, С. Мельніченко та Г. Дугінець [4] досліджують концепцію безперервного навчання як глобалізаційного виклику розвитку менеджменту XXI століття та імперативи зростання економіки України; С. Бай, А. Безус та М. Клименюк [5] обґрунтовують необхідність високого рівня професіоналізму менеджерів для забезпечення успішного розвитку науково-практичних засад менеджменту в умовах інноваційної економіки. Обґрунтування ролі та значення професіоналізму як особистісної якості державних службовців, впливу їх компетентностей на зміни, що відбуваються у функціонуванні головних сфер життєдіяльності суспільства, надає Р. Науменко [6]. Отже, зазначена проблематика набуває особливої актуальності на етапі впровадження євроінтеграційних процесів в усіх галузях діяльності вітчизняних підприємств.

Проте динамічні зрушення у зовнішньому середовищі функціонування вітчизняних підприємств, непередбачуваність впливу факторів на їх інноваційний розвиток, євроінтеграційні процеси в усіх галузях діяльності щоразу привертають увагу до пошуку резервів зростання професіоналізму менеджерів задля збереження кваліфікованих кадрів, розвитку та підтримки досягнутого рівня компетенцій.

**Метою** статті є теоретичне обґрунтування сутності та значення професіоналізму менеджерів як наукового поняття, а також пошук методичних та практичних резервів його зростання на вітчизняних промислових підприємствах.

Відповідно до мети вирішено такі завдання: визначено сутність професіоналізму як наукової категорії, окреслено бар'єри та засоби розвитку професіоналізму менеджерів в Україні, обґрунтовано резерви підвищення рівня професіоналізму менеджерів з позиції галузевої ознаки, доцільність консультаційних заходів з метою підвищення професіоналізму менеджерів підприємств легкої та харчової промисловості.

**Матеріали та методи.** Теоретичною основою дослідження є методичні підходи до концептуальної сутності професіоналізму менеджерів у практиці закордонних та вітчизняних організацій, викладені науковцями

в матеріалах ЗМІ та, зокрема, в інтернет-ресурсах. В процесі їх опрацювання використано такі наукові методи: аналізу та синтезу, дедукції та індукції, системного підходу та узагальнення.

**Результати дослідження.** Поняття "професіоналізм" та його похідні елементи (професійний менеджер, професійний підхід тощо) часто використовуються в лексиконі сучасних керівників для позначення сукупності певних особистісних характеристик, що забезпечують успішність виконання трудової діяльності. У наукових працях закордонних науковців Р. Бояциса [7] та П. Друкера [8] порушуються питання щодо ролі, особливостей та значення управлінського професіоналізму у підвищенні організаційної ефективності як головного важеля інноваційного розвитку підприємства, чинників його набуття, специфічні ознаки прояву та методи формування. Автори відзначають сильний безпосередній зв'язок між досвідченістю та ефективністю менеджерів, його відсутність між освітою у сфері менеджменту та ефективністю роботи керівників. Із розвитком концепції "управління талантами" поглиблюються дослідження базових чинників формування професійних здатностей успішних керівників на засадах діагностики їх таланту та досвіду, що базуються на постулаті про те, що професіоналізм керівника здебільшого виявляється через його талант як певний набір якостей, знань, навичок та вмінь виконувати управлінські ролі, установки, позиції та використовувати поведінкові компетентності в умовах практичного вирішення різноманітних ділових ситуацій, про що зазначають Д. Бостворт, Р. Девіс та Р. Уїлсон [9]. Поглиблюючи дослідження у цьому векторі, Ю. Кулик пропонує до практичного впровадження модель "піраміди розвитку професіоналізму менеджера", що поєднує наукові ідеї щодо використання таланту та досвіду менеджера як засобів ефективності управлінської діяльності, а також мотивуючих їх поведінку потреб [10, с. 66].

Професіоналізм як наукове поняття має декілька визначень: комплекс характеристик суб'єкта діяльності, які відтворюють накопичений ним досвід у певній сфері діяльності, ґрунтовне знання своєї справи та правильний підхід до прийняття рішень, вміння контролювати ситуацію на власному робочому місці, що забезпечують досягнення високих та якісних результатів у найрізноманітніших справах; сукупність досягнутих працівником теоретичних знань, практичного досвіду і професійних навичок в обраній галузі діяльності (компетенцій та компетентності); комплекс знань і практичних умінь, що відповідають стандартам і нормам, прийнятим професійною організацією в певній галузі, які визначають готовність працівника діяти встановленим чином відповідно до ситуації, його моральну та соціальну відповідальність за результатами професійної діяльності [11, с. 267; 12, с. 177].

Фахівець стає професіоналом при досягненні ним необхідного рівня майстерності та набуття досвіду, якісному виконанні своєї справи, володінні високим ступенем готовності до змін. Становлення професіоналів з менеджменту зумовлює необхідність їх підготовки за спе-



ціально розробленими освітніми програмами. У багатьох країнах система професійного навчання менеджменту містить середні та вищі щаблі професійної освіти, результатом чого є здобуття певних компетентностей. Результати досліджень науковців свідчать про те, що проблема низької якості професійної підготовки менеджерів формує дефіцит кваліфікованих фахівців у різних галузях діяльності вітчизняних підприємств.

Накопичений досвід використання міжнародного стандарту *Investors in People* вказує на підвищення ефективності діяльності підприємств завдяки управлінському професіоналізму та впровадженню концепції управління знаннями [13, с. 48]. Результати обстеження більш ніж 2000 сертифікованих за цим стандартом підприємств показали, що такий чинник, як "підвищення професійних компетенцій" зазначили 82 % компаній (іншими чинниками обрано командну взаємодію, мотивацію, політику розвитку персоналу, вдосконалення сервісних технологій, зменшення плинності тощо). Однією з головних причин підвищення потреби сучасних підприємств у професійних менеджерах є невідповідність їх професійних компетентностей вимогам посад унаслідок впливу чинників *VUCA*-середовища, темпів пришвидшення науково-технічного прогресу, застарівання знань та вмінь працівників, виникнення та зростання потреби у розвитку особистісних якостей (*softskills*). Відтак, ці та інші чинники формують потребу у постійному професійному розвитку кадрів у будь-якій галузі [14; 15].

Розвиток професіоналів у сфері малого і середнього бізнесу в Україні має надзвичайно важливе значення для галузі харчової промисловості (виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів), що позначається на підвищенні якості вирощування, споживання сільськогосподарської продукції та сезонної зайнятості населення. Професіонали цієї галузі сьогодні забезпечують якісними продуктами харчування вітчизняний споживчий ринок майже на 90 %, сприяючи активному розвитку зовнішньої торгівлі та формуючи більше 50 % зовнішньоторговельного обороту продукції АПК України на ринки Азії (42.6 %), Європи (32.4 %), Африки (14.6 %) тощо [16].

Однак нинішній рівень її інноваційного розвитку залишається доволі низьким та потребує негайних проактивних заходів у напрямі залучення інвестицій, впровадження інноваційних проектів та відповідного їм зовнішнього рекрутингу високопрофесійних фахівців. На вимогу часу у 2018 р. мережа університетів, науково-дослідних центрів і комерційних компаній отримала від ЄС замовлення на розробку нових технологій сталого і ресурсозберігаючого виробництва продуктів харчування. Заснований наприкінці листопада 2016 р. у Будапешті Консорціум Європейського інституту інновацій і технологій (EITFood) взяв на себе зобов'язання надати інвестиційну та організаційну підтримку 350 стартапам. Спрямований на розроблення та просування потенційно проривних технологій у різних галузях промисловості, цей проект вимагає масового навчання

та перепідготовки кадрів, постійного та безперервного підвищення рівня професіоналізму фахівців галузі та їх фахової підготовки, ґрунтовного перегляду системи глобального виробництва харчових продуктів з метою підвищення стійкості галузі та мотивації споживачів переходити на здорове та раціональне харчування [17].

Дослідження стану розвитку галузі легкої промисловості в Україні показало, що з 2018 р. спостерігається нарощування потужності порівняно з попередніми роками, в т. ч. відбулося зростання обсягів виробництва продукції на 6.3 % завдяки спрямуванню ресурсів галузі на її глибоку модернізацію, розвитку кадрового потенціалу та впровадженню інновацій. Станом на 1 січня 2019 р. у галузі функціонували понад 2.5 тис. підприємств із чисельністю більше 80 тис. працівників. Активними темпами відбуваються управлінські та технологічні зміни у текстильній, швейній, трикотажній, хутряній, шкіргалантерейній, взуттєвій та інших сферах виробництва [18]. Однак галузь постійно стикається зі значною кількістю проблем, зумовлених низьким рівнем розвитку її інноваційного потенціалу, вирішення яких потребує високого рівня професіоналізму керівників.

За відсутності досконалого взаємозв'язку між ринками освітніх послуг та праці на останньому утворився дисбаланс у структурі зайнятості людських ресурсів, що особливо відчутно позначилося на результатах діяльності підприємств галузі харчової та легкої промисловості (*таблиця*).

*Таблиця*

**Динаміка кількості підприємств в Україні та зайнятих працівників, 2010–2017 рр.**

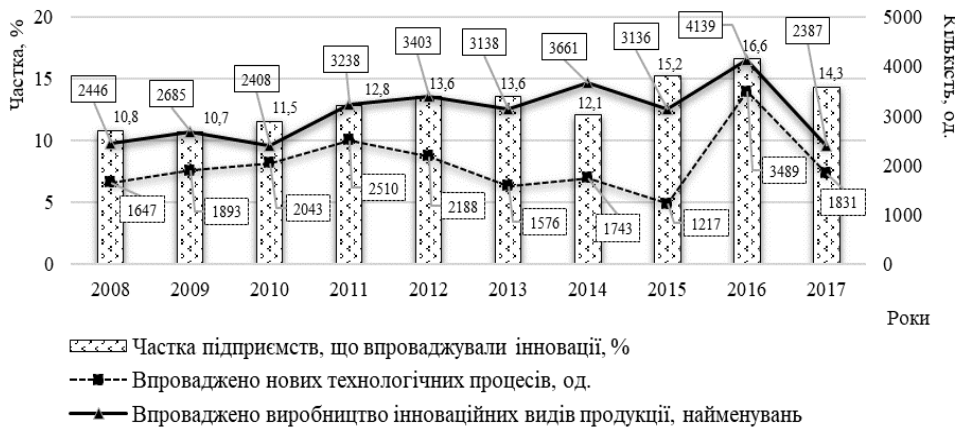
Рік	Підприємств					Зайнятих працівників				
	Усього	Харчова промисловість		Легка промисловість		Усього	Харчова промисловість		Легка промисловість	
		од.	частка, %	од.	частка, %		тис. осіб	частка, %	тис. осіб	частка, %
2010	378 810	6 551	1.73	3 361	0.89	7 958.2	419.2	5.27	109.2	1.37
2011	375 695	6 559	1.75	3 215	0.86	7 793.1	427.2	5.48	106.7	1.37
2012	364 935	5 768	1.58	2 924	0.80	7 679.7	417.0	5.43	103.3	1.35
2013	393 327	6 407	1.63	3 189	0.81	7 406.5	404.1	5.46	97.3	1.31
2014	341 001	5 528	1.62	2 769	0.81	6 298.5	350.8	5.57	83.7	1.33
2015	343 440	5 502	1.60	2 765	0.81	5 889.7	321.0	5.45	81.6	1.39
2016	306 369	5 104	1.67	2 341	0.76	5 801.1	313.7	5.41	85.0	1.47
2017	338 256	5 498	1.63	2 518	0.74	5 812.9	323.6	5.57	87.9	1.51

*Джерело:* складено за [19].

За даними Державної служби статистики України, протягом останніх 8 років частка підприємств легкої промисловості (текстильного виробництва, виробництва одягу, шкіри, виробів зі шкіри та інших матеріалів) суттєво знизилась – на 0.15 %, що в абсолютному

значенні становить 843 підприємства, а частка підприємств харчової промисловості зменшилась на 0.1 %, хоча в абсолютному значенні – на 1053 од. Водночас, динаміка кількості зайнятих працівників на цих підприємствах є зворотною – в харчовій промисловості частка працівників зросла на 0.3 %, при цьому в абсолютному значенні зменшилась на 95.6 тис. осіб, а в легкій промисловості – зросла на 1.51 % при зменшенні чисельності зайнятих осіб на 21.3 тис. осіб. Диференціація у змінах показників відбулася внаслідок суттєвого зменшення чисельності зайнятих працівників протягом 2010–2017 рр. (на 27 %).

Аналіз причин таких змін показав, що сучасний ринок праці переповнений фахівцями економічного та гуманітарного профілю підготовки, які здебільшого незадоволені умовами роботи та постійно націлені на пошук більш привабливих робочих місць, перебуваючи у стані зайнятості. Поглиблений аналіз структури зайнятих працівників за ознакою статусності професії показав, що передусім вивільняються професійні працівники – внаслідок скорочення робочих місць, закриття та банкрутства підприємств, низького рівня мотивації праці та незадовільних технічно відсталих умов праці тощо. Дефіцит професійних менеджерів, що виник через ці причини, складно подолати лише завдяки резервам внутрішнього ринку праці. З початку 2008 р. спостерігалася тенденція до зростання кількості інноваційно активних підприємств та впровадження нових технологічних інноваційних процесів порівняно з 2017 р., на початку якого відбулося різке зниження цих показників, що викликало серйозне занепокоєння у фахівців (рис. 1).



**Рис. 1. Динаміка показників впровадження інновацій промисловими підприємствами України, 2008–2017 рр.**

Джерело: [19].

Водночас відбувається поступове зменшення кількості впроваджених у виробництво нових технологічних процесів та інноваційних видів продукції, крім показників 2016 р.

Незважаючи на позитивну динаміку в окремі роки, частка інноваційно активних підприємств у національній економіці за досліджуваній період залишається незначною (всього 13 %). Для порівняння – у США, Японії, Німеччині й Франції частка інноваційних підприємств становить 70–80 % від їх загальної кількості. Загалом інноваційна активність підприємства є результатом формування та розвитку державної інноваційної політики, інтегрованого функціонування системи освіти, бізнес-середовища та підприємницької ініціативи. Тому її рівень свідчить про низьку конкурентоспроможність підприємств цих галузей на найближчу перспективу. З огляду на це, потрібна ґрунтовна ідентифікація дійсних причин такої ситуації, формування заходів щодо підвищення інноваційної активності підприємств. Такі показники зумовлюють активізацію процесів впровадження сучасних технологічних процесів на підприємствах, нарощування обсягу випуску інноваційної продукції, особливо ресурсозберігаючих технологій, важливість зростання доходів від її реалізації як фінансової основи для активізації інноваційної діяльності у всіх формах та видах.

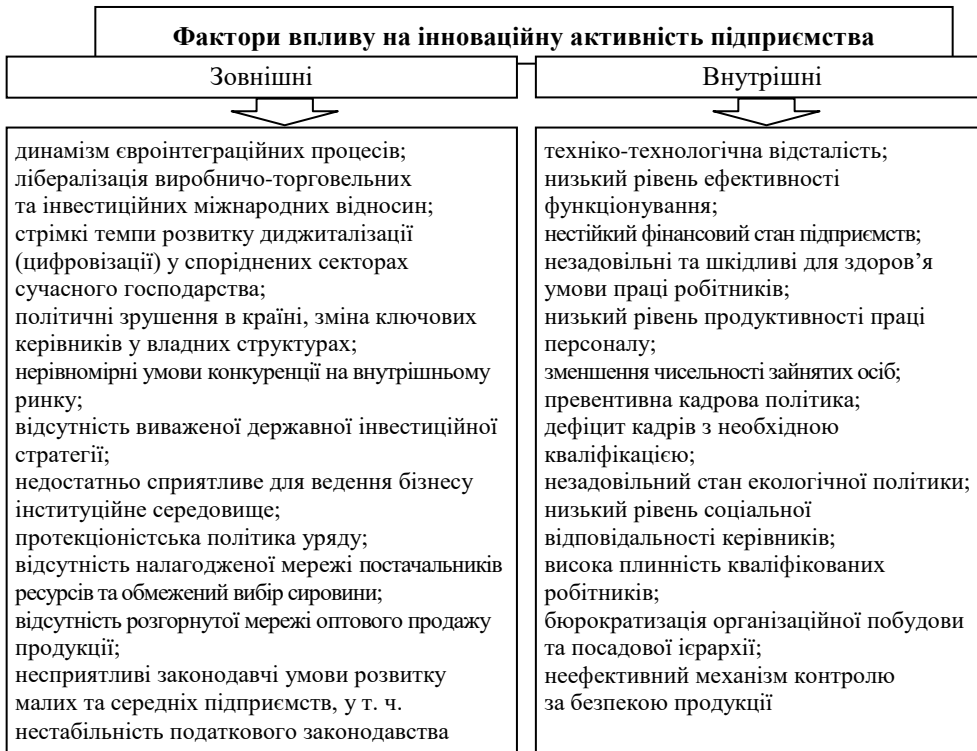
Підприємства легкої та харчової промисловості розвиваються під впливом сукупності факторів, що визначають формування та становлення професійних менеджерів, розвиток їх особистісних якостей (рис. 2).

Результати аналізу вагомості їх впливу на діяльність вітчизняних підприємств харчової та легкої промисловості свідчать, що насамперед потребують впровадження інновацій текстильне виробництво, виробництво одягу, шкіри, а також підприємства з виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів [20]. Для подолання перешкод на шляху подальшого інноваційного розвитку підприємств цих галузей, підвищення привабливості їх для майбутніх шукачів роботи урядом розробляються заходи з метою прискорення зростання показників у цій сфері, а саме: відкриття нових підприємств і забезпечення зростання середньої зарплати працівників галузі на 30 %; прийняття пакета із 35 законопроектів з метою захисту бізнесу та відкриття доступу до ресурсів; введення розстрочки на два роки по сплаті ПДВ при імпорті обладнання; глибока модернізація підприємств із впровадженням стратегії реінжинірингу, розвиток інноваційних та кадрового потенціалу тощо.

Пріоритетні завдання і відповідні їм види інноваційного розвитку підприємств легкої та харчової промисловості передусім мають містити: вдосконалення існуючих виробничо-управлінських технологій, потенціал яких сприяє зростанню конкурентоспроможності; створення та впровадження принципово нових технологій, що потребують залучення професійних менеджерів; придбання та впровадження запозичених технологій.

Рекрутерам, які ведуть пошук топ-менеджерів з високим рівнем професійної майстерності для потреб сучасних управлінців, насамперед необхідно звертати увагу на їх професійний потенціал, в основі

якого закладені *learning agility* (здатність до навчання), а також на такі особистісні компетентності, як: відкритість до змін і орієнтованість на результат, гнучкість мислення; вміння робити висновки з власного досвіду і застосовувати отримані знання в нестандартних ситуаціях, справлятися з непродуктивною поведінкою працівників у команді, надихати команду на ефективну взаємодію, наповнювати її енергією та орієнтувати на успіх; готовність сприймати зворотний зв'язок та зустрічати виклики, наявність крос-індустріального і крос-функціонального досвіду, накопиченого завдяки вирішенню різноманітних виробничих ситуацій, вміння визнавати свої невдачі та помилки, підтверджені ситуаціями щодо їх подолання тощо. Наведений мінімум здатностей буде якісно вирізняти успішного топ-менеджера, мотивованого на професійний та особистісний розвиток, безперервне навчання і роботу над помилками.



**Рис. 2. Детермінанти зниження інноваційної активності та інвестиційної привабливості підприємств легкої та харчової промисловості**

*Джерело:* складено авторами.

Результати опитування користувачів порталу *HeadHunter (hh.ua)* (відомого в Україні сайту з пошуку роботи) свідчать, що шукачі роботи розуміють: отримання керівної посади – це передусім отримання можливості впливу на виробничі процеси та стратегічно важливі рішення,

а не просто вищої заробітної плати. Незважаючи на високу відповідальність сучасних керівників, 93 % опитаних респондентів прагнуть обіймати керівну посаду, а 83 % – мають бажання очолювати невеликий структурний підрозділ або започаткувати власну справу [21].

Досліджуючи зміни у структурі масиву зайнятих працівників в Україні, варто зазначити, що, за даними Державної служби статистики, станом на 1 січня 2019 р. з 17 млн осіб працездатного населення України на постійній основі було зайнято 7.7 млн осіб або 45 %, а близько півмільйона осіб працювали за цивільно-трудовами договорами або за сумісництвом. При цьому майже третина усіх зайнятих осіб за минулий рік змінила місце роботи (майже 2.4 млн) або просто звільнилася, в т. ч. близько 300 тис. звільнених осіб потрапили під скорочення [22]. Економіка та наука України втратила значні можливості та час для зростання професіоналізму керівників, коли основні світові економіки закладали основи інформаційного суспільства та Індустрії 4.0. Хоча у вітчизняній економіці є послуги та сервіси, що базуються на цих принципах, але здебільшого – це компанії розвинених країн із сектора надання послуг (*Uber, Booking, AliExpress, Airbnb* та ін.). Технологія Індустрії 4.0 наразі ще не зазнала широкої інтеграції у діяльності підприємств легкої промисловості, однак, найбільшого поширення набули створення інкубаторів та індустріальних парків, проведення хакатонів із ІТ, запровадження нових освітньо-професійних програм у закладах вищої освіти та відповідне їм оновлення змісту та структури освітніх програм.

Чимало гравців ринку пропонують свої рецепти пошуку резервів прискорення шляхів професійного розвитку менеджерів промислових підприємств та її цифровізації в напрямі 4.0 [23], наприклад:

*подальший розвиток та впровадження на промислових підприємствах ІТ-технологій завдяки розробленню готових інноваційних продуктів (рішень), ОТ-технологій (Operational Technologies), сучасних засобів виробництва (верстатів, машин, ліній та іншого технологічного обладнання), капітальні інвестиції у які повинні стати найбільш вагомими у проектах їх модернізації або нового будівництва;*

*розвиток інноваційних цифрових технологій з метою пришвидшення та покращання вітчизняних показників ROI – дронів, інтернет-речей, управління активами, просунутої аналітики даних тощо, а також зміна статусності посади керівника ІТ-департаменту підприємств як члена команди CEO (від англ. *SEO – search engine optimization* – пошукова оптимізація сайту), здатного до виконання функцій з підняття позиції веб-сайту підприємства відповідно до певних запитів користувачів;*

*максимальне залучення холдингів та акселераторів ринку до проведення конкурсів нових стартапів, що за професійними критеріями якості інноваційних рішень, у т. ч. вимог технічних стандартів та сучасних тенденцій Індустрії 4.0 відповідатимуть високому рівню на етапі їх виконання та фінального впровадження у промислових підприємствах;*

залучення аутсорсерів як постачальників продуктів, зниження домінування великих аутсорсерів на ринку праці з метою переорієнтації кращих розробників продуктів на обслуговування вітчизняної промисловості;

дотримання вимог міжнародних технічних стандартів як основи Індустрії 4.0, їх уніфікація у сфері комунікацій та управління даними, що призводитиме до економії коштів та часу;

дотримання курсу з впровадження середньо- та довгострокових цифрових стратегій, гнучких (*agile*) технологій з метою вирішення нових проблем у межах формування інноваційної культури бізнес-середовища, екосистемного та кластерного розвитку інновацій, поширення співпраці через інноваційні екосистеми промислових хайтек, залучення гравців ринку різного рівня інноваційного розвитку;

деталізація, проробленість та професіоналізація бізнес-кейсів чи технічних завдань, що пропонуються в бізнес-середовищі, застосування на підприємствах легкої та харчової промисловості маркетплейсів чи краудфаундингу, вироблення ідеології нового мислення замовників, інтеграторів чи розробників, а також застосування командної взаємодії;

підвищення якості професійної оцінки інноваційних рішень через врахування думок досвідчених розробників, інтеграторів та глобальних вендорів, а не тільки замовників, якісне фільтрування експертного складу, вироблення спільних критеріїв їх оцінювання з використанням провідного світового досвіду та їх максимальне використання в роботі;

удосконалення державних політичних рішень у напрямі інноваційного розвитку підприємств легкої та харчової промисловості, стимулювання їх інноваційного розвитку та конкурентоспроможності;

розвиток партнерства між урядом та бізнесом, допомога у конструюванні грамотних ефективних політик відповідно до Хартії Індустрії 4.0, у т. ч. промислової, інноваційної, виробничої, кадрової, експортної, сприяння розвитку прихильності уряду до реалізації громадських або бізнес-ініціатив, розробка пропозицій у напрямі їх співробітництва через нежорсткий, але постійний тиск на урядові організації, пошук можливостей кадрових змін у складі міністерства промислової політики з метою збільшення ефективності урядових рішень.

У напрямі зростання резервів професіоналізму менеджерів у легкій та харчовій промисловості доцільно запропонувати їх участь у масштабному проекті з розробки галузевої дорожньої карти цифрової трансформації (диджиталізації), організованого асоціаціями АППАУ та *AgTech*, що має цілий ряд унікальних самодостатніх та ціннісних переваг, у т. ч. широка та надійна співпраця з вирішення викликів цифрової трансформації між підприємствами галузі промисловості та ключовими гравцями ринку, зростання рівня професіоналізму та обсягу знань керівників підприємств, створення та розвиток мережі бізнес-експертів

з метою надання професійних консультацій підприємствам, консолідація та інтеграція експертного середовища навколо вирішення стратегічних аспектів розвитку Індустрії 4.0 та вироблення спільних інструментів впливу тощо [23; 24].

У середовищі вітчизняних науковців та бізнес-практиків не припиняються дискусії щодо пошуку оптимальних шляхів розвитку цифрової вітчизняної економіки. Сучасною тенденцією є той факт, що впровадження процесів цифровізації у промисловості відбувається більш повільними темпами порівняно з іншими галузями та секторами, як то банківські структури, телекомунікаційні підприємства або підприємства ритейлу, в яких відбувається більш якісне інтерактивне професійне навчання управлінців завдяки впровадженню соціальних інновацій [25, с. 221–244].

Активізація процесу реалізації заходів зі зростання професіоналізму менеджерів у діяльності підприємств легкої та харчової промисловості може відбуватися також за допомогою методу безперервного "навчання дією", що сприятиме підвищенню рівня готовності професійних менеджерів до вирішення нових завдань та інноваційної активності підприємств. Його застосування передбачає залучення професійних менеджерів у процес організаційного розвитку для нарощування інноваційного потенціалу підприємств; забезпечення системності та функціональності дій виконавців зі створення та впровадження інновацій, що виконуватимуться на основі інтеграції спільної ідеології та єдиних принципів; безперервності та систематизації етапів виробничого процесу завдяки ефективній взаємодії консультантів та лідерів, які несуть відповідальність за результат; зрештою – підвищення ролі організаційного навчання як одного з основних бізнес-процесів на підприємстві.

**Висновки.** Професіоналізм менеджера є комплексною характеристикою, що поєднує його компетенції з вирішення актуальних стратегічних завдань, рівень його професійної компетентності, а також здатність освоювати нові компетентності, необхідні для прийняття нових бізнес-рішень. Дії та рішення сучасних менеджерів суттєво змінюються за рядом якісних параметрів порівняно із минулим століттям, зважаючи на потребу у нарощуванні інноваційного потенціалу підприємств в умовах диджиталізації суспільства. Успішність професійної діяльності менеджерів обумовлена рівнем їх зацікавленості у результатах роботи та відповідальності за реалізацію прийнятих рішень, що зумовлює необхідність їх безперервного професійного розвитку та підготовки за спеціально розробленими освітніми програмами.

Розвиток професіоналів для галузей харчової та легкої промисловості, які мають потужний виробничий потенціал та цілком задовольняють постійний попит клієнтів, потребує негайних проактивних заходів щодо залучення інвестицій, впровадження інноваційних проектів та відповідного рекрутингу високопрофесійних фахівців. Дисбаланс у структурі зайнятості людських ресурсів на ринку праці відчутно позначився на результатах діяльності підприємств цих галузей, розвиток яких отримує значні перспективи за умови впровадження професійного менеджменту.



Вимоги Індустрії 4.0 відкривають нові резерви зростання професіоналізму менеджерів підприємств легкої та харчової промисловості, що зумовлює потребу у підвищенні рівня їх інноваційного розвитку та припливу кваліфікованих управлінських кадрів, поступове нарощування виробничих потужностей та підвищення рівня конкурентоспроможності.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Беляєва Н. С. Умови реалізації компетентнісного підходу на підприємствах торгівлі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 27(1). С. 112-117. Серія: Економіка і менеджмент. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_27%281%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27%281%29_26).
2. Дороніна М. С., Литовченко І. В., Михайленко Д. Г., Полубєдова А. О. Розвиток професійної компетентності управлінського персоналу: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2014. 368 с.
3. Жуковська В. М. Оцінювання соціально-поведінкових компетенцій торговельного персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2016. Т. 21. Вип. 8. С. 101-107.
4. Mazaraki A., Melnichenko S., Duginets G. et al. Ukrainian economy growth imperatives. Prague: Coretex CZ SE, 2018. 310 p.
5. Клименюк М. М., Бай С. І., Безус А. М. До питання вибору напрямку розвитку теорії менеджменту. *Науково-фаховий журнал "Економіка та держава"*. 2017. № 5. С.10-13.
6. Науменко Р. А., Миколайчук І. П. Компетентнісний підхід до оцінювання керівного персоналу в системі державної служби. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL:[http://el-zbirnudu.at.ua/2018\\_2/35.pdf](http://el-zbirnudu.at.ua/2018_2/35.pdf).
7. Boyatzis R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, John Wiley & Sons.
8. Drucker P. (1977). *An Introductory View of Management*. New York: Harper's College Press. 588 p.
9. Bostworth D., Davies R. and Wilson R. (2002). *Managerial Qualifications and Organisational Performance: An analysis of ESS 1999*, Warwick Institute for Employment Research.
10. Кулик Ю. Є. Професіоналізм менеджера та деякі аспекти його розвитку. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. С. 63-68.
11. Кірдіна О. Г. Нові технології забезпечення професіоналізму менеджерів в умовах інноваційної економіки. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2012. № 38. С. 267-270.
12. Миколайчук І. П. Моделювання ключових компетенцій управлінського персоналу. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. № 4 (04). С. 176-182. URL: [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4\\_2016/37.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdf).
13. Сичова Н. В. Стратегія управління знаннями як запорука успіху організації. *Економіст*. 2006. № 12. С. 48-50.
14. *Assessment in accounting: concept and tools: Scientific monograph*. O.Fomina (Ed.). Estonia, Tallin: Scientific Route, 2018. 200 p.
15. Khmurova V., Gorlatova O. Business environment of education and scientific activity. *Вісник Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2016. № 6 (110). С. 124-136.

16. Харчова промисловість України забезпечує внутрішній ринок на 90%. URL: <http://milkua.info/uk/post/harcova-promislovist-ukraini-zabezpecue-vnutrisnij-rinok-na-90>.
17. Інноваційні рішення для харчової промисловості. URL: [https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news\\_press/news/2017/pages/innovative-solutions-for-the-food-industry.aspx](https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news_press/news/2017/pages/innovative-solutions-for-the-food-industry.aspx).
18. Легка промисловість України: реалії та перспективи. URL: <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-legkaya-promyshlennost-ukrainy-realii-i-perspektivy>.
19. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
20. Впровадження інновацій на промислових підприємствах. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
21. Чим приваблюють керівні посади пошукачів? URL: <https://kiev.hh.ua/article/24606>.
22. Ринок праці у I кварталі 2019 року: роботодавці взяли паузу, а пошукачі перекваліфікуються. URL: <https://kiev.hh.ua/article/24483>.
23. Довганич О. Індустрія 4.0 – легка промисловість та мода. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/02/11/%D1%96ndustr%D1%96ya-4-0-legka-promislov%D1%96st-ta-moda>.
24. Юрчак О. Digital roadmap in Agri-Food – головні ставки та переваги. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/04/26/digital-roadmap-agri-food-golovni-d1%96stavki-ta-perevagi/#more-9833>.
25. Жуковська В. М. Соціальний розвиток організації: потенціал, управління, інновації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 360 с.

*Стаття надійшла до редакції 21.05.2019.*

**Mykolaichuk I., Khmurova V. Managers professionalism in Ukraine: reserves of growth.**

**Background.** The determining factor in the successful activity of modern enterprises is the level of employees' professional development as a basis for the professionalism formation. High skilled managers are forced to constantly set themselves and solve complex strategic tasks for development of enterprises.

The **aim** of the article is the theoretical substantiation of the essence and importance of the professionalism of managers as a scientific concept, as well as the search for reserves of its growth at domestic industrial enterprises.

**Materials and methods.** During the research, the following general scientific and special methods of knowledge were used: analysis and synthesis, deduction and induction, systematization, analytical-systematization, system approach and generalization.

**Results.** The term "professionalism" is often used to refer to a set of certain personal characteristics that ensure the success of the work. The success of the manager's professional activity is due to the high level of interest in his work. However, the most important problem is the lack of professional training of managers, which forms the shortage of skilled management specialists. Unfortunately, the economy and science of Ukraine have lost considerable opportunity and time to increase the professionalism of managers, when the main world economies laid the foundations of the information society and industry 4.0. The development of industry will have significant prospects, with the introduction of professional management. In Ukraine, scientists and practitioners are constantly discussing the best ways of developing a digital economy. Industry is currently lagging behind other digitization sectors, primarily due to the lack of quality managerial training.

**Conclusion.** Thus, the true professionalism of the manager is not only in the ability to make effective decisions, but also in the ability to understand the meaning of their ideas, to adjust people in the organization to perceive these ideas, but, above all, to adhere to them. Current industry requirements 4.0 open up the potential professional managerial reserves for the industry of the future.

**Keywords:** professionalism, manager, competence, industrial enterprises, Light industry, Food industry.

## REFERENCES

1. Bjeljajeva, N. S. (2017). Umovy realizacii' kompetentnogo pidhodu na pidprijemstvah torgivli [Conditions for implementing a competent approach in trade enterprises]. *Naukovyj visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. (Vol. 27(1), 112-117. Serija: Ekonomika i menedzhment. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu\\_eim\\_2017\\_27%281%29\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_27%281%29_26) [in Ukrainian].
2. Doronina, M. S., Lytovchenko, I. V., Myhajlenko, D. G., & Polubjedova, A. O. (2014). Rozvytok profesijnoi' kompetentnosti upravlins'kogo personalu [Development of professional competence of management personnel]. Harkiv: INZhEK [in Ukrainian].
3. Zhukovs'ka, V. M. (2016). Ocinjuvannja social'no-povedinkovyh kompetencij torgovelnogo personalu [Assessment of social and behavioral competencies of sales staff]. *Visnyk Odes'kogo nacional'nogo universytetu. Ekonomika – Bulletin of the Odessa National University. Economy*. (Vol. 21). Is. 8, 101-107 [in Ukrainian].
4. Mazaraki, A., Melnichenko, S., Duginets, G. et al. (2018). Ukrainian economy growth imperatives. Prague: Coretex CZ SE [in English].
5. Klymenjuk, M. M., Baj, S. I., & Bezus, A. M. (2017). Do pytannja vyboru naprjamu rozvytku teorii' menedzhmentu [On the choice of direction of development of management theory]. *Naukovo-fahovyj zhurnal "Ekonomika ta derzhava" – Scientific and professional journal "Economy and State"*, 5,10-13 [in Ukrainian].
6. Naumenko, R. A., & Mykolajchuk, I. P. (2018). Kompetentnisnyj pidhid do ocinjuvannja kerivnogo personalu v systemi derzhavnoi' sluzhby [Competent approach to assessing senior management in the public service]. *Teorija ta praktyka derzhavnogo upravlinnja i misceвого samovrjaduvannja – The theory and practice of public administration and local self-government*, 2. Retrieved from [http://el-zbirn-du.at.ua/2018\\_2/35.pdf](http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/35.pdf) [in Ukrainian].
7. Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York, John Wiley & Sons [in English].
8. Drucker, P. (1977). *An Introductory View of Management*. New York: Harper's College Press [in English].
9. Bostworth, D., Davies, R. & Wilson, R. (2002). *Managerial Qualifications and Organisational Performance: An analysis of ESS 1999*, Warwick Institute for Employment Research [in English].
10. Kulyk, Ju. Je. (2007). Profesionalizm menedzhera ta dejaki aspekty jogo rozvytku [Manager's professionalism and some aspects of its development]. *Kul'tura narodov Prychernomor'ja – Culture of the peoples of the Black Sea region*, 63-68 [in Ukrainian].
11. Kirdina, O. G. (2012). Novi tehnologii' zabezpechennja profesionalizmu menedzheriv v umovah innovacijnoi' ekonomiky [New technologies to ensure the professionalism of managers in an innovative economy]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti – Bulletin of Economics of Transport and Industry*, 38, 267-270 [in Ukrainian].
12. Mykolajchuk, I. P. (2016). Modeljuvannja ključovyh kompetencij upravlins'kogo personalu [Modeling key competencies of management personnel]. *Shidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja – Eastern Europe: Economics, Business and Management*, ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2019. № 4

- 4 (04), 176-182. Retrieved from [http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4\\_2016/37.pdf](http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/37.pdf) [in Ukrainian].
13. Sychova, N. V. (2006). Strategija upravlinnja znannjamy jak zaporuka uspihu organizacii' [Knowledge management strategy as a key to the success of the organization]. *Ekonomist – Economist*, 12, 48-50 [in Ukrainian].
  14. *Assessment in accounting: concept and tools* (2018). O. Fomina (Ed.). Estonia, Tallin: Scientific Route [in English].
  15. Khmurova, V., & Gorlatova, O. (2016). Business environment of education and scientific activity. *Visnyk Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-tu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 6 (110), 124-136 [in English].
  16. Harchova promyslovist' Ukrai'ny zabezpechuje vnutrishnij rynek na 90% [Ukraine's food industry provides the domestic market with 90%]. *milkua.info*. Retrieved from <http://milkua.info/uk/post/harcova-promislovist-ukraini-zabezpecue-vnutrisnij-rinok-na-90> [in Ukrainian].
  17. Innovacijni rishennja dlja harchovoi' promyslovosti [Innovative solutions for the food industry]. *w5.siemens.com*. Retrieved from [https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news\\_press/news/2017/pages/innovative-solutions-for-the-food-industry.aspx](https://w5.siemens.com/web/ua/uk/news_press/news/2017/pages/innovative-solutions-for-the-food-industry.aspx) [in Ukrainian].
  18. Legka promyslovist' Ukrai'ny: realii' ta perspektyvy [Ukrainian light Industry: realities and prospects]. *uteka.ua*. Retrieved from <https://uteka.ua/ua/publication/news-14-delovye-novosti-36-legkaya-promyshlennost-ukrainy-realii-i-perspektyvy> [in Ukrainian].
  19. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrai'ny [State Statistics Service of Ukraine]. [www.ukrstat.gov.ua](http://www.ukrstat.gov.ua). Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
  20. Vprovadzhennja innovacij na promyslovyh pidprijemstvah [Implementation of innovations at industrial enterprises]. *www.ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
  21. Chym pryvabljujut' kerivni posady poshukachiv? [What attracts job seekers in executive positions?]. *kiev.hh.ua*. Retrieved from <https://kiev.hh.ua/article/24606> [in Ukrainian].
  22. Rynek praci u I kvartali 2019 roku: robotodavci vzjali pauzu, a poshukachi perekvalifikovujut'sja [Labor market in the first quarter of 2019: employers took a break and job seekers are retrained]. *kiev.hh.ua*. Retrieved from <https://kiev.hh.ua/article/24483> [in Ukrainian].
  23. Dovganych, O. Industrija 4.0 – legka promyslovist' ta moda [Industry 4.0 – light industry and fashion]. *industry4-0-ukraine.com.ua*. Retrieved from <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/02/11/%D1%96ndustr%D1%96ya-4-0-legka-promislov%D1%96st-ta-moda> [in Ukrainian].
  24. Jurchak, O. Digital roadmap in Agri-Food – glavni stavky ta perevagy [Digital roadmap in Agri-Food – main rates and benefits]. *industry4-0-ukraine.com.ua*. Retrieved from <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2019/04/26/digital-roadmap-agri-food-golovn%D1%96stavki-ta-perevagi/#more-9833> [in Ukrainian].
  25. Zhukovs'ka, V. M. (2018). *Social'nyj rozvytok organizacii': potencial, upravlinnja, innovacii'* [Social development of the organization: potential, management, innovations]. Kyi'v: Kyi'v. nac. torg.-ekon. un-t [in Ukrainian].