

ВІСНИК

Київського національного торговельно- економічного університету

Науковий журнал

Виходить шість разів на рік

Уперше вийшов друком у лютому 1998 р.

До жовтня 2000 р. виходив під назвою

"Вісник Київського державного торговельно-економічного університету"

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

№ 4⁽¹³⁸⁾2021

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

МАЗАРАКІ А.А., головний редактор;

ПРИТУЛЬСЬКА Н.В., заступник головного редактора;

МЕЛЬНИЧЕНКО С.В., відповідальний секретар

БАЙ С. І., д. е. н., професор, КНТЕУ;

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

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

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

БОНДАРЕНКО О. С., д. е. н., професор, КНТЕУ;

БОСОВСЬКА М. В., д. е. н., професор, КНТЕУ;

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

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

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

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

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

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

ЛАНГ Ф. П., доктор хабілітований, професор, Університет економіки та управління в Ессені, Вищий економічний інститут у Люксембурзі (*Німеччина*);

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

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

МОРОЗОВА Л. С., д. е. н., професор, КНТЕУ;

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

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

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

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

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

ФІЛІС К., д. е. н., керівник Центру вивчення Росії, Євразії та Південно-Східної Європи (*Греція*);

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

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

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

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

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

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

Індекс журналу
в Каталозі видань України на 2021 рік – 21910

Підписано до друку 06.09.2021.
Ум. друк. арк. 10. Тираж 250 пр. Зам. 371

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

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

Видається за рекомендацією Вченої ради КНТЕУ
(протокол засідання № 2 від 31.08.2021)

Статті проходять рецензування. Передрук і переклади матеріалів, опублікованих у журналі, дозволяються лише зі згоди автора та редакції
Журнал представлено в міжнародних і національних наукометричних базах: Індекс Копернікус (*Index Copernicus*);
реферативній базі даних "Україніка наукова", а також у пошуковій системі Академії Google (*Google Scholar*).

© Київський національний торговельно-економічний університет, 2021

Київ · КНТЕУ · 2021

З М І С Т

ПІДПРИЄМНИЦТВО

| | | |
|---------------------------------------|--|----|
| КОНДРАТЮК О., СТОЯНЕНКО І. | Економічні ризики підприємства: постковідна трансформація | 4 |
| МАКАРЧУК І., ФЕДУЛОВА І. | Ймовірнісний підхід до вимірювання цінового ризику підприємства | 19 |
| ГУЛЯЄВА Н., ВАВДІЙЧИК І. | Інвестиційна активність підприємств: джерела відновлення | 36 |
| ХАРСУН Л. | Корпоративна соціальна відповідальність логістичного бізнесу | 56 |
| ПОПИК О. | Інноваційні технології управління якістю послуг | 68 |

ЕКОНОМІКА ТУРИЗМУ

| | | |
|--|---|-----|
| ТКАЧЕНКО Т., ГЛАДКИЙ О., ЖУЧЕНКО В. | Рекреаційний туризм: диверсифікація продуктового портфеля | 81 |
| ВЕДМІДЬ Н., БОЙКО М., РОМАНЧУК Л. | Маркетингові технології сегментації споживачів курортно-рекреаційної послуги | 91 |
| КУЛИК М., КОМПАНЕЦЬ К., АВДАН О. | Управління поведінкою споживачів послуг гостинності | 101 |

ВИЩА ОСВІТА

| | | |
|--|--|-----|
| ПРИТУЛЬСЬКА Н., БОЖКО Т., КАМІНСЬКИЙ С. | E-learning в умовах пандемії: практичний аспект | 110 |
| П'ЯТНИЦЬКА Г. | Брендинг вищої освіти | 118 |

C O N T E N T

ENTERPRISE

| | | |
|---|---|----|
| KONDRATIUK O., STOIANENKO I. | Economic risks of the enterprise: post-COVID transformation | 4 |
| MAKARCHUK I., FEDULOVA I. | Probabilistic approach to measuring price risk of the enterprise | 19 |
| GULIAIEVA N., VAVDIICHYK I. | Enterprises investment activity: sources of recovery | 36 |
| KHARSUN L. | Corporate social responsibility of logistics business | 56 |
| POPYK O. | Innovative technologies of service quality management | 68 |

TOURISM ECONOMICS

| | | |
|--|---|-----|
| TKACHENKO T., HLADKYIO., ZHUCHENKO V. | Recreational tourism: product portfolio diversification | 81 |
| VEDMID N., BOIKO M., ROMANCHUK L. | Marketing technologies of consumers segmentation of resort and recreational service | 91 |
| KULYK M., KOMPANETS K., AVDAN O. | Management of consumers behavior of hospitality services | 101 |

HIGHER EDUCATION

| | | |
|--|--|-----|
| PRYTULSKA N., BOZHKO T., KAMINSKYI S. | E-learning during the COVID-19 pandemic: a practical aspect | 110 |
| PIATNYTSKA G | Higher education branding | 118 |

УДК 005.334:[658:338.246
JEL Classification: M21, M15

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)01](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)01)

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

СТОЯНЕНКО 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: o.kondratyuk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-2750-6867

E-mail: i.stoyanenko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-1775-9473

ЕКОНОМІЧНІ РИЗИКИ ПІДПРИЄМСТВА: ПОСТКОВІДНА ТРАНСФОРМАЦІЯ

Охарактеризовано ризик як об'єктивне явище, що має позитивний і негативний вплив на підприємство. Ідентифіковано напрями дослідження ризиків підприємства з урахуванням наслідків пандемії COVID-19. Визначено роль політики управління ризиками у забезпеченні економічної безпеки підприємства та обґрунтовано необхідність її формування. Виділено чинники, принципи та етапи формування політики управління ризиками підприємства в сучасних умовах ведення бізнесу.

Ключові слова: ризик, невизначеність, підприємство, підприємницький ризик, управління ризиками, економічна безпека, політика управління ризиками.

Постановка проблеми. Економіка наразі розвивається в умовах глобалізації, що, з одного боку, сприяє появі нових можливостей для виробництва товарів і послуг, а з іншого, – збільшує загрози та зумовлює появу нових, що негативно впливає на економічну безпеку підприємства (ЕБП). У свою чергу, система ЕБП забезпечує захист діяльності підприємства від наявних або прогнозованих загроз. Загрози виникають через нестійкість фінансового становища підприємств, несприятливий інвестиційний клімат, інфляційні процеси та інші проблеми, що з'являються на тлі фінансової дестабілізації в економіці. Більшість загроз ЕБП неможливо заздалегідь спрогнозувати, а ті, що не піддаються обґрунтованому прогнозуванню, і є ризиками. Тому своєчасне виявлення потенційних загроз – одна з важливих складових цілісної системи управління ризиками. Поточна неоднозначна ситуація вимагає від підприємств безперервного вдосконалення та оптимізації процесу управління ризиками та формування відповідної політики.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, пов'язані з розглядом таких понять, як: "ризик", "невизначеність", "управління ризиками" досліджували О. Бабина [1], Л. Ріщук, Н. Микитюк [2], І. Федулова [2] та ін. Згадані автори здебільшого зосередили увагу

на розгляді зазначених понять, проблемах аналізу, класифікації, управління різного роду ризиками та практичних рекомендаціях щодо управління ризиками діяльності підприємств тієї чи іншої галузі економіки.

Теоретичні та прикладні аспекти формування системи ЕБП у сучасних умовах ведення бізнесу знайшли своє відображення у працях таких науковців, як: В. Адаменко, Г. Блакита, Т. Ганущак, Т. Зубко, О. Матусова та ін. [4–6].

Попри те, що питання загроз та забезпечення економічної безпеки активно обговорюються політиками, ученими, практиками різних сфер суспільної діяльності, не всі аспекти в цій сфері мають достатнє теоретичне і методологічне обґрунтування. Зокрема потребують подальшого вивчення питання ідентифікації, оцінки, протидії ризикам і загрозам економічній безпеці, а також формування політики управління ризиками підприємства.

Мета статті – обґрунтування необхідності формування політики управління ризиками як складової системи економічної безпеки підприємства.

Матеріали та методи. Інформаційну базу дослідження становлять чинні нормативно-правові акти України, публікації вітчизняних та зарубіжних науковців за темою дослідження, статистичні матеріали та інтернет-джерела. Для досягнення основної мети дослідження застосовано методи узагальнення, аналізу та синтезу, порівняння, наукового абстрагування та систематизації.

Результати дослідження. Підприємства згідно з Господарським кодексом України мають економічну та юридичну самостійність, що означає не тільки можливість визначати фінансову і виробничу політику, але й здійснювати підприємницьку діяльність на власний ризик для досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [7].

Різноманітні ризики супроводжують діяльність будь-якого підприємства будь-якого виду економічної діяльності. На сьогодні негативний вплив на діяльність майже всіх підприємств має пандемія *COVID-19*, наслідки якої призвели до скорочення обсягів виробництва та реалізації продукції, погіршення результативності та ефективності роботи. Багато підприємств призупинили свою діяльність чи припинили існування взагалі. Так, за даними Держстату, ВВП України у III кв. 2020 р. зменшився на 3.5 % порівняно з III кв. 2019 р. Найбільше падіння ВВП спостерігалось у II кв. 2020 р. – на 11.4 %, відповідно, за I півріччя 2020 р., за розрахунками Мінекономіки на базі даних Держстату України, падіння становило 6.7 %. Серед умовно внутрішніх проблем, створених пандемією, зафіксовано погіршення ділових очікувань та інвестиційна пауза в умовах суттєвої невизначеності щодо перспектив на найближчий рік, що вплинуло на розвиток ряду переробних галузей інвестиційного циклу, зокрема машинобудування (мінус 20.4 % у січні-жовтні 2020 р.), виробництво будівельних матеріалів (мінус 8.4 % відповідно) [8, с. 8]. Нині можна спостерігати,

як підприємства в усьому світі застосовують виважені підходи для соціального та економічного захисту своїх співробітників і пом'якшення фінансових та операційних ризиків. Таким чином, для всіх типів підприємств з метою підвищення їх економічної безпеки актуальним є питання розуміння і передбачення можливих ризиків та ефективне управління ними для досягнення поставлених цілей.

Більшість науковців [9–12] розглядають підприємницький ризик як ризик, що виникає при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів, послуг, та характеризується як небезпека втрати ресурсів чи недоотримання доходу порівняно з варіантом, розрахованим на раціональне використання ресурсів. Ця думка є цілком слушною.

Підприємницький ризик має об'єктивну основу, оскільки підприємницька діяльність здійснюється в умовах невизначеності, що є фундаментальною характеристикою недостатньої забезпеченості процесу прийняття економічних рішень знаннями стосовно певної проблемної ситуації, можливих подій та їх наслідків. Повністю усунути невизначеність у діяльності підприємства неможливо, тому що вона є моментом об'єктивної дійсності. Найбільш суттєвими причинами невизначеності в сучасних умовах є: глобалізація, розвиток технологій, постійні реструктуризації, зміни ринків, конкуренція, нововведення у регулюванні.

Крім невизначеності, Д. Марцинківський [13] зазначає ще одну причину появи ризику – обмеженість ресурсів, що призводить до виникнення їх дефіциту, а це, в свою чергу, зумовлює труднощі у діяльності підприємства (рис. 1).

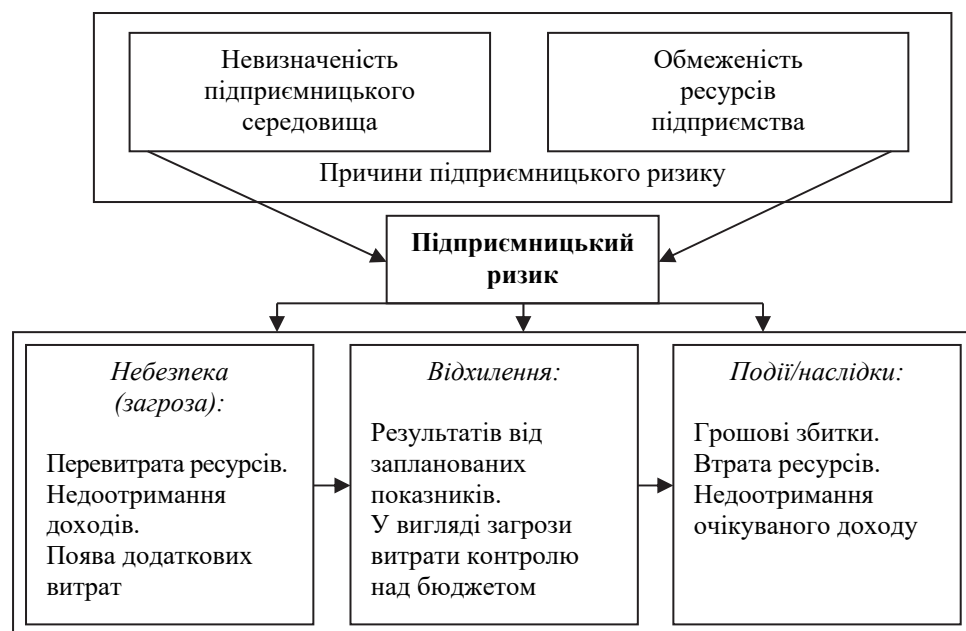


Рис. 1. Концепція підприємницького ризику

Джерело: [13].

Враховуючи вплив пандемії *COVID-19* на діяльність підприємства, *структуру ризиків* можна визначати за джерелами їх виникнення:

Персонал підприємства: його здоров'я та ступень задоволення умовами праці. Пандемія негативно вплинула на ринок праці, так на 20.08.2020 статус безробітного мали майже 488 тис. українців (проти 276 тис. на цю ж дату 2019 р.); якщо середня зарплата за 2019 р. за вакансіями становила 12 779 грн, то до початку вересня 2020 р. вона зменшилася до 12 420 грн [14]. Крім того, за даними Державної служби статистики України, спостерігається зростання заборгованості з виплати заробітної плати у грудні 2020 р. на 24 % порівняно з груднем 2019 р. [15].

Процеси: діяльність підприємства. За 2015–2019 рр. спостерігалось зростання кількості підприємств на 10 %, у свою чергу, кількість великих підприємств зросла на 22.5 %, середніх – на 16.8 %, малих – на 10.5 % (рис. 2).

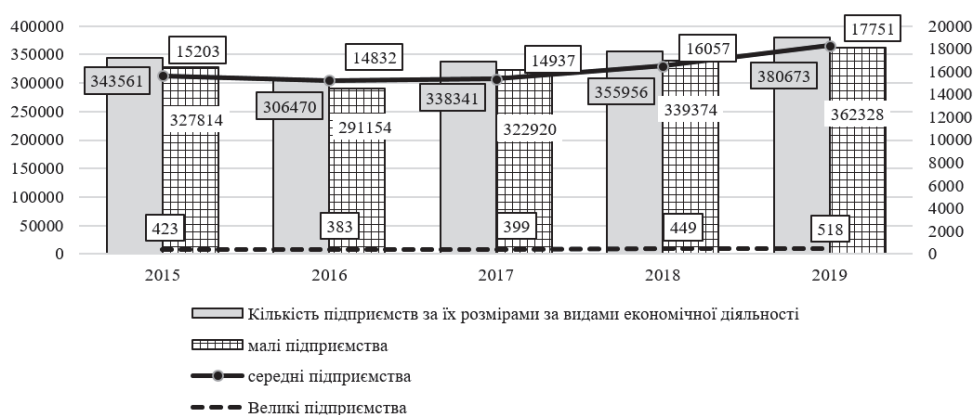


Рис. 2. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні та малі за 2015–2019 рр.

Джерело: розроблено авторами за даними [15].

Водночас криза 2020 р. негативно позначилась на діяльності малого бізнесу. За даними опитування, проведеного Європейською бізнес-асоціацією серед представників малого та мікробізнесу – учасників проекту *Unlimit Ukraine*, кожен п'ятий малий бізнес в Україні на фоні сповільнення бізнес-активності, спричиненої наслідками пандемії коронавірусу, може закритися [16]. Розглядаючи ризики, необхідно врахувати те, що ризик сприймається не тільки як загроза для діяльності, але й як шанс на покращання. Тому, попри усі складнощі ситуації, вітчизняні підприємці залишаються у більшості своїй оптимістами. Так, за даними того ж опитування, 47 % [16] з них шукатимуть нові можливості для розвитку свого бізнесу.

Прибуток, рентабельність діяльності підприємства. За 2015–2019 рр. підприємства України значно покращили свої показники (рис. 3), але криза 2020 р. негативно вплинула на фінансові результати їх діяльності. Так, фінансовий результат до оподаткування великих та середніх

підприємств за січень-березень 2020 р. становив 4.9 млрд грн збитку, в той час як за I кв. 2019 р. підприємства отримали 111.1 млрд грн прибутку [17].



Рис. 3. Результати діяльності підприємств у 2015–2019 рр.

Джерело: розроблено за даними [15].

За даними Державної служби статистики України, прибуток підприємств у I кв. 2020 р. становив 199.9 млрд грн, що на 31.1 % більше порівняно з I кв. 2019 р., а збитків отримано на суму 204.8 млрд грн, що в 3.95 раза більше порівняно з аналогічним періодом попереднього року [15].

Партнерські зв'язки (сприятливе середовище для економічної діяльності). Світова криза, пов'язана з пандемією *COVID-19*, стала причиною руйнування усталених виробничих зв'язків унаслідок банкрутства низки промислових товаровиробників. Крім того, збільшується загроза дефіциту зовнішнього фінансування та звуження можливостей доступу України до міжнародних ринків капіталів. Також на вітчизняний експорт може негативно вплинути впровадження нових торговельних бар'єрів з боку інших країн.

Проведений на основі індексів глобальної конкурентоспроможності аналіз показав, що Україна в 2019 р. втратила дві позиції в Індексі глобальної конкурентоспроможності (*Global Competitiveness Index, GCI*) Всесвітнього економічного форуму (ВЕФ), посівши 85-те місце зі 141 країни, основний регрес зафіксовано у сфері фінансових систем, в якій рейтинг України опустився на 19 позицій – до 136-го місця; також погіршилися показники впровадження ІКТ: із 77-го на 78-ме місце, макроекономічної стабільності – з 131-го на 133-тє місце та інноваційних можливостей – з 58-го на 60-тє місце [18].

З представленої класифікації випливає, що більшість ризиків підприємства пов'язано з діяльністю людини. А зважаючи на те, що персонал є головним його активом, можна констатувати, що саме людські помилки призводять до серйозних негативних наслідків у господарській діяльності підприємств та організацій. Передусім це стосується сфери управління та якості рішень, що приймаються та втілюються в подальшому в житті.

Не менш важкі наслідки для підприємства мають і порушення бізнес-процесів, розрив партнерських зв'язків, а також негативна макроекономічна ситуація, що склалася сьогодні в національній та глобальній економічних системах, які в свою чергу негативно позначаються на результатах його операційної, фінансової, інвестиційної діяльності та можуть привести до критичних або навіть катастрофічних фінансових втрат, погіршення фінансового стану і рівня конкурентоспроможності суб'єкта господарювання на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Однією з найважливіших особливостей підприємницької діяльності є вміння працювати в умовах активних ризиків і загроз економічній безпеці, що ставить підприємця перед необхідністю приймати рішення і ефективно управляти бізнесом у складній комерційній ситуації. Таким чином, управління ризиками сьогодні, стає інструментом забезпечення виживання в непростій економічній ситуації, що дає змогу підприємству забезпечити необхідний розвиток, підвищити конкурентоспроможність та економічну безпеку.

Як показує аналітика та підтверджують дослідження [15; 19], для українських підприємств досить актуальною є проблема забезпечення економічної безпеки, яка безпосередньо пов'язана з формуванням політики управління ризиками.

Характеризуючи сутність економічної безпеки, Г. Блакита [4, с. 250] зауважує, що вона є основною функцією діяльності підприємства та сприяє уникненню руйнівних процесів. У свою чергу, Т. Зубко [6] зазначає, що під час діагностики ЕБП виявляються внутрішні та зовнішні фактори, що визначають ЕБП (для кожного з функціональних компонентів), здійснюються аналіз та оцінка ступеня їх впливу; розраховуються показники економічної безпеки та розробляється комплекс заходів, спрямованих на підвищення ЕБП. Таким чином, ЕБП захищає діяльність підприємства від негативного впливу факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища, а отже, пов'язана з ефективним функціонуванням підприємства в умовах ризику.

Система ЕБП заснована на принципах концепції управління ризиками, а аналіз ризиків і загроз, їх класифікація є визначальним етапом у цьому процесі. Тому ідентифікація ризиків, з якими стикаються підприємства, дає змогу структурувати і систематизувати фактори ризику в рамках розроблення програм забезпечення економічної безпеки та впроваджувати ефективну політику управління ризиками.

За результатами опрацювання наукових джерел за темою дослідження [20–23] пропонуємо виділяти такі *різновиди ризиків підприємства*, що пов'язані з його економічною безпекою, і які керівництву підприємства варто враховувати при формуванні управлінських рішень щодо їх мінімізації для забезпечення належного рівня економічної безпеки та розвитку підприємства:

за напрямками виникнення: зовнішні та внутрішні;

за розмірами збитків: допустимі, критичні, катастрофічні;

залежні від обсягів діяльності: інвестиційні, операційні, фінансові;
пов'язані з номінальною цінністю грошей: зміна валютного курсу, відсоткові втрати, інфляція, зменшення ліквідності, дефляція;
ризик фінансових вкладень: чисті, спекулятивні, прямі ризик фінансових втрат.

Щодо необхідності управління ризиками досить влучно висловилися К. Гиротра та С. Нетесин: "Якщо ми не будемо управляти ризиками, вони почнуть управляти нами ..." [20]. У свою чергу Т. Лістер, Т. Демарк [24, с. 34] наголошують на тому, що управління ризиками – це процес продумування коригувальних дій перш ніж виникне проблема, поки вона залишається всього лише абстракцією. Протилежністю управління ризиками є кризове управління, спроба зрозуміти, що робити з проблемою після того, як вона з'явилася. Управління ризиками здійснюються не для порятунку, а для забезпечення більш стійкого і надійного розвитку бізнесу, тобто для забезпечення ЕБП.

Управління ризиками сьогодні є тим процесом, який дає змогу підприємству досягати поставлених цілей. Як слушно зазначає професор Жан Кросс (керівник групи експертів, що займаються переглядом ІЕС 31010), необхідність управління ризиками є гарантією того, що рішення, які приймаються, засновані на хорошому розумінні ризику [25]. Отже, підприємству необхідно виробити певну модель поведінки, яка буде орієнтована на уникнення, мінімізацію ризиків та їх наслідків, а це надасть можливість досягнути бажаного рівня економічної безпеки. Відтак, управління ризиком – це потужна внутрішня конкурентна перевага, що має не тільки тактичний, а й стратегічний характер.

Підприємства повинні дбати про розробку політик і процедур, пов'язаних з вчасним реагуванням на виклики зовнішнього середовища та невизначеність, щоб звести ймовірність виникнення дестабілізації бізнесу до мінімуму. Необхідність запровадження політики ризик-менеджменту Дж. Браун (один з розробників стандартів ISO 31000), пояснює тим, що ця система підтримує всі види діяльності, включаючи прийняття рішень на всіх рівнях організації, що гарантує послідовність і ефективність управлінського контролю у всіх видах діяльності підприємства [26]. Саме тому підприємствам необхідна гнучка програма реагування на ризики.

Важливою складовою розвитку системи управління ризиками на підприємстві є розроблення відповідної політики, яка дає змогу сформувати адекватне розуміння процесів кожним учасником системи, забезпечити неухильне дотримання встановлених правил і виконання обов'язкових процедур у сфері ризик-менеджменту. Основні критерії, яким повинна відповідати політика ризик-менеджменту, наведені у Міжнародному стандарті ISO 31000:2009 у розділі 4.3.2. "Встановлення політики ризик-менеджменту" [21].

Основними проблемами, з якими стикаються підприємства при формуванні політики управління ризиками, є такі:

- відсутність підтримки на рівні керівництва;
- страх співробітників відкрито обговорювати інформацію про ризики;
- небажання брати відповідальність за конкретні ризики на себе;
- сприйняття співробітниками управління ризиками як процесу, що відволікає;
- помилкове відчуття безпеки щодо ризиків, які раніше не реалізовувалися;
- сприйняття управління ризиками як занадто складного процесу;
- місцями формальний підхід до управління ризиками;
- відсутність кваліфікованих професійних кадрів у сфері управління ризиками;
- слабка ризик-культура (внутрішнє середовище) підприємства.

Тому при формуванні політики управління ризиками необхідно враховувати таке:

- втрати від ризику не повинні бути більше, ніж власний капітал;
- не ризикувати всім заради малого;
- необхідно прораховувати всі наслідки від ризиків;
- якщо з'являються сумніви, слід відмовитись від ризику;
- йти на ризик доцільно лише тоді, коли він неминучий чи його результатом буде економічний результат, що суттєво перевищить понесені витрати;
- прийнятний ризик не має завдавати шкоди іміджу та економічній безпеці підприємства.

Таким чином, політика управління ризиком визначає оптимальний компроміс між небезпекою реалізації прийнятого управлінського рішення та неможливістю усунути всі причини і фактори ризику.

Основною метою політики управління ризиками є забезпечення ЕБП при досягненні встановлених цілей підприємства. Політика управління ризиками визначає цілі, принципи, основні функції, загальні підходи до виявлення, оцінки та управління ризиками на тому чи іншому підприємстві (рис. 4).

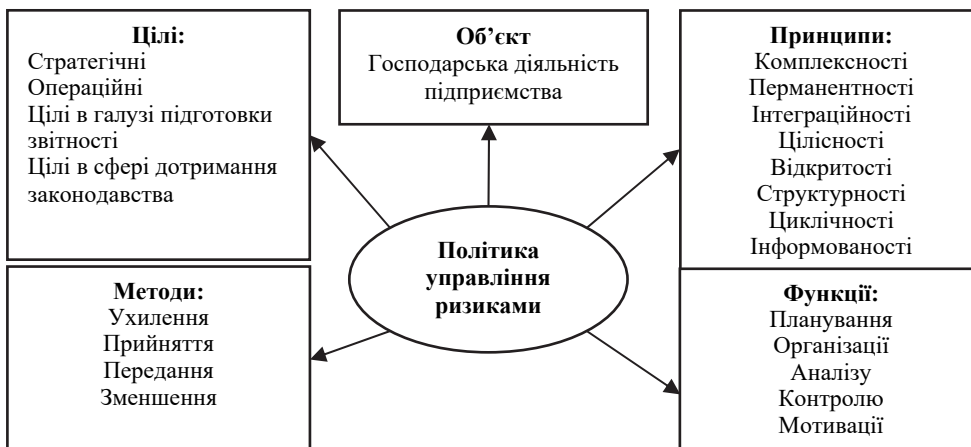


Рис. 4. Складові механізми політики управління ризиками

Джерело: побудовано з врахуванням [22; 27; 28].

Розробка політики управління ризиками – це складна робота, в процесі якої тісно взаємодіють структурні підрозділи підприємства для забезпечення максимізації прибутку останнього в поточному періоді та формування довгострокової стабільності розвитку у майбутньому.

Політика управління ризиками не є лінійним процесом та передбачає виявлення й оцінку всіх можливих загроз, з якими підприємство стикається в процесі своєї діяльності. Практично всі етапи її формування в практиці господарювання тісно пов'язані між собою, і після завершення будь-якого з них може виникнути необхідність повернення до попереднього (рис. 5).



Рис. 5. Формування політики управління ризиками

Джерело: розроблено авторами.

Перший етап формування політики управління ризиками спрямований на ідентифікацію ризиків, що являє собою формування в осіб, які приймають рішення, цілісної картини ризиків, що загрожують діяльності підприємства.

Другий етап надає можливість розробити принципи оцінки і прогнозування ризиків. У цей час відбувається осмислення ризику, в результаті якого досліджуються його структурні характеристики (небезпека – схильність до ризику – вразливість), та визначається толерантність до ризику, яку іноді називають ризик-апетит, тобто рівень ризику, який підприємство готове прийняти на себе.

Таким чином, на цьому етапі визначається перелік ризиків, які підприємство може взяти на себе, які несуть потенційну загрозу його діяльності, та тих, які можуть виникнути за певних обставин. Стосовно виявлених ризиків можливі такі реакції з боку підприємств [29]:

- ліквідація ризику (наприклад, завдяки усуненню причини);
- зменшення ризику (завдяки використанню додаткових захисних засобів);
- прийняття ризику (вироблення плану дії у відповідних умовах);
- переадресація ризику (наприклад, шляхом укладання страхової угоди).

Важливим є пошук альтернатив, тобто менш ризикованих варіантів здійснення діяльності підприємства з можливістю отримання тих же доходів. При цьому необхідно порівняти витрати на реалізацію менш ризикованого заходу та розміри ризику, який вдасться знизити.

На *третьому етапі* здійснюється моніторинг того, наскільки господарська діяльність підприємства з урахуванням впровадження системи ризик-менеджменту відповідає стратегічним цілям, визначеним керівництвом підприємства, що дає змогу привести параметри господарської політики у відповідність до прийнятої стратегії. Як зазначається у Міжнародному стандарті *ISO 31000:2018*, саме моніторинг повинен бути невід'ємною частиною реалізації впливу на ризик для забезпечення гарантії, що різні форми впливу залишатимуться ефективними [30].

Результатом такого процесу стане формування чіткої політики з управління ризиками, яка забезпечить прозорість, стійкість і безперервність діяльності підприємства та підвищить економічну безпеку. В політиці управління ризиками необхідно враховувати цільову спрямованість підприємства на отримання прибутку від своєї діяльності; відповідальність за контрактними зобов'язаннями перед клієнтами; необхідність прийняття управлінських рішень з урахуванням наслідків ризику.

Висновки. Попри те, що проблем, пов'язаних з ефективним управлінням ризиками і впровадженням ризик-менеджменту, на підприємствах багато, на сьогодні стає очевидним: без обґрунтованого обліку та оцінки ризиків при прийнятті управлінських рішень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства вже не обійтись. Система управління ризиками є складовою загального управління підприємством, тому повинна відповідати стратегії розвитку та інституціональним особливостям функціонування підприємства.

Для комплексного управління ризиками на підприємстві необхідним є розроблення та втілення в життя єдиної політики, спрямованої на посилення економічної безпеки останнього та виконання таких завдань:

- визначення стратегічних цілей, що відображають толерантність підприємства до ризику;
- постійний моніторинг та ідентифікація ризиків;
- облік та оцінка рівня ризиків;

- застосування відповідних методів управління ризиками;
- систематичний контроль ефективності процесу управління ризиками.

Для будь-якого підприємства наразі процес управління ризиками повинен стати невід'ємною частиною корпоративної культури, а розроблена і реалізована політика управління ризиками має забезпечити повну відповідальність всіх його працівників за розуміння, оцінку, встановлений ризик-апетит та застосування відповідних методів щодо зменшення негативного впливу ризиків на поточну і майбутню діяльність бізнесу та економічну безпеку підприємства.

Таким чином, політика управління ризиками стане тим інструментом, що буде включати стратегію і планування, організаційну стійкість, корпоративне управління, кадрові питання, безперервність бізнесу, кризове управління та допоможе при досягненні успіху в довгостроковій перспективі з урахуванням усіх зацікавлених сторін, забезпечуючи економічну безпеку підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабина О. Є., Тарашевський М. М. Управління ризиками бізнесу: сутність, складові, рішення. *Економіка та держава*. 2017. № 7. С. 14-17.
2. Федулова І. В. Стратегія ризик-менеджменту. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Т. 1. № 1. С. 64-73.
3. Ріщук Л. І., Микитюк Н. Є. Організація системи управління ризиками на промислових підприємствах. URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/58.pdf> (дата звернення: 05.05.2021).
4. Блакита Г., Ганущак Т. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment management and financial innovations*. 2018. Vol. 15. Is. 2. P. 248-256.
5. Блакита Г., Матусова О., Лановська М., Адаменко В. Integral assessment of business environment security. *Problems and Perspectives in Management*. 2017. Vol. 15. P. 280-292.
6. Зубко Т. The diagnosis of economic security of the enterprise. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 8. С. 85-92.
7. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 р. № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 15.02.2021).
8. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибоких інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ–Харків: Видавець О. А. Мірошніченко, 2020. 188 с.
9. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. URL: <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/812.pdf> (дата звернення: 05.05.2021).
10. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. *Вісник ДонНУЕТ*. 2011. № 4(52). С. 189-199.

11. Вишнеvsька О. А. Аналіз змісту та наукові підходи до визначення сутності підприємницького ризику. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 5-1(05). С. 64-67.
12. Олейник Л. В. Аналіз шляхів подолання підприємницьких ризиків на прикладі ТОВ "Нова пошта". *Економіка і організація управління*. 2020. № 2 (38). С. 69-80.
13. Марцынковский Д. Обзор основных аспектов риск-менеджмента. URL: http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml (дата звернення: 15.02.2021).
14. Як пандемія Covid-19 змінила ринок праці в Україні: офіційний сайт Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html> (дата звернення: 15.02.2021).
15. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.02.2021).
16. Кожен п'ятий малий бізнес може закритися через карантин: офіційний сайт Укрінформ. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3000451-kozen-patij-malij-biznes-moze-zakritisa-cerez-karantin.html> (дата звернення: 15.02.2021).
17. Українські підприємства стали збитковими: сайт РБК-Україна. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukrainskie-predpriyatiya-stali-ubytochnymi-1590410696.html> (дата звернення: 15.02.2021).
18. Україна опустилася на 85-те місце в щорічному рейтингу конкурентоспроможності WEF: сайт Interfax-Україна. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html> (дата звернення: 04.05.2021).
19. Випуск "Україна у 2020-2021 роках: наслідки пандемії. Консенсус-прогноз". Сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5d3fea53-45e7-4641-8d48-f0c865a24471&title=VipuskukrainaU2020-2021-Rokakh-NaslidkiPandemii-Konsensusprognoz-kviten2020-> (дата звернення: 15.02.2021).
20. Гиротра К., Нетесин С. *The Risk-Driven Business Model: For Questions that Will Define Your Company* (Оптимальная бизнес-модель. Четыре инструмента управления рисками). М.: Альпина Паблишер, 2014. 216 с.
21. ISO 31000:2009. Risk management. URL: <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (дата звернення: 15.02.2021).
22. Управление рисками организаций. Интегрированная модель: методы применения / отчет Ком. Спонсор. Организ. Ком. Тредвея (COSO). М.: Делойт и Туш СНГ, 2006. 103с.
23. Швець Ю. О. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С.131-135.
24. Листер Тимоти, Демарко Том. Вальсируя с медведями: сайт ЛИТМИР. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=140> (дата звернення: 15.02.2021).
25. Понятие риска в новом Международном Стандарте. URL: <https://www.iso.org/ru/news/ref2403.html> (дата звернення: 03.05.2021).
26. Новый стандарт ISO 31000 способствует упрощению системы менеджмента рисков. URL: <https://www.iso.org/ru/news/ref2263.html> (дата звернення: 03.05.2021).
27. Как управлять рисками. URL: http://www.classs.ru/stati/uchet/uprav_riskami.html (дата звернення: 15.02.2021).

28. Шаповалов В. Система управления рисками компании. URL: <http://fd.ru/articles/4365-red-sistema-upravleniya-riskami-kompanii> (дата звернення: 15.02.2021).
29. Управление рисками: обзор потребительных подходов. URL: http://citforum.ck.ua/security/articles/risk_management/2.shtml (дата звернення: 15.02.2021).
30. Международный стандарт ISO 31000:2018. URL: [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf) (дата звернення: 05.05.2021).

Стаття надійшла до редакції 26.02.2021.

Kondratiuk O., Stoianenko I. Economic risks of the enterprise: post-COVID transformation.

Background. Development of the economy in the context of globalization, on the one hand, promotes new opportunities for the production of new goods and services, and on the other hand, increases existing threats and causes new ones, so it has a negative impact on economic security. Most threats to the economic security of an enterprise cannot be predicted, and unpredicted threats are risks. The current situation requires companies to improve and optimize continuously the process of risk management and policy making.

The **aim** of the paper is justification of the need for risk management policy as a component of the economic security of an enterprise.

Materials and methods. Current regulations of Ukraine, publications of domestic and foreign scientists on the research topic, statistical materials and Internet sources are the information base of the research. Methods of generalization, analysis and synthesis, comparison, scientific abstraction and systematization were used to achieve the main aim of the paper.

Results. The COVID-19 pandemic has had impact on the enterprise activities. The risk structure can be determined by such areas as staff, processes, profit, profitability and partnerships. Risk management allows the company to ensure necessary development, increase competitiveness and economic security. An important component of the development of risk management in the enterprise is the development of appropriate policies that allow to form an adequate understanding of the processes of each participant in the system, ensure strict compliance with established rules and compliance with mandatory procedures in risk management. At present, risk management is becoming a way to survive in a difficult economic situation, which will allow the company to ensure necessary development, increase competitiveness and economic security. An important component of risk management development of the enterprise is making of appropriate policies that allow to form an adequate understanding of the processes of each participant in the system, ensure strict compliance with established rules and compliance with compulsory procedures in risk management.

Conclusion. Risk management process should become an integral part of corporate culture for any company. Developed and implemented risk management policy should ensure full responsibility of its employees for understanding, assessing, established risk appetite and applying appropriate methods to reduce negative impact of risks on current and future business activities and economic security of the enterprise.

Or any company, the risk management process should become an integral part of corporate culture, and the developed and implemented risk management policy should ensure full responsibility of all its employees for understanding, assessing, established risk appetite and applying appropriate methods to reduce the negative impact of risks on current and future business activities and economic security of the enterprise.

Keywords: risk, uncertainty, enterprise, entrepreneurial risk, risk management, economic security, risk management policy.

REFERENCES

1. Babyna, O. Je., & Tarashevs'kyj, M. M. (2017). Upravlinnjaryzykamyzbiznesu: sutnist', skladovi, rishennja [Business risk management: essence, components, decisions]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 7, 14-17 [in Ukrainian].
2. Fedulova, I. V. (2019). Strategijaryzyk-menedzhmentu [Risk management strategy]. *Menedzhment ta pidpryjemnyctvo v Ukraini'ni: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku – Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development*. (Vol. 1). (pp. 64-73) [in Ukrainian].
3. Rishhuk, L. I., & Mykytjuk, N. Je. Organizacija systemy upravlinnja ryzykamy na promyslovyh pidpryjemstvah [Organization of risk management system at industrial enterprises]. *global-national.in.ua*. Retrieved from <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/58.pdf> (accessed 05.05.2021) [in Ukrainian].
4. Blakytta, G., & Ganushhak, T. (2018). Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment management and financial innovations*. Vol. 15. Is. 2. 248-256 [in English].
5. Blakytta, G., Matusova, O., Lanovs'ka, M., & Adamenko, V. (2017). Integral assessment of business environment security. *Problems and Perspectives in Management*. Vol. 15. (pp. 280-292) [in English].
6. Zubko, T. (2019). The diagnosis of economic security of the enterprise. *Visnyk Kyivs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 8, 85-92 [in English].
7. Gospodars'kyj kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 r. № 436-IV [Economic Code of Ukraine: Law of Ukraine of January 16, 2003 № 436-IV]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
8. Naslidky epidemii COVID-19 ta karantynnyh zahodiv dlja providnyh sektoriv ekonomiky Ukrainy (2020) [Consequences of the COVID-19 epidemic and quarantine measures for the leading sectors of the Ukrainian economy]. *Doslidzhennja za rezul'tatamy glybnyh interv'ju z vlasnykamy ta top-menedzheramy ukrai'ns'kyh kompanij – Research based on the results of in-depth interviews with owners and top managers of Ukrainian companies*. Kyiv–Harkiv: Vydavec' O. A. Miroshnychenko [in Ukrainian].
9. Chupryna, I. V. Ponzattja ta klasyfikacija ryzykiv v pidpryjemnyk'kij dijal'nosti. *econjournal.vsau.org*. Retrieved from <http://econjournal.vsau.org/files/pdfa/812.pdf> (accessed 5.05.2021) [in Ukrainian].
10. Shepelenko, O. V. (2011). Upravlinnja pidpryjemnyk'yky ryzykamy sub'jekta gospodarjuvannja [Entrepreneurial risk management]. *Visnyk DonNUET – Bulletin of DonNUET*, 4(52), 189-199 [in Ukrainian].
11. Vyshnevs'ka, O. A. (2016). Analiz zmistu ta naukovi pidhody do vyznachennja sutnosti pidpryjemnyk'kogo ryzyku [Content analysis and scientific approaches to determining the essence of business risk]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi' derzhavnoi' inzhenernoi' akademii' – Economic Bulletin of the Zaporizhia State Engineering Academy*. Vol. 5-1(05). (pp. 64-67) [in Ukrainian].
12. Olejnyk, L. V. (2020). Analiz shljahiv podolannja pidpryjemnyk'kyh ryzykiv na prykladi TOV "Nova poshta" [Analysis of ways to overcome business risks on the example of Nova Poshta LLC]. *Ekonomika i organizacija upravlinnja – Economics and organization of management*, 2 (38), 69-80 [in Ukrainian].
13. Marcynkovskij, D. Obzor osnovnyh aspektov risk-menedzhmenta [Overview of the main aspects of risk management]. *www.cfin.ru*. Retrieved from http://www.cfin.ru/finanalysis/risk/main_meths.shtml (accessed 15.02.2021).
14. Jak pandemija Covid-19 zminyła rynek praci v Ukraini'ni: oficijnyj sajt Ukrinform [How the Covid-19 pandemic changed labor market in Ukraine: the official website of Ukrinform]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3104312-ak-pandemia-covid19-zminila-rinok-praci-v-ukraini.html> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
15. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy: oficijnyj sajt [State Statistics Service of Ukraine: official website]. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].

16. Kozhen p'jatyj malyj biznes mozhe zakrytysja cherez karantyn: oficijnyj sajt Ukrinform [Every fifth small business may be closed due to quarantine: the official website of Ukrinform]. *www.ukrinform.ua*. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3000451-kozen-patij-malij-biznes-moze-zakritisja-cerez-karantin.html> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
17. Ukrai'ns'ki pidpryjemstva staly zbytkovymi: sajt RBK-Ukrai'na [Ukrainian enterprises have become unprofitable: RBC-Ukraine website]. *www.rbc.ua*. Retrieved from <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukrainskie-predpriyatiya-stali-ubytochnymi-1590410696.html> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
18. Ukrai'na opustylasja na 85-te misce v shhorichnomu rejtyngu konkurentospromozhnosti WEF: sajt Interfax-Ukrai'na [Ukraine dropped to 85th place in the annual WEF competitiveness ranking: Interfax-Ukraine website]. *ua.interfax.com.ua*. Retrieved from <https://ua.interfax.com.ua/news/economic/617843.html> (accessed 04.05.2021) [in Ukrainian].
19. Vypusk "Ukrai'na u 2020-2021 rokah: naslidky pandemii". Konsensus-prognoz": sajt Ministerstva rozvytku ekonomiky, torgivli ta sil's'kogo gospodarstva Ukrai'ny [Issue "Ukraine in 2020-2021: the consequences of the pandemic. Consensus Forecast": website of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine]. *www.me.gov.ua*. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=5d3fea53-45e7-4641-8d48-f0c865a24471&title=VipuskukrainaU2020-2021-Rokakh-NaslidkiPandemii-Konsensusprognoz-kviten2020-> (accessed 15.02.2021) [in Ukrainian].
20. Girotra, K., & Netesin, S. (2014). The Risk-Driven Business Model: For Questions that Will Define Your Company. Moscow: Al'pina Publisher [in English].
21. ISO 31000:2009. Risk management. *www.iso.org*. Retrieved from <http://www.iso.org/iso/home/standards/iso31000.htm> (accessed 15.02.2021) [in English].
22. Upravlenie riskami organizacij (2006). Integrirovannaja model': metody primenenija / otchet Kom. Sponsor. Organiz. Kom. Tredveja (COSO) [Organizations risk management. Integrated Model: Application Methods / Report of Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO)]. Moscow: Deloitte TushSNG [in Russian].
23. Shvec', Ju. O. (2018). Ryzyky v dijalnosti promyslovyh pidpryjemstv: vydy, metody ocinky ta zahody podolannja ryzyku [Risks in the activities of industrial enterprises: types, methods of assessment and measures to overcome the risk]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*. Vol. 17. P. 2, 131-135 [in Ukrainian].
24. Lister, Timoti, & Demarko, Tom. Val'siruja s medvedjami: sajt LITMIR [Waltzing with bears: LITMIR website]. *www.litmir.me*. Retrieved from <https://www.litmir.me/br/?b=140> (accessed 15.02.2021) [in Russian].
25. Ponjatie riska v novom Mezhdunarodnom Standarte [The concept of risk in new International Standard]. *WWW.ISO.ORG*. Retrieved from <https://www.iso.org/ru/news/ref2403.html> (accessed 03.05.2021) [in Russian].
26. Novyj standart ISO 31000 sposobstvuet uproshheniju sistemy menedzhmenta riskov [The new ISO 31000 standard helps to simplify risk management system]. *www.iso.org*. Retrieved from <https://www.iso.org/ru/news/ref2263.html> (accessed 03.05.2021) [in Russian].
27. Kak upravljat' riskami [How to manage risks]. *www.class.ru*. Retrieved from http://www.class.ru/stati/uchet/uprav_riskami.html (accessed 15.02.2021) [in Russian].
28. Shapovalov, V. Sistema upravljenija riskami kompanii [Company risk management system]. *fd.ru*. Retrieved from <http://fd.ru/articles/4365-red-sistema-upravleniya-riskami-kompanii> (accessed 15.02.2021) [in Russian].
29. Upravlenie riskami: obzor upotrebiteľnyh podhodov [Risk management: overview of common approaches]. *citforum.ck.ua*. Retrieved from http://citforum.ck.ua/security/articles/risk_management/2.shtml (accessed 15.02.2021) [in Russian].
30. Mezhdunarodnyj ctandard ISO 31000:2018 [International ISO standard]. *pqm-online.com*. Retrieved from [https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-\(rus\).pdf](https://pqm-online.com/assets/files/pubs/translations/std/iso-31000-2018-(rus).pdf) (accessed 05.05.2021) [in Russian].

УДК 005.342:658.15

JEL Classification: C15, C81, D40, D81

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)02](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)02)**МАКАРЧУК Іван,**аспірант кафедри менеджменту
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, УкраїнаE-mail: i.makarchuk@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0001-8085-0969

ФЕДУЛОВА Ірина,д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, УкраїнаE-mail: i.fedulovai@knute.edu.ua

ORCID: 0000-0002-8802-137X

ЙМОВІРНІСНИЙ ПІДХІД ДО ВИМІРЮВАННЯ ЦІНОВОГО РИЗИКУ ПІДПРИЄМСТВА

Розглянуто використання інструментарію ймовірнісного підходу до оцінки ризику визначення ціни на продукт. Цей метод базується на припущенні, що для аналізу ризику ринкової ціни можна застосовувати нормальний закон розподілу ймовірностей, інтегральну функцію розподілу й ключові показники, які покладені в основу її побудови.

Ключові слова: ризик, аналіз ризику, оцінка ризику, ймовірнісний підхід, інтегральна функція розподілу ймовірностей.

Постановка проблеми. Кожен менеджер у процесі прийняття управлінських рішень стикається з проблемою аналізу і прогнозування показників, які є випадковими величинами, а значить пов'язані з ризиком і невизначеністю. Реалізація цих випадкових величин можлива в майбутньому, але вже сьогодні потрібно розуміти рівень ризику, з яким можна зіткнутись у процесі діяльності та заздалегідь підготуватись до нього.

Іноді повністю уникнути ризику неможливо, і виникає потреба у прийнятті рішення про його допустимий рівень, що робиться на найвищому ступені управління: власником або радою директорів. Але для цього ризик потрібно спочатку оцінити, використовуючи один з багатьох існуючих інструментів оцінки ризику (ОР).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання ОР розглядали зарубіжні та вітчизняні науковці. Зокрема, в працях К. Семенова, К. Тарасова [1], О. Старенької [2], І. Шевченко і Ю. Паламарчук [3], О. Рудич [4], О. Денчик, Д. Бедрій, С. Савченко [5], Ю. Швець [6], О. Коваленко [7], Д. Фройнд, Д. Джонс [8], М. Кроухі, Д. Галай, Р. Марк [9] досліджено питання якісного і кількісного аналізу ризику, методи і моделі, принципи і підходи до ОР. Серед найбільш вживаних інструментів розглянуто у тому числі ймовірнісний підхід до ОР, використання якого базується на теорії ймовірності.

У працях таких науковців, як А. Дука [10], Н. Кузнєцова [11], В. Проскура, Р. Білак [12], Н. Скопенко, О. Пьянкова [13], О. Лабурцева [14] проаналізовано стратегічні аспекти ризик-менеджменту, які стосуються врахування окремих стратегічних ризиків у діяльності підприємства.

© Макарчук І., Федуллова І., 2021

Методи аналізу й оцінки ризику докладно розглянуто в стандарті *ISO/IEC 31010:2009 "Ризик-менеджмент. Методи оцінки ризику" (Risk management – Risk assessment techniques)* [15], в якому подано широкий перелік методів ОР і посилання на інші міжнародні стандарти, в яких більш детально описано застосування конкретних її методів. Цей стандарт містить методи, які успішно застосовуються на практиці, рекомендації щодо вибору і використання конкретних методів оцінки ризику. Проте в ньому не розглянуто конкретні критерії для прийняття рішення з аналізу ризику та не надано вказівки щодо застосування відповідних методів у конкретній ситуації, він також допускає використання інших методів ОР з урахуванням можливості їх застосування в конкретній ситуації.

Попри такий широкий розгляд інструментарію ОР є необхідність уточнити його використання для певних економічних ситуацій, а саме аналізу ризику встановлення ціни, оскільки сучасні українські підприємства недостатньо активно використовують у своїй діяльності оцінку саме стратегічних ризиків, які суттєво впливають на їхню успішність на ринку.

Метою дослідження є розгляд інструментарію ймовірнісного підходу до оцінки ризику. Відповідно до цього підходу ОР здійснюється для показників, які мають нормальний закон розподілу і для яких можна використовувати інтегральну функцію розподілу ймовірності й ключові показники, покладені в основу її побудови.

Матеріали та методи. Методологічною базою аналізу ризику за ймовірнісним підходом є розгляд вихідних даних як сподіваних значень деяких випадкових величин з відомими законами ймовірнісного розподілу. У ситуації виникнення конкретного ризику відомі результати тієї чи іншої альтернативи і ймовірності, з якими дані результати можуть наступити. Якщо відомий ймовірнісний розподіл результатів, то вони можуть бути змодельовані у вигляді випадкової величини із своїм законом розподілу.

Таким чином, усі економічні показники є випадковими величинами із своїми законами розподілу. Згідно з класичним визначенням *випадковою* називається величина, значення якої може змінюватися від досліду до досліду випадково, і в результаті досліду вона прийме тільки одне можливе значення, яке наперед невідоме і залежить від випадкових причин, які заздалегідь не можуть бути враховані.

Закон розподілу випадкової величини вважається заданим, якщо вказані:

- множина можливих значень випадкової величини (в тому числі нескінченна);
- ймовірність попадання випадкової величини в довільну область цієї множини або закон (формула), що дає змогу розрахувати таку ймовірність.

В умовах невизначеності потрібно володіти інформацією про наслідки вибору альтернативи при кожному можливому стані. У ризиковій ситуації також необхідно знати ймовірності цих станів і всі можливі

наслідки. А це свідчить про необхідність адекватного вибору і побудови розподілу ймовірностей станів. У деяких випадках це неможливо, і доводиться задовольнятися лише інформацією про кількісні характеристики випадкової величини.

Ймовірнісний підхід до оцінки ризику передбачає використання диференційної та інтегральної функцій розподілу ймовірності. Для використання кожної з них потрібно розуміти логіку прийняття рішень в умовах ризику.

Використовуючи інтегральний підхід до ОР, ми визначаємо ризик як ймовірність того, що випадкова величина буде менше певного визначеного значення, яке розглядається як бажаний цільовий показник або ризик-апетит компанії.

Інтегральною функцією розподілу називають функцію, яку визначають як ймовірність (P) того, що випадкова величина X набуде значення, менше за деяке фіксоване число x , і позначають [16]:

$$F(x) = P\{X < x\} \quad \text{або} \quad F(x) = P\{-\infty < X < x\} \quad (1)$$

При використанні диференційної функції розподілу ризик визначається як ймовірність реалізації певної випадкової величини. Диференційна функція розподілу – це перша похідна інтегральної функції розподілу, тобто вона описує кількість ймовірності, яка припадає на одиницю довжини, коли ця одиниця є нескінченно малою, тобто вона є щільністю розподілу ймовірностей можливих значень випадкової величини на числовій прямій [16]:

$$f(x) = F'(x) = \lim_{\Delta x \rightarrow 0} \frac{F(x + \Delta x) - F(x)}{\Delta x} . \quad (2)$$

Для безперервної випадкової величини, яка розподілена за нормальним законом, функція щільності ймовірності (або "Гауссова крива") аналітично задається формулою [16]:

$$f(x) = \frac{1}{\sigma\sqrt{2\pi}} e^{-\frac{(x-\mu)^2}{2\sigma^2}} , \quad (3)$$

де μ і σ – параметри розподілу; μ – математичне сподівання, що характеризує місце центру розподілу; σ – середньоквадратичне відхилення, розсіювання або варіація щодо цього "центру"; e – математична константа, основа натурального логарифму, його значення приблизно дорівнює 2,71838.

Закон розподілу характеризується декількома показниками, які показують сподіваний результат і величину відхилення від нього, зокрема, це: математичне сподівання, дисперсія, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації.

У випадку, коли всі можливі наслідки події описуються дискретною випадковою величиною $X = X = \{X_1, X_2, \dots, X_i\}$, а розподіл ймовірностей їх настання $P = \{P_1, P_2, \dots, P_i\}$, причому $\sum_{i=1}^n P_i = 1$, величина ризику сподіваного результату знаходиться за формулою математичного сподівання. Математичним сподіванням випадкової величини X називають суму добутків можливих значень величини X на відповідні ймовірності. Для дискретної випадкової величини X формула має вигляд [16]:

$$M(X) = \sum_{i=1}^n X_i P_i \quad (4)$$

Дисперсія (варіація) випадкової величини X – це математичне сподівання квадрата відхилення випадкової величини X від свого математичного сподівання $M(x)$.

Для дискретної випадкової величини X [16]:

$$V(x) = \sigma^2(X) = \sum_{i=1}^n (X_i - M(X))^2 P_i \quad (5)$$

Частіше використовують середньоквадратичне відхилення (σ), яке визначається як квадратний корінь з дисперсії [7]:

$$\sigma(x) = \sqrt{\sigma^2(x)} \quad (6)$$

Цей показник вже можна лінійно комбінувати з математичним сподіванням, оскільки він має ту ж розмірність.

Коефіцієнт варіації показує кількість ризику, яка припадає на одиницю доходу, і визначається за формулою [16]:

$$CV(X^+) = \frac{\sigma^-(X^+)}{M^+(X^+)} \quad (7)$$

В умовах невизначеності розглядається в основному обмежений перелік альтернатив і станів. У випадку ризику може виникнути необхідність приймати рішення як на дискретній множині, так і на неперервних діапазонах. Якщо існує можливість вибору будь-якого значення з такого неперервного діапазону, то це означає існування необмеженої кількості альтернатив.

При врахуванні розподілів ймовірності потрібно зробити деякі припущення про те, за яким законом розподілу ймовірностей розподіляється досліджуваний економічний показник. Часто для опису економічних показників використовують нормальний закон розподілу. Прикладами змінних, які описуються нормальними розподілами, є темпи інфляції, ціни на енергоносії, фінансові показники тощо. Вважається, що, якщо на показник впливає багато різних факторів і неможливо визначити, який з них впливає найбільше, а серед значень показника є такі, які мають найбільшу ймовірність, то такий показник можна описати за допомогою нормального закону розподілу.

Результати дослідження. Ризик розглядається в загальному випадку як ступінь небезпеки для успішної реалізації будь-якої економічної події. Для аналізу можливих небезпек необхідне використання специфічних методів аналізу, спрямованих на оцінку ризикової події як мінімум з точки зору ймовірності її реалізації і значущості для досягнення цілей компанії.

Існуючі методи дослідження ризиків і пов'язані з ними моделі можна класифікувати за такими напрямками [17]:

залученням ймовірнісних розподілів:

- методи без урахування розподілів ймовірностей;
- методи з урахуванням розподілів ймовірностей.

Якщо не враховувати розподіли ймовірностей, то для кожної стохастичної величини беруть лише одне її значення. А при врахуванні розподілу ймовірності ми оперуємо повним діапазоном випадкових величин з їх ймовірностями. Але побудова адекватного ризиковій ситуації закону розподілу ймовірностей для певної випадкової величини може становити складну задачу. А іноді сам побудований закон розподілу може базуватись на певних припущеннях, які також не можуть бути точно визначеними;

відповідно до врахування ймовірності реалізації кожного окремого значення змінної та проведення всього процесу аналізу з урахуванням розподілу ймовірностей:

- ймовірнісні методи;
- вибіркові методи.

Особливістю цього підходу є те, що для кожної стохастичної величини використовують не окреме значення залежної змінної, а розподіл її ймовірностей.

Ймовірнісні методи припускають, що побудова моделі оцінки і розрахунки за нею здійснюються відповідно до теорії ймовірності, а у випадку вибіркових методів все це проводиться шляхом розрахунків за вибірками. Для цього використовуються статистичні методи моделювання прийняття рішень;

залежно від способів знаходження результуючих показників за побудованою моделлю розрізняють:

- аналітичний метод;
- імітаційний метод.

Аналітичний підхід отримання результатів здійснюється на основі значень екзогенних змінних. Його перевагами є швидкість знаходження рішення, недоліками – необхідність адаптації поставленої задачі до математичного апарату, що є в наявності, аналітичних здібностей управлінців та відносна невелика його "прозорість" для користувачів.

Імітаційний підхід базується на покроковому знаходженні значення залежної змінної завдяки проведенню багатократних дослідів з моделлю. Основною перевагою цього методу є "прозорість" усіх

розрахунків, простота сприйняття та оцінки результатів. До недоліків потрібно віднести суттєві витрати на розрахунки з великим обсягом вихідної інформації, наявність відповідного програмного забезпечення, а також вимоги до кваліфікації управлінців.

В основу використання цього методу покладено припущення, що для аналізу ризику ринкової ціни можна використовувати нормальний закон розподілу ймовірностей. Для цього є всі підстави: ринкова ціна за своєю природою є випадковою величиною, що в умовах кон'юнктури ринку внаслідок угоди купівлі-продажу отримує тільки одне можливе значення, ціна реалізації продукції має найбільш сподіване значення, яке наперед точно невідоме і залежить від багатьох випадкових причин, що заздалегідь не можуть бути всі враховані учасниками угоди; серед чисельних факторів, що впливають на визначення ціни, неможливо визначити, який фактор впливає найбільше.

Аналіз ризику (АР) – це один з найважливіших етапів управління ризиком, мета якого полягає в отриманні необхідної інформації щодо структури та властивостей об'єкта ризику та виявлення й оцінювання основних видів ризиків, що впливають на цей об'єкт. Ризик доцільніше та вигідніше завчасно виявити й попередити, ніж потім впливати на його наслідки. АР дає змогу отримати достовірну інформацію для прийняття рішень стосовно доцільності участі у певній економічній діяльності (проєкті), обробити цю інформацію відповідними інструментами та обґрунтувати вибір заходів захисту від можливих збитків. Його реалізація передбачає використання заздалегідь обраних процедур виявлення факторів ризиків і оцінки їх значущості та ймовірності того, що відбудуться певні небажані події, або не відбудуться певні бажані події і негативно вплинуть на досягнення цілей.

Аналіз ризиків виступає передумовою прийняття рішень щодо вибору напрямів їх оброблення і приведення їх величини до прийняттого рівня. Він використовується під час вирішення таких управлінських завдань:

- прийняття стратегічних, інноваційних, інвестиційних рішень;
- стабілізація портфеля активів компанії після здійснення угод, що впливають на ступінь ризику;
- одержання кредитів та залучення інвестицій;
- прогнозування кон'юнктури ринку;
- маркетингові дослідження ринку (прогноз попиту, аналіз конкуренції, поведінки споживачів або постачальників);
- пошук компромісу в конфліктній ситуації;
- управління інвестиційним портфелем (трастові компанії);
- діяльність у сфері аудиту, консалтингу тощо.

АР є ядром системи ризик-менеджменту, він дає змогу краще зрозуміти небезпеки, з якими може зіткнутись компанія в процесі своєї діяльності, передбачення яких допоможе уникнути в майбутньому

проблем, що можуть виникнути, а можуть і не виникнути. Іноді підприємці надмірно оптимістично ставляться до майбутніх ризиків і не бажають витратити час, зусилля і кошти на їх передбачення, оцінку і пом'якшення. Ймовірнісний підхід надає можливість з мінімальними зусиллями зрозуміти, наскільки ймовірним є отримання бажаного результату, або який результат можна отримати із бажаною ймовірністю і визначити для себе їх прийнятність.

Робота аналітика щодо проведення АР передбачає:

- визначення внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають (збільшують або зменшують) на ступінь ризику;
- аналіз виявлених факторів (у найпростішому вигляді визначення тяжкості наслідків і ймовірності реалізації ризикової події);
- оцінювання ризику;
- встановлення допустимого ступеня ризику (з урахуванням ризик-апетиту, толерантності до ризику, а іноді лімітів ризику);
- аналіз окремих операцій щодо обраного ступеня ризику (якість впливу або можливість впливу на ризик);
- розробка (обґрунтування) заходів щодо зниження ступеня ризику до допустимого рівня.

Ризик розглядається як невизначеність, яку можна кількісно виміряти. Це означає, що особа, яка приймає рішення, знає можливі стани і їх ймовірності, що дає змогу представити (змоделювати) кожну альтернативу у вигляді деякої випадкової величини з відомим розподілом. Тоді завдання вибору оптимальної альтернативи зводиться до порівняння цих випадкових величин. Якщо розуміти ймовірності реалізації певних подій, то можна їх передбачати і визначати рівень небезпеки при цьому.

Розглянемо використання ймовірнісного підходу до ОР на прикладі оцінки ризику встановлення ціни на продукт на ринку. Вирішуючи питання про доцільність своєї роботи на певному ринку, компанія використовує інформацією аналітиків. Аналітичне дослідження ринку показало:

- потенційна річна місткість ринку становить 1 млн од. продукції;
- на ринку працюють ще три компанії аналогічного профілю, які контролюють 80 % його потенційної місткості;
- ціна реалізації одиниці продукції на цей момент на ринку становить 75 грн;
- компанія може зайняти частку цього ринку завдяки зниженню ціни реалізації продукції на 10 %;
- можливий ступінь ризику під час роботи на цьому ринку характеризується виникненням таких ситуацій: відхилення реальної ціни від очікуваної може становити: або + 5 %; або – 10 %;
- за умов браку конкретної інформації перша та друга ситуації можуть виникнути з однаковою ймовірністю, яка також дорівнюватиме ймовірності виникнення такої ситуації, за якої продукція реалізовуватиметься за запланованою ціною.

Необхідно визначити ступінь ризику встановлення ціни та його вплив на результати діяльності компанії з урахуванням ризику. Також виникає необхідність оцінити ризик компанії на цьому ринку, з огляду на те, що компанія прагне отримати дохід 14 млн грн, який визначає своїм цільовим показником.

Вирішуючи питання щодо визначення цільової аудиторії при роботі на ринку, компанія визначає обсяг продаж з урахуванням її частки на ринку і загальної потенційної місткості ринку:

$$1 \text{ млн од. прод.} \cdot (1 - 0.8) = 200\,000 \text{ од. прод.}$$

Наступним кроком визначається ціна реалізації одиниці продукції, з якою компанія може вийти на ринок і забезпечити собі 20 % його потенційної місткості відповідно до інформації аналітиків:

$$75 \cdot 0.9 = 67.5 \text{ грн.}$$

Можливе зменшення ціни під час роботи на цьому ринку може мати наслідком одну з двох ситуацій: ціна може або зрости на 5 %, або зменшитись на 10 %; відповідні значення ціни становлять:

$$67.5 \cdot 1.05 = 70.875 \text{ грн.}$$

$$67.5 \cdot 0.9 = 60.75 \text{ грн.}$$

У *табл. 1* наведено приклад закону розподілу ймовірностей ціни на одиницю продукції, яку планується вивести на ринок з урахуванням обставин, які прогножуються аналітиками.

Таблиця 1

Закон розподілу ймовірностей ціни одиниці продукції

| | | | |
|-------------|------|--------|-------|
| Ціна, грн | 67.5 | 70.875 | 60.75 |
| Ймовірність | 0.33 | 0.33 | 0.33 |

Джерело: побудовано авторами.

Маючи інформацію про закон розподілу ймовірностей ціни одиниці продукції, можна оцінити основні показники ризику, а саме: математичне сподівання, середньоквадратичне відхилення і коефіцієнт варіації, з урахуванням того, що ймовірності для всіх трьох ситуацій (ціна визначиться запланованою, зросте на 5 %, зменшиться на 10 %) показані в *табл. 2*.

Таблиця 2

Основні показники оцінки ризику встановлення ціни одиниці продукції

| Показник | Значення |
|-------------------------------------|----------|
| Математичне сподівання, грн | 66.375 |
| Середньоквадратичне відхилення, грн | 5.16 |
| Коефіцієнт варіації, % | 7.77 |

Джерело: розраховано авторами.

Тепер визначимо сподіваний дохід, який отримає компанія при роботі на цьому ринку, використовуючи значення сподіваної ціни і можливий обсяг реалізації продукції:

$$66.375 \cdot 200\,000 = 13\,275\,000 \text{ грн.}$$

Компанія для себе визначає за необхідне за таких умов досягти дохід 14 млн грн, але відповідно до розрахунків її сподіваний дохід менше цієї величини. Проте це не означає, що дохід 14 млн грн не можна отримати, питання в тому, з якою ймовірністю він може бути досягнутий. На ринку, місткість якого для нашої компанії становить 200 000 од. продукції, можна отримати дохід 14 000 000 грн, якщо її продавати за такою ціною:

$$14\,000\,000 : 200\,000 = 70 \text{ грн.}$$

Відповідно виникає питання, яким є ризик того, що ціна, яка пов'язана з ризиком, буде принаймні не менше за 70 грн. Для цього скористаємось можливостями *Excel* щодо побудови інтегральної функції розподілу ймовірності, яка дасть змогу визначити ймовірність того, що ціна буде меншою за 70 грн за одиницю продукції. Для цього робимо важливе припущення, що ціна має нормальний закон розподілу ймовірності.

На *рис. 1* показано інтегральну функцію розподілу ймовірностей ціни, яка показує ймовірність того, що ціна буде менше, ніж певний рівень.

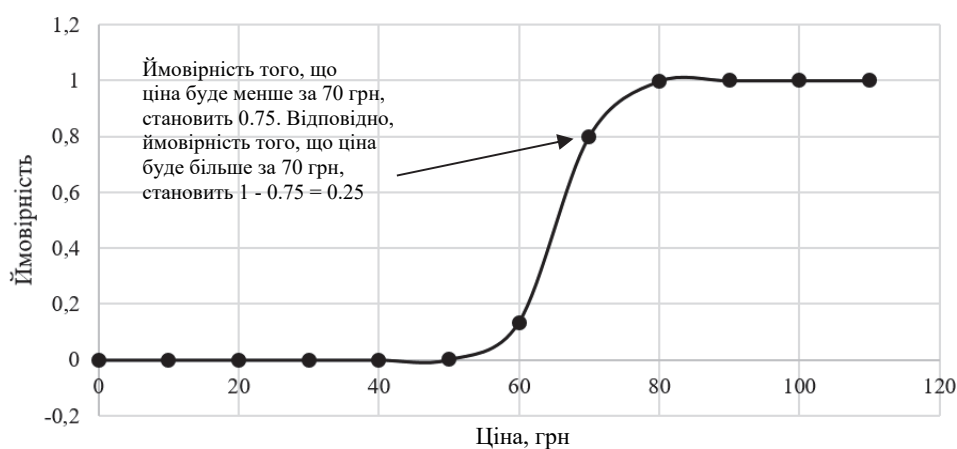


Рис. 1. Інтегральна функція розподілу ймовірності ціни

Джерело: побудовано авторами.

Таким чином, ймовірність того, що ціна одиниці продукції буде вищою за 70 грн, становить 0.25. Це свідчить про високий ризик, і, відповідно, компанії потрібно переглянути свій ризик-апетит щодо встановлення цільового значення доходу.

Однак зовнішнє середовище не є незмінним. Постійно змінюється кон'юнктура ринку, особливо це може стосуватись загострення конкуренції. Так, аналітики під час дослідження конкурентного середовища отримали інформацію про можливість появи в наступному році на цьому ринку нового конкурента. Його поява змінить структуру ринку. Дослідження показали, що структура ринку може бути такою:

- три компанії аналогічного профілю тепер будуть контролювати 70 % його потенційної місткості;
- новий конкурент може зайняти в першому році 20 % ринку;
- для нашої компанії залишиться решта – 10 % ринку.

Показники роботи компанії на ринку можуть змінитися тепер таким чином:

- потенційна місткість ринку не зміниться;
- компанія займе частку цього ринку завдяки зниженню прогнозованої ціни реалізації продукції на 12 %;
- ступінь ризику під час роботи на цьому ринку характеризується виникненням таких ситуацій: відхилення реальної ціни від очікуваної становитиме або + 5 %; або – 10 %;
- ймовірності виникнення ситуацій прогнозуються такі: ймовірність, за якої продукція реалізуватиметься за запланованою ціною, становить 0.4; ймовірність, за якою ціна зросте на 5 %, – 0.25; ймовірність, за якою ціна зменшиться на 10 %, – 0.35.

Виникає необхідність уточнити оцінку ризику встановлення ціни на цьому ринку, але з урахуванням нових обставин. Компанія тепер прагне отримати дохід удвічі менший – 7 млн грн, тобто обсяг продукції, який компанія може продати на цьому ринку, становить:

$$1 \text{ млн од. прод.} \cdot 0.1 = 100\,000 \text{ од. прод.}$$

Ціна реалізації одиниці продукції, що пов'язана з ризиком, може бути такою:

$$\begin{aligned} \text{прогнозна ціна } & 75 (1 - 0.12) = 66 \text{ грн з імовірністю } 0.4; \\ \text{ціна збільшена на } & 5\% - 66 \cdot 1.05 = 69.3 \text{ грн з імовірністю } 0.25; \\ \text{ціна зменшена на } & 10\% - 66 \cdot 0.9 = 59.4 \text{ грн з імовірністю } 0.35. \end{aligned}$$

У табл. 3, 4 відображено новий закон розподілу ціни одиниці продукції та показники для оцінки ризику встановлення відповідної ціни у таких умовах.

Таблиця 3

**Закон розподілу ймовірностей ціни одиниці продукції
за умов появи нового конкурента**

| | | | |
|-------------|-----|------|------|
| Ціна, грн | 66 | 69.3 | 59.4 |
| Ймовірність | 0.4 | 0.25 | 0.35 |

Джерело: розраховано авторами.

Таблиця 4

Основні показники оцінки ризику встановлення ціни одиниці продукції за умов появи нового конкурента

| Показник | Значення |
|-------------------------------------|----------|
| Математичне сподівання, грн | 64.515 |
| Середньоквадратичне відхилення, грн | 3.97 |
| Коефіцієнт варіації, % | 6.15 |

Джерело: розраховано авторами.

Визначимо сподіваний дохід, який отримає компанія при роботі на цьому ринку з урахуванням того, що обсяг реалізації її продукції тепер становитиме 100 000 од. продукції:

$$64.515 \cdot 100\,000 = 6\,451\,500 \text{ грн.}$$

І в цьому випадку компанія не досягає необхідного значення доходу від реалізації продукції. Дохід 7 млн грн на ринку, місткість якого для нашої компанії становить 100 000 од. продукції, можна отримати, якщо продавати продукцію за такою ціною:

$$7\,000\,000 : 100\,000 = 70 \text{ грн.}$$

Використовуючи інтегральну функцію розподілу ймовірності ціни, знов визначимо ймовірність того, що ціна буде більше за 70 грн за одиницю (рис. 2).

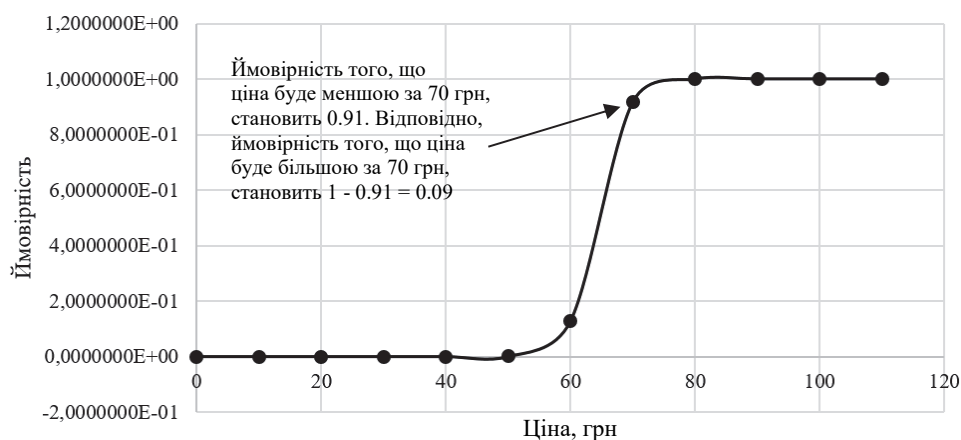


Рис. 2. Інтегральна функція розподілу ймовірності ціни за умов появи нового конкурента

Джерело: побудовано авторами.

Тепер ймовірність того, що ціна буде вищою за 70 грн за одиницю продукції, становить 0.09, що свідчить про ще більший ризик і необхідність уточнення цільового показника діяльності компанії, який і без того зменшений удвічі.

Проте подальший збір інформації надав можливість визначити ймовірність виходу нового конкурента на ринок як 0.2, відповідно, ймовірність того, що конкурент у цьому році не вийде на цей ринок – 0.8.

Таким чином, потрібно побудувати новий закон розподілу ймовірності ціни одиниці продукції з урахуванням ймовірності виходу на ринок нового конкурента (табл. 5).

Таблиця 5

Визначення закону розподілу ймовірності ціни одиниці продукції з урахуванням ймовірності виходу на ринок нового конкурента

| Показник | Новий конкурент не вийде на цей ринок (ймовірність цієї події 0.8; обсяг реалізації продукції підприємством 200 000 од.) | | | Новий конкурент вийде на цей ринок (ймовірність цієї події 0.2; обсяг реалізації продукції підприємством 100 000 од.) | | |
|---|--|--------------------------|--------------------------|---|-------------------------|-------------------------|
| | | | | | | |
| Ціна, грн | 67.5 | 70.875 | 60.75 | 66 | 69.3 | 59.4 |
| Ймовірність | 0.33 | 0.33 | 0.33 | 0.4 | 0.25 | 0.35 |
| Ймовірність, скоригована на ймовірності того, що новий конкурент на ринок не вийде /вийде | $0.33 \cdot 0.8 = 0.264$ | $0.33 \cdot 0.8 = 0.264$ | $0.33 \cdot 0.8 = 0.264$ | $0.4 \cdot 0.2 = 0.08$ | $0.25 \cdot 0.2 = 0.05$ | $0.35 \cdot 0.2 = 0.07$ |
| Дохід, тис. грн | 13 500 | 14 175 | 12 150 | 6 600 | 6 930 | 5 940 |

Джерело: розраховано авторами.

Оскільки обсяг реалізованої продукції на ринку за умов відсутності нового конкурента становить 200 000 од. продукції, а за умов його виходу – 100 000, доцільно оцінювати ризик отримання доходу (табл. 6).

Таблиця 6

Основні показники ризику доходу

| Показник | Значення |
|-------------------------------------|--------------|
| Математичне сподівання, грн | 11 804 100 |
| Середньоквадратичне відхилення, грн | 2 834 863.48 |
| Коефіцієнт варіації, % | 24.02 |

Джерело: розраховано авторами.

Альтернативною можливістю отримання сподіваного доходу є побудова дерева рішень щодо отримання доходу від реалізації продукції на ринку з урахуванням усіх обставин роботи ринку, які виявлені аналітиками (рис. 3).

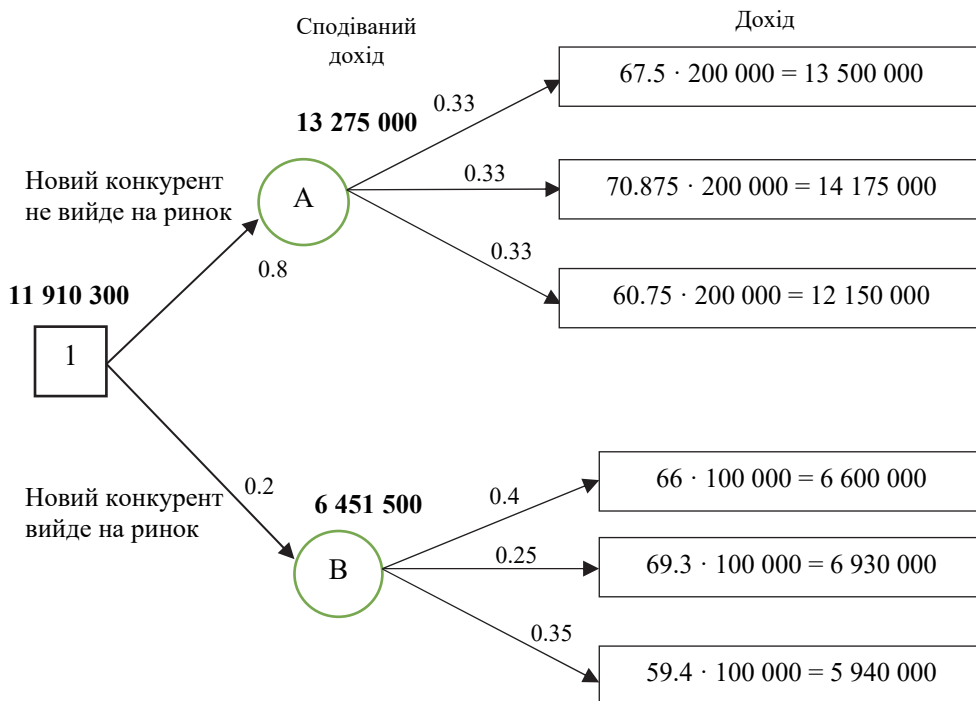


Рис. 3. Дерево рішень отримання доходу від реалізації продукції

Джерело: побудовано авторами.

Для оцінки ризику отримання різних сум доходів можна побудувати інтегральну функцію розподілу ймовірностей доходу (рис. 4). Результат розрахунків показує, що ймовірність того, що дохід буде більше за 14 млн грн, становить 0.22, а того, що дохід буде більше за 7 млн грн – 0.95. Отже, компанія може уточнити свій ризик-апетит і визначити величину ризику, на який може погодитись.

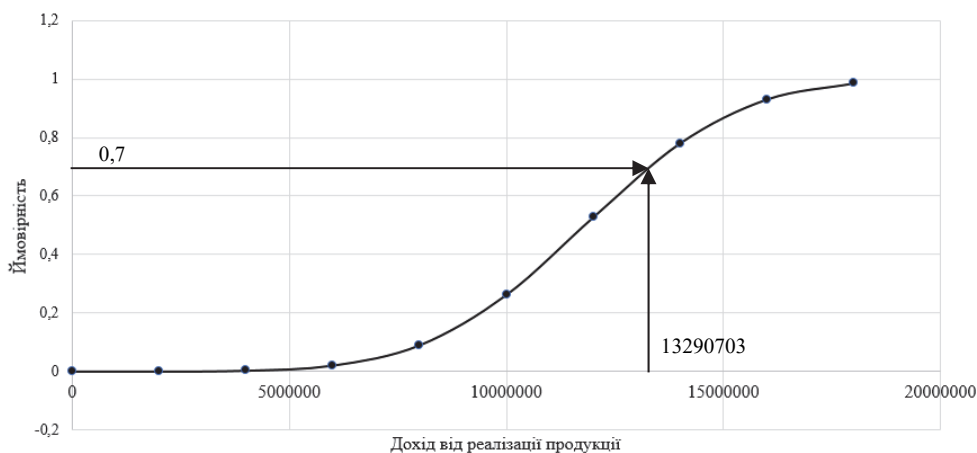


Рис. 4. Інтегральна функція розподілу ймовірності доходу

Джерело: побудовано авторами.

Компанія встановила свій ризик-апетит у вигляді допустимого ступеня ризику з точки зору ймовірності отримання доходу на рівні 0.7. Тоді з урахуванням усіх обставин ведення бізнесу і ймовірності появи на ринку нового конкурента на рівні 0.2 можна прогнозувати, що з ймовірністю 0.7 буде отримано максимальний дохід на рівні 13 290 703 грн (рис. 4).

Таким чином, компанія може визначити для себе допустимий рівень ризику у вигляді ймовірності реалізації бажаної події і встановити результат, який можна отримати із бажаною ймовірністю.

Висновки. У процесі прийняття управлінських рішень часто доводиться аналізувати і прогнозувати показники, які є випадковими величинами, а отже, пов'язані з ризиком і невизначеністю. Важливою частиною аналізу є визначення того, яким чином можна подолати цю невизначеність. Саме для цього і може бути використаний ймовірнісний підхід до оцінки ризику. Він дає змогу з мінімальними зусиллями зрозуміти ймовірність отримання бажаного результату, який пов'язаний з ціллю розвитку підприємства, або який результат можна отримати з бажаною ймовірністю і визначити для себе їх прийнятність.

Ризик – це проблема, яка може реалізуватись, а проблема – це ризик, який вже реалізувався. Тому подальше дослідження підприємства має бути спрямоване на розроблення управлінських впливів, якими можна обмежити або пом'якшити прогнозований ризик. Також інструменти аналізу й оцінки ризику мають бути використані для уточнення цільових показників діяльності підприємства, які покладені в основу формування його стратегії розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Семенова К., Тарасова К. Ризики діяльності промислових підприємств: інтегральне оцінювання: монографія. Одеса: ФОП Гуляєва В. М., 2017. 234 с.
2. Старенька О. Оцінка ризиків як компонент системи внутрішнього контролю підприємства. *Науковий вісник ОНЕУ*. 2019. № 9-10 (272-273). С. 127-145.
3. Шевченко І., Паламарчук Ю. Аналіз кількісних та якісних методів оцінки фінансових ризиків на підприємстві. *Наукове забезпечення технологічного прогресу XXI сторіччя*. 2020. Т. 1. С.15-20.
4. Рудич О. Теоретико-методичні підходи до оцінки ризиків сільськогосподарського підприємства. *Агросвіт*. 2017. № 23. С. 39-44.
5. Денчик О., Бедрій Д., Савченко С. Аналіз ризиків проектів в агропромисловому комплексі. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2017. № 1. С. 100-109.
6. Швець Ю. Ризики в діяльності промислових підприємств: види, методи оцінки та заходи подолання ризику. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17. Ч. 2. С. 131-135. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство.

7. Коваленко О. Методи якісного аналізу та кількісної оцінки ризиків розробки програмного забезпечення. *Системи управління, навігації та зв'язку: зб. наукових праць*. 2018. Т. 3 (49). С. 116-125.
8. Freund J., Jones J. *Measuring and Managing Information Risk. A FAIR Approach*. Waltham. 2015. 392 p.
9. Crouhy M., Galai D., Mark R. *The Essentials of Risk Management: The Definitive Guide for the Non-risk Professional Hardcover*, McGraw-Hill, 2006. 416 p.
10. Дука А. Картографування ризиків у системі інтегрованого ризик-менеджменту організації. *Ефективна економіка*. 2017. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5794> (дата звернення: 09.10.2019).
11. Кузнєцова Н. Фінансовий ризик-менеджмент з урахуванням інформаційних ризиків. *Реєстрація, зберігання і обробка даних*. 2018. Т. 20. № 1. С. 30-39.
12. Проскура В., Білак Р. Методологічні підходи до управління ризиками. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 599-607.
13. Скопенко Н., Пьянкова О. Теоретико-методологічні засади ризик-менеджменту як інструменту управління господарським ризиком підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. №1-2. С. 238-245.
14. Лабурцева О. Управління маркетинговими ризиками торговельних підприємств. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 79-91.
15. ISO/IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques, 2009. URL: http://tnpa.by/tnpa/TnpaFiles/pdf/stb_ISO_IEC_310_10_txt.pdf.
16. Вітлінський В., Великоіваненко П. *Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія*. Київ: КНЕУ. 2004. 480 с.
17. Вяткин В., Гамза В., Хэмптон Дж. Дж. *Управление риском в рыночной экономике*. М.: Экономика, 2002. 195 с.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2021.

Makarchuk I., Fedulova I. Probabilistic approach to measuring price risk of the enterprise.

Background. *Every manager faces analyzing problem and forecasting indicators in the process of making management decisions that are random variables, and therefore they are associated with risk and uncertainty. Their realization is possible in the future, but today we need to understand the risk level that can be encountered in the activity process and prepare for it in advance.*

Analysis of recent research and publications *has shown that probabilistic approach is the most commonly used tool for risk assessment and it is based on probability theory.*

The **aim** *of the article is to consider the tools of the probabilistic approach to risk assessment. According to this approach, risk assessment is carried out for products price that have a normal law distribution and for which we can use an integrated probability distribution function and the key indicators that underlie its structure.*

Materials and methods. *The methodological basis of risk analysis by the probabilistic approach is the consideration of the initial data as expected values of some random variables with known laws of probability distribution.*

Results. *The use of tools of probabilistic approach to risk assessment of product pricing is considered. It is based on the assumption that a normal probability distribution law, an integral probability distribution function, and the key indicators that underlie its construction can be used to analyze market price risk.*

Conclusion. Probabilistic approach allows with minimal effort to understand the probability of obtaining the desired result, which is related to the purpose of the enterprise, or which result can be obtained with the desired probability and determine their acceptability.

Keywords: risk, risk analysis, risk assessment, probabilistic approach, integral probability distribution function.

REFERENCES

1. Semenova, K., & Tarasova, K. (2017). *Ryzyky dijital'nosti promyslovyh pidpryjemstv: integral'ne ocinjuvannja [Risks of industrial enterprises: integrated assessment]*. Odesa: FOP Guljajeva V. M. [in Ukrainian].
2. Staren'ka, O. (2019). Ocinka ryzykiv jak komponent systemy vnutrishn'ogo kontrolju pidpryjemstva [Risk assessment as a component of the internal control system of the enterprise]. *Naukovyj visnyk ONEU – Scientific Bulletin of ONEU*, 9-10 (272-273), 127-145 [in Ukrainian].
3. Shevchenko, I. & Palamarchuk, Ju. (2020). Analiz kil'kisnyh ta jakisnyh metodiv ocinky finansovyh ryzykiv na pidpryjemstvi [Analysis of quantitative and qualitative methods of financial risk assessment at an enterprise]. *Naukove zabezpechennja tehnologichnogo progresu XXI storichchja – Scientific support of technological progress of the XXI century*. (Vol. 1), (pp.15-20) [in Ukrainian].
4. Rudych, O. (2017). Teoretyko-metodychni pidhody do ocinky ryzykiv sil's'kogospodars'kogo pidpryjemstva [Theoretical and methodological approaches to risk assessment of an agricultural enterprise]. *Agrosvit – Agrosvit*, 23, 39-44 [in Ukrainian].
5. Denchyk, O., Bedrij, D., & Savchenko, S. (2017). Analiz ryzykiv projektiv v agropromyslovomu kompleksi [Projects risk analysis in the agro-industrial complex]. *Visnyk Cherkas'kogo derzhavnogo tehnologichnogo universytetu – Bulletin of Cherkasy State Technological University*, 1, 100-109 [in Ukrainian].
6. Shvec', Ju. (2018). Ryzyky v dijital'nosti promyslovyh pidpryjemstv: vydy, metody ocinky ta zahody podolannja ryzyku [Risks in the activities of industrial enterprises: types, assessment methods and measures to overcome the risk]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod State University*. Issue 17. Part 2, 131-135. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove gospodarstvo [in Ukrainian].
7. Kovalenko, O. (2018). Metody jakisnogo analizu ta kil'kisnoi' ocinky ryzykiv rozrobky programnogo zabezpechennja [Methods of qualitative analysis and quantitative risk assessment of software development]. *Systemy upravlinnja, navigacii' ta zv'jazku – Control, Navigation and Communication Systems: Collection of Scientific Papers*. (Vol. 3 (49), (pp. 116-125) [in Ukrainian].
8. Freund, J., & Jones, J. (2015). *Measuring and Managing Information Risk. A FAIR Approach*. Waltham [in English].
9. Crouhy, M., Galai, D., & Mark, R. (2006). *The Essentials of Risk Management: The Definitive Guide for the Non-risk Professional* Hardcover, McGraw-Hill [in English].
10. Duka, A. (2017). Kartografuvannja ryzykiv u systemi integrovanogo ryzyk-menedzhmentu organizacii' [Risk mapping in the system of integrated risk management of the organization]. *Efektivna ekonomika – Efektivna Ekonomika*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5794> (accessed on 09 October 2019) [in Ukrainian].
11. Kuznjecova, N. (2018). Finansovyj ryzyk-menedzhment z urahuvannjam informacijnyh ryzykiv [Financial risk management taking into account information risks]. *Rejestracija, zberigannja i obrobkadanyh – Registration, storage and data processing*. (Vol. 20), 1, 30-39 [in Ukrainian].

12. Proskura, V., & Bilak, R. (2017). Metodologichni pidhody do upravlinnja ryzykamy [Methodological approaches to risk management]. *Ekonomika i suspil'stvo – Economy and Society*, 9, 599-607 [in Ukrainian].
13. Skopenko, N., & P'jankova, O. (2014). Teoretyko-metodologichni zasady ryzyk-menedzhmentu jak instrumentu upravlinnja gospodars'kym ryzykom pidpryjemstva [Theoretical and methodological principles of risk management as a tool for managing economic risk of the enterprise]. *Ekonomika i organizacija upravlinnja – Economics and Organization of Management*, 1-2, 238-245 [in Ukrainian].
14. Laburceva, O. (2016). Upravlinnja marketyngovymy ryzykamy torgovel'nyh pidpryjemstv [Marketing risks management of trade enterprises]. *Ekonomika Ukrainy – Economy of Ukraine*, 4, 79-91 [in Ukrainian].
15. ISO/IEC 31010:2009. Risk management – Risk assessment techniques, 2009. Retrieved from http://tnpa.by/tnpa/TnpaFiles/pdf/stb_ISO_IEC_310_10_txt.pdf [in English].
16. Vitlins'kyj, V., & Velykoivanenko, P. (2004). *Ryzykologija v ekonomici ta pidpryjemnyctvi* [Riskology in economics and trade business]. Kyiv: KNEU [in Ukrainian].
17. Vjatkin, V., Gamza, V., & Hjempton, Dzh. Dzh. (2002). *Upravlenie riskom v rynochnoj jekonomike* [Risk management in market economy]. Moscow: Jekonomika [in Russian].

УДК 658.152
JEL Classification G31

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)03](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)03)

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

E-mail: n.gulyaeva@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7184-0803

ВАВДІЙЧИК 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.vavdijchuk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-2787-0327

ІНВЕСТИЦІЙНА АКТИВНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ: ДЖЕРЕЛА ВІДНОВЛЕННЯ

Досліджено сутність та основні фактори впливу на інвестиційну активність суб'єктів господарювання, визначено основні засоби її стимулювання. Розглянуто напрями залучення інвестицій за секторами економіки України. Виокремлено основні трансформаційні вектори державного механізму управління інвестиційними процесами в Україні.

Ключові слова: інвестиційна активність, інвестиційні ресурси, інвестиційний цикл, бізнес-клімат, конкурентні переваги.

Постановка проблеми. Стратегічне завдання досягнення стану сталого економічного зростання економіки України на рівні провідних країн світу може бути реальних контурів матеріалізації лише за умов відновлення інвестиційної активності всіх суб'єктів господарювання у як нефінансовому, так і фінансовому секторах, що, за спостереженням національних та іноземних аналітиків, знаходиться у майже застиглому стані та навіть виявляє ознаки згортання. Формування адекватної системи мотивації і стимулювання інвестиційної активності, вибір дієвих інструментів у фокусах впливу потребує, незважаючи на очевидний прагматизм проблематики, консолідованих зусиль теоретиків, практиків – учасників економічних процесів на всіх рівнях господарювання та управління ними, а також аналітиків, законотворців і ланки публічного управління.

Пряма зацікавленість підприємницького середовища оновлювати, розширяти на новій технологічній основі виробничу базу за критеріями ефективності та конкурентоспроможності продукції є органічним прагненням держави зміцнювати публічні фінанси, потенціал виконання соціальних зобов'язань, підвищувати обороноздатність та високу статусність у геополітичному просторі. Альтернативи інвестиційному шляху вирішення цих завдань за інноваційним вектором немає, що доводять не лише класичні теорії інвестицій, які у своєму генезисі розвинулись

© Гуляєва Н., Вавдійчик І., 2021

до включення в чітку фінансово-економічну парадигму положень щодо теорії інвестиційної поведінки суб'єктів інвестування, мотивації їх інвестиційної активності та формування стимулюючих інструментів та критеріїв рівня тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Трансформація наукових підходів до визначення сутності інвестицій, джерел їх ресурсного забезпечення та оцінювання результату, починаючи від меркантилістів (Т. Манн, Д. Юм, Ж. Кольбер, Ф. Горнінг та ін.) і у сучасних теоретичних конструкціях (Т. Веблен, Р. Коуз, П. Друкер, Дж. Гелбрет тощо) спирається на взаємодію в цьому процесі економічних агентів як макро-, так і мікроекономічного рівня, де синергія зусиль виявляється у розвитку суспільства загалом, його економічної потужності та соціальної захищеності.

У монографії А. Черепа [1] розглянуто інвестиційну політику в Україні, національні та іноземні джерела фінансування прямих і фінансових інвестицій. Проаналізовано інвестиційний клімат, розглянуто особливості залучення інвестицій в економіку України, державне регулювання інвестиційної діяльності.

На державному регулюванні інвестиційно-інноваційної діяльності суб'єктів господарювання України, механізмах створення сприятливого інвестиційного клімату для залучення вітчизняних і зарубіжних інвесторів зосередили свої дослідження В. Федоренко, І. Грищенко, Т. Воронкова у праці "Інвестування в Україні в умовах глобалізації" [2].

Методики та практики формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства знайшли відображення в монографії за ред. Л. Савчука [3].

Обґрунтуванню парадигми інвестиційної активності підприємств в умовах звуження внутрішнього ринку, дефіциту матеріальних і фінансових ресурсів, недостатньої конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств, удосконаленню механізму активізації їх інвестиційної діяльності, зокрема на основі схем проєктного фінансування, формування довгих технологічних ланцюгів вертикально та горизонтально інтегрованих структур, включення до глобальних ланцюгів створення вартості присвячена публікація Н. Брюховецької, І. Булеєва [4].

Особливості залучення іноземних інвестицій в економіку України розглянуто у праці Р. Огороднік [5].

Попри обґрунтованість оприлюднених узагальнень, суджень стверджувального характеру, питання сутності та предметної наповненості інвестиційного процесу, джерел його фінансування та напрямів активізації інвестиційної діяльності мають певні особливості для кожної країни, суб'єкта господарювання, вони не є статичним аналітичним висновком, проте потребують зміни механізму управління цими процесами на відповідній методичній базі.

Метою статті є визначення передумов підвищення інвестиційної активності суб'єктів господарювання України у багатовекторному середовищі функціонування на основі дослідження стану, джерел відновлення в сучасних умовах динаміки інвестиційного процесу на всіх рівнях в Україні, позиціонування за основними індикаторами світового оціночного простору й аналізу державних ініціатив щодо зміни парадигми механізму впливу на формування нової фази інвестиційного циклу.

Матеріали та методи. Для досягнення поставленої мети використано загальнонаукові методи, у т.ч. методи логічного узагальнення, абстрагування і формалізації, синтезу та аналізу, індукції, аналогій тощо.

Результати дослідження. Сформована потреба українського суспільства у реформуванні економічної платформи існування задля досягнення високих рівнів світових індикаторів якості життя, гідного включення у глобальні фінансові та матеріальні потоки, процеси раціоналізації переливу капіталу національного і планетарного масштабу, побудови власної моделі соціально-економічного простору може бути задовільнена лише за умов суттєвої активізації інвестиційної діяльності всіх учасників економічної взаємодії у напрямі покращання інвестиційного клімату країни загалом, реальної мотивації генерування інвестиційної ініціативи, розвитку стейкохолдерських механізмів її реалізації за функціоналом забезпечення високого підприємницького ефекту.

Таким чином, перед суспільством вкотре гостро постає питання відновлення мотивації інвестиційної активності, визначення дієвих засобів її стимулювання, вдосконалення чи "оздоровлення" систем захисту результатів та пошуку інструментів забезпечення реального консенсусу фінансового і нефінансового секторів економіки, хоча за теоретичними канонами їх взаємодія є гармонічною і збагачує суспільство в цілому.

Специфіка умов інвестиційної діяльності на сучасному етапі не змінює основну заповідь власника капіталу: управлінські рішення вважаються обґрунтованими, якщо очікувана сума доходу від вкладень або розмір приросту капіталу у зв'язку з інвестицією мають бути достатніми для компенсування відмови інвестора від використання його ресурсів на споживання в поточному періоді через вкладення їх в бізнес, а також для винагородження його за підприємницький ризик у інвестиційному процесі.

За основними положеннями і висновками представників неінституціоналістської наукової школи (С. Хаймера, Д. Флемінга, П. Кругмана, Н. Сеніора та ін.), до інвестиційної активності підприємство спонукають як економічні, так і позаекономічні (інституційні) мотиви, які є індивідуалізованими відносно економічного агента і залежать від його місії, стратегії розвитку, складу менеджменту і власників, параметрів середовища і формалізуються в теоретичній моделі інвести-

ційної поведінки, яка органічно пов'язана з теорією "ефективного ринку". Причому в цих теоретичних моделях інвестиційної поведінки, у їх модифікаціях позаекономічні мотиви (за деякими винятками) мають підпорядкований характер до економічних.

Розвиток теорії інвестицій на сучасному етапі спрямовується за двома дослідницькими блоками: розроблення моделей і механізмів інвестиційної поведінки суб'єктів вкладення капіталу за цільовим критерієм максимізації результату і пошук ефективних інструментів стимулювання інвестиційної активності суб'єктів господарювання макро-економічного характеру.

Економічні мотиви загалом є універсальними для будь-якого підприємства та будь-якого виду його діяльності, оскільки є відбиттям дії об'єктивних економічних законів, хоча деяка специфіка змісту може обумовити їх розширення або звуження.

Блок *позаекономічних мотивів* складається з соціальних мотивів, що пов'язані з різними аспектами соціального розвитку персоналу підприємства, а також з екологічних, інноваційних, етичних, політичних, регламентів, амбіцій, що виявляються при позиціонуванні в бізнес-середовищі.

В основу дії економічних мотивів покладено об'єктивне прагнення підприємства досягти мети інвестування – максимізації добробуту власника через максимізацію ринкової вартості, локального успіху у збільшенні запасу фінансової міцності, уникнення негативних наслідків при настанні ризикової події або запобігання таких ситуацій засобами ефективного ризик-менеджменту.

Попри те, що інвестування для кожного суб'єкта господарювання є єдиним засобом забезпечення економічного зростання і розвитку, зміна статусу його накопичень на власний інвестиційний ресурс потребує використання інструментів мотивації і стимулювання, що запускають механізм інвестиційної активності.

Інтенсивність накопичень власних інвестиційних ресурсів як функція від інтенсивності формування дохідності підприємства залежить, крім іншого, від рівня ставки проценту на фінансовому ринку, яка стає важелем розподілу отриманого прибутку на споживання і нагромадження з огляду на мультиплікаційний ефект від використання в інвестуванні. У загальному вигляді модель інвестиційної поведінки підприємства є багатовекторною щодо спрямування мотиваційних фокусів, і вибір підприємством механізму мотивації фактично обумовлює не тільки рівень накопичення власного капіталу як інвестиційного ресурсу, а й подальші траєкторії його руху у різних конфігураціях вкладень.

Хоча спонукальним мотивом перетворення накопичень підприємства в інвестиції є їх здатність генерувати інвестиційний прибуток,

це не заперечує складність прийняття однозначного рішення, оскільки необхідно зважати на такі фактори, як, наприклад, стадія життєвого циклу підприємства, рівень його ділової активності, інвестиційної привабливості об'єктів (інструментів) вкладень, що склалися на початок нового інвестиційного циклу. До таких факторів відносять також розмір перевищення норми прогнозованого інвестиційного прибутку ставки процента на фінансовому ринку, потенціал залучення кредитних ресурсів і джерела збільшення запасу ліквідності. Ця аргументація поширюється на всі механізми формування мотиваційного впливу на потенційних учасників інвестиційного процесу.

Відштовхуючись від стадії реалізації дії мотиваційного механізму у інвестиційній поведінці суб'єкта господарювання та комплексної характеристики його реакції на ці впливи, сучасні наукові узагальнення формулюють таку стадію стану підприємства, як "інвестиційна активність". За О. Беленковою, інвестиційна активність є фактором впливу на економічну стійкість підприємства у довгостроковому періоді через вкладення власного капіталу у розвиток підприємства [6]. За твердженням Т. Музиченко, інвестиційна активність підприємства є відбиттям динаміки реальних інвестицій [7]. Розуміння інвестиційної активності як індикатора фактичної інтенсивності припливу капіталу і реального розвитку інвестиційної діяльності у вигляді інвестицій в основний капітал пропонує Л. Сафонова [8].

Визнаючи первинність мотиваційного етапу і вибору типу інвестиційної поведінки суб'єкта господарювання, практично всіма авторами теоретичних висновків щодо сутності процесу реалізації інвестиційних намірів визначається залежність рівня інвестиційної активності від сили впливу проявів інвестиційної поведінки за обраною моделлю мотиваційних інструментів в системі координат макроекономічних факторів. До таких факторів належать: інтенсивність процесів заощаджень в економіці країни та їх використання в інвестиційному процесі; середні ставки процента на фінансовому ринку; науково-технологічний прогрес; темпи інфляції; циклічність економічної динаміки і поточна фаза циклу; рівень розвиненості інвестиційного ринку; стан інвестиційного клімату країни і характеристики "вузьких місць"; тенденції їх "оздоровлення" тощо.

Аналітики макроекономічного профілю розглядають потенціал інвестиційної активності в країні через такі опосередковані індикатори, наприклад, як показник "ВВП на душу населення". У глобальних метриках спостережень потенціал відновлення інвестиційної активності України за цим показником характеризується у 2019 р. 119-м місцем у світі. Порівняно з Німеччиною, Польщею, Туреччиною це співвідношення позиціонується у таких показниках (рис. 1).

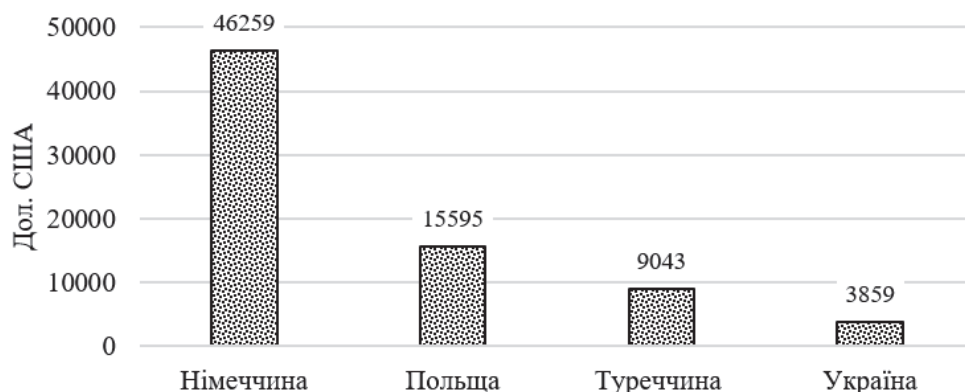


Рис. 1. ВВП на душу населення у 2019 р. [9]

Усупереч канонам формування позитивного бізнес-клімату в Україні спостерігаються ознаки руйнування промислового та енергетичного комплексу, майже критичний рівень зносу елементів інфраструктури, відсутність уваги до "локомотивних" галузей, значення яких у кризовий та післякризовий період важко переоцінити. Промисловість втратила свою роль рушія і носія зростання. Структура промислового сектора визначається експортною спеціалізацією: переважає сировинна та низькотехнологічна продукція з низьким рівнем доданої вартості. Логічним наслідком є низький рівень продуктивності праці та загальна неефективність діяльності більшої частини економічних і політичних інститутів. Як наслідок, реальний ВВП в Україні сьогодні нижчий, ніж 30 років тому [11] і в абсолютних значеннях має такий рівень (рис. 2).

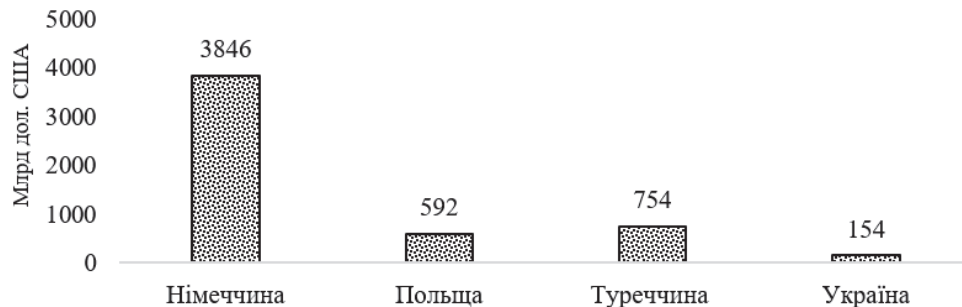


Рис. 2. ВВП країн у 2019 р. [10]

Як видно з рис. 2, цей показник в Україні становить відносно ВВП Німеччини майже 1 до 25, Польщі – 1 до 3.8, Туреччини – 1 до 4.9.

У таких типах економіки, як українська, забезпечення сталого економічного розвитку підприємств можливе лише за умови інтенсивного інвестування, передусім в оновлення основних засобів.

Традиційним джерелом інвестиційних ресурсів підприємств в Україні є власні фінансові ресурси – нерозподілений прибуток підприємства, накопичені амортизаційні відрахування, доходи від продажу частини невикористовуваних основних засобів тощо. Проте у теперіш-

ніх економічних умовах фінансування інвестицій саме ці джерела не тільки вкрай обмежені, а й у численних випадках просто відсутні. Інвестування стає несистематичним і тримається на рівні 15–15.7 % по частці у ВВП інвестованого капіталу країни з наявними коливаннями по роках (табл. 1).

Таблиця 1

Основні соціально-економічні показники розвитку України у 2016-2019 рр.

| Показники | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Обсяг промислової продукції, млрд грн | 2 158.03 | 2 625.86 | 3 045.20 | 3 019.38 |
| Індекси промислової продукції (% до попереднього року), 2016=100 % | 104.0 | 101.1 | 103.0 | 99.5 |
| ВВП у фактичних цінах, млрд грн | 2 385.37 | 2 983.88 | 3 560.60 | 3 974.56 |
| Індекси фізичного обсягу ВВП до попереднього року, % | 102.4 | 102.5 | 103.4 | 103.2 |
| Капітальні інвестиції, млрд грн | 359.22 | 448.46 | 578.73 | 623.98 |
| Частка капітальних інвестицій у ВВП, % | 15.1 | 15.0 | 16.3 | 15.7 |

Джерело: розраховано авторами за [11].

Ознакою рецесії є зниження індексу промислової продукції у 2019 р. відносно 2016 р. до 99.5 %, а індекс фізичного обсягу ВВП у 2019 р. зменшився на 0.2 % до попереднього року. Частка капітальних інвестицій у обсягу ВВП зменшилась у 2019 р. порівняно з попереднім роком на 0.6 %, при тому, що їх частка у ВВП і так є незначною (15–16 %). Наприклад, для 2019 р. у наведеній базі порівняння це виглядає таким чином (рис. 3).

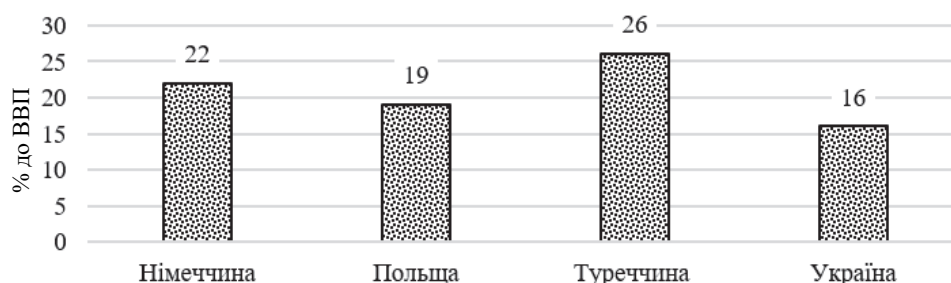


Рис. 3. Частка внутрішніх (капітальних) інвестицій, 2019 р. [10]

Саме брак власних фінансових ресурсів та погіршення умов доступу до зовнішніх джерел фінансування інвестицій для більшості підприємств промислового сектора були тими факторами, які спричинили гальмування і навіть зупинення технологічного оновлення виробництва, що підвищило інтенсивність старіння виробничих основних засобів.

За даними Державної служби статистики України, ступінь зносу основних засобів у 2018 р. загалом по Україні становив 60.6 [11], і це підтверджує досить низький техніко-технологічний базис зміцнення виробничого потенціалу розвитку економіки.

Ознаками відновлення економічного зростання традиційно є збільшення обсягів інвестиційного попиту, отже, і рівня інвестиційної активності суб'єктів господарювання. При цьому рівень ставки процента на фінансовому ринку починає тяжіти до низьких значень, що формує сприятливу ситуацію до активізації процесів виробничої діяльності, формування доходів і заощаджень, накопичення капіталу і його включення в інвестиційний процес, хоча одночасно провокується тенденція до зниження граничної ефективності вкладень, а отже, й зниження схильності до заощаджень, незважаючи на зростання їх абсолютного розміру в цій фазі економічного циклу. Це сприяє досягненню інвестиційним ринком рівноважного стану за якісно і кількісно іншими параметрами функціонування.

У періоди спаду економіки теоретично і реально процеси розвиваються зворотньо: зростання заощаджень обумовлює уповільнення інвестиційної діяльності, оскільки депресійне зниження доходів й інерція зростання заощаджень скорочує поточне споживання, звужує товарний ринок, дестимулює інвестиційну активність виробників. Теоретики це явище визначили як "парадокс заощадливості", коли у спадній фазі економічного циклу зростання заощаджень призводить до зниження чистого капіталоутворення. Причому за інших рівних умов нарощування заощаджень в цей період призводить до скорочення інвестування, а отже, й гальмування нарощування доходів, далі – накопичень через втрату їх основного джерела. Наслідком дії механізму взаємовпливу суб'єктних складових циклу є зниження рівня інвестиційної активності підприємств.

Починаючи з 2008 р., в Україні відбувалося зниження інвестиційної активності, яке спостерігається й досі, через наявність проблем переважно у сфері фінансового забезпечення інвестиційної діяльності, що обумовлює блокування технологічного розвитку виробничого комплексу країни. Зниження темпів оновлення основного капіталу на фоні різкого згортання інвестиційної діяльності в Україні внаслідок охоплення економіки світовою фінансово-економічною кризою загрожує тривалим заморожуванням відтворювальних процесів, потенціалу розвитку, стратегічного руху за стандартами технологічної рівності та еталонами високої платоспроможності [12].

Інвестиційна активність в Україні значною мірою стримується несприятливою дією таких чинників внутрішнього і зовнішнього походження, як:

- нерозвиненість інституційної бази господарювання, низький рівень ефективності товарних ринків, деформація їх конкурентної моделі, гальмування розвитку підприємництва як такого;
- незбалансованість фіскального простору (збільшення податкового навантаження, складність системи адміністрування податкових платежів);

- недосконалість механізмів захисту прав власності, реалізації регуляторної політики держави, нестійкість фінансового сектора відносно політичних і кон'юнктурних впливів;
- високий рівень корупції у всіх сферах господарської діяльності, нестійкість судової системи.

Під час кризи на тлі погіршення фінансових результатів, зростання невизначеності середовища функціонування бізнес майже призупиняє інвестиційну діяльність та інші зусилля стратегічного характеру, обираючи політику виживання, мінімізуючи видатки за нагальними потребами. Наприклад, у 2020 р. інвестиційна діяльність в Україні скоротилась на 16 %, хоча, за прогнозами на 2021 р., має починатись відновлення зростання інвестиційної діяльності на 14 % синхронно поступовому виходу світової економіки з кризи, відновлення кредитної активності та поліпшення епідемічної ситуації, і, як наслідок, зростання доходів бізнесу [13].

Перевага власних фінансових ресурсів, причому внутрішнього походження, у складі джерел фінансування інвестицій виробничого господарського комплексу України (від 65.4 % до 69.3 %) (табл. 2) зберігається протягом багатьох років. Наприклад, для 2019 р. модель фінансування капітальних інвестицій структурно виглядала так, як показано на рис. 4.

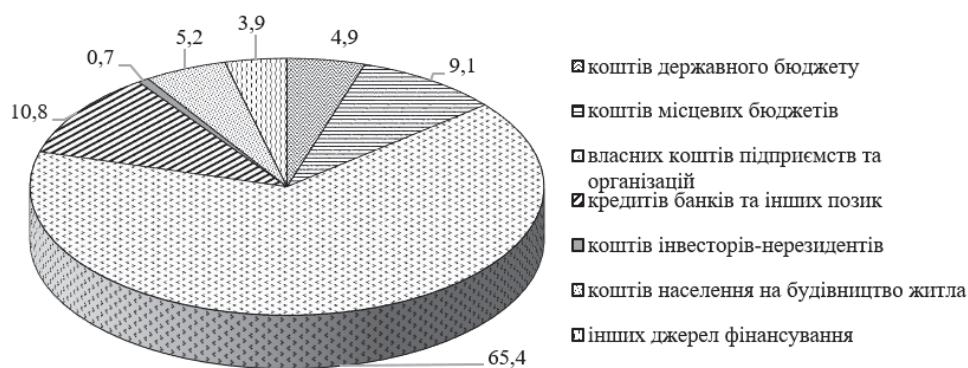


Рис. 4. Джерела фінансування капітальних інвестицій в Україні у 2019 р., %

Джерело: розраховано авторами за [11].

Використання зовнішніх джерел фінансування інвестицій (кредитів, нової чи додаткової емісії цінних паперів, вкладень зарубіжних інвесторів, використання лізингу) не є вагомим, і в сучасних умовах розвиток таких можливостей має ускладнену перспективу. Так, у досліджуваному періоді частка кредитів банків та інших позикових джерел у фінансуванні інвестицій по країні була незначною і становила від 7.5 до 10.8 %. Іще меншою є участь коштів державного бюджету в масштабі всієї економіки – на кінець досліджуваного

періоду вона становить лише 4.9 %. Натомість частка місцевих бюджетів є майже вдвічі більшою і становить 9.1 %. Суттєво скоротилась участь в інвестиційному процесі нерезидентів, їх частка становить у 2019 р. лише 0.7 %.

За досвідом організації інвестиційного процесу в країнах з розвинутою чи транзитивною економікою, його успішність великою мірою обумовлена ефективністю державного регулювання економічної системи загалом, що забезпечується, як мінімум, виваженістю податкової політики, наявністю державної фінансової підтримки суб'єктів господарювання і цільового стимулювання розвитку пріоритетних галузей економіки. В промислово розвинених країнах відзначалось пріоритетним використання державного регулювання інвестиційних процесів таких фінансових стимулів, як надання кредитів з низькими відсотковими ставками, субсидій, дотацій, підтримка напрямів інвестування за реперними центрами сталого економічного зростання.

Сьогодні в Україні сформувалася дезінвестиційна модель економічного відтворення, яка майже виключає капіталізацію доходів з метою нагромадження основного капіталу, натомість стимулюється споживацька модель існування [14].

Є очевидним, що подолання цих перешкод впевненому руху економіки України до висококонкурентних позицій у світовому економічному просторі можливо за умов забезпечення базових прав для бізнесу, передбачуваності умов діяльності на основі оптимізації регуляторного середовища і патерналістського ставлення до вітчизняного виробника, внаслідок чого суттєво збільшаться шанси зміцнення позицій у глобальному середовищі. Оптимістичною є рейтингова оцінка України у шкалі Індексу легкості ведення бізнесу (*Doing Business*): 64 місце із 190 позицій (рис. 5).

Вимірюючи тиск регуляторних норм та рівня бюрократії на підприємницьку діяльність у тій чи іншій країні, світовими аналітиками відмічено, що позиція України в рейтингу 2020 р. покращилась на сім пунктів. Є обнадійливим, що поліпшення відбулось по шести ключових показниках складових рейтингу з десяти, хоча глобальне становище України поки не змінилось – вона, за зовнішніми оцінками, вважається у Європі однією з найбільш недружніх для бізнесу країн. Ще сім років тому, за підсумками 2013 р., Україна не потрапляла й до першої сотні рейтингу: 112 позиція й хороші показники тільки щодо одного з десяти індикаторів – доступ до кредитних ресурсів (14 місце у світі). Серед основних драйверів підвищення позиції називають отримання дозволів на будівництво (20 місце) і захист прав міноритарних інвесторів (45 місце). Саме ці характеристики регуляторного середовища обумовили серйозне поліпшення за зазначеними індикаторами (плюс 10 і 27 позицій відповідно) і забезпечили підняття комплексної оцінки країни у минулому році в цих метриках [16].

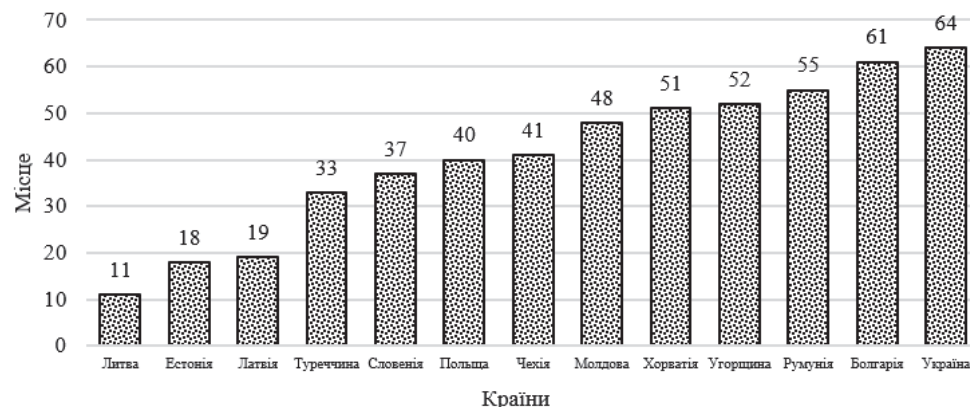


Рис. 5. Україна в Рейтингу легкості ведення бізнесу у 2019–2020 рр.

Джерело: [15].

Динаміка основних показників розвитку України підтверджує тезу про складне соціально-економічне становище в країні, яке обтяжене тиском реакції на фактично форс-мажорні обставини боротьби з пандемічними викликами, у т.ч. динаміка ВВП. Очевидна висока залежність вітчизняного бізнесу від регуляторного впливу держави виявилась при скасуванні жорстких карантинних обмежень з кінця травня 2020 р. та уведенні адаптивного карантину, і, як результат, – поступове відновлення економічної активності в країні.

Зниження макроекономічних показників за підсумками року діагностується як наслідок, насамперед, складного для бізнесу II кв., в якому застосовувалися найжорсткіші карантинні обмеження. Водночас декларується, що ділова активність помітно поживиться в умовах поступового пом'якшення обмежень. На 2021–2022 рр. прогнозується зростання економіки на рівні близько 4 % [13].

Звертаючись до інших світових метрик позиціонування національних економік, наприклад, до Індексу глобальної конкурентоспроможності, слід зазначити, що у 2019 р. Україна посіла досить низьке 85 місце із 141 (рис. 6).

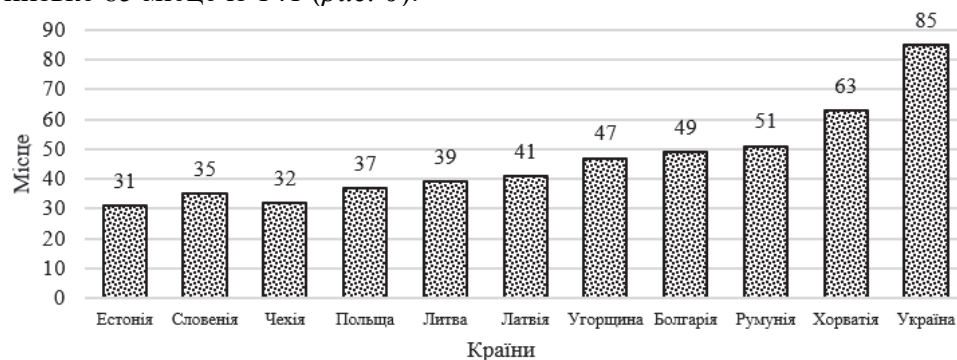


Рис. 6. Україна в Рейтингу глобальної конкурентоспроможності у 2019 р. (серед 141 країни)

Джерело: [17].

Показник Індексу інвестиційної привабливості України за 1 півріччя 2020 р., який двічі на рік вимірює Європейська Бізнес-Асоціація, знизився до рівня 2015 р. і склав 2.51 балів (з 5-ти можливих за шкалою Лайкерта), що на 0.44 менше відповідного періоду 2019 р. За результатами опитування 105 керівників компаній-членів Асоціації, у першій половині 2020 р. 62 % з них вважають поточний інвестиційний клімат в Україні несприятливим, 34 % – нейтральним, лише 4 % висловили позитивну оцінку (натомість у 2-му півріччі 2019 р. таких було 17 %). Серед негативних факторів 87 % опитаних виділяють слабку судову систему; 77 % називають високий рівень корупції; 71 % як негативний фактор впливу визначили завеликий сегмент тіньової економіки. Лише 15 % вважають Україну вигідним об'єктом для нових інвестицій. Помітне погіршення інвестиційного клімату порівняно з попередніми 6 місяцями відзначають в анкетах 55 % опитаних, 18 % опитаних вказують на фактичне призупинення інвестицій на найближчі 6 місяців [17].

Подолання інвестиційного "застою" і відновлення інвестиційної активності в Україні як внутрішнього, так і зовнішнього походження є навіть не інструментом, а об'єктивною умовою досягнення відчутних темпів розвитку економіки, що сьогодні має всі ознаки глибокої кризи і відсутності базових ресурсів на висхідну траєкторію циклу без інвестиційних вкидів стратегічного характеру.

Висока інвестиційна активність досягається при старті з глибоких кризових позицій за потужної підтримки приватних інвестицій державою, а також при розвиненій системі преференцій і мотивації, розвитку пріоритетних сфер економічної діяльності, запровадженні пільгового механізму підтримки інвестиційної активності підприємств, реалізації ресурсного забезпечення, у т.ч. можливостей самофінансування, посиленні реноваційних процесів завдяки переходу до прискореної амортизації, зауважує В. Геєць [18].

Вселяє оптимізм прийняття в Україні низки нормативно-правових актів, спрямованих на розвиток системи державно-приватного партнерства, а саме: впровадження міжнародної практики підготовки конкретних проектів такого статусу в частині визначення механізмів справедливого розподілу ризиків між всіма учасниками [19], створення ефективних механізмів для співробітництва між державою і територіальними громадами (державними партнерами) та приватними партнерами за такими ж схемами взаємодії [20].

Аналітиками України визнано однією із стратегічних цілей в моделі підвищення інвестиційної привабливості України збільшення валового нагромадження основного капіталу до 20–30 % від ВВП [9]. У цих урядових розробках досліджено не тільки стан, але й нагальну потребу економіки в інвестиційному оздоровленні, що структурована за її секторами в параметрах інвестиційного попиту, за оцінками, в більш інфляційно стійкій валюті – доларах США, на період до 2030 р. (табл. 2)

Оцінка попиту на інвестиції в Україні за секторами економіки

| Сектор економіки | Загальна потреба в інвестиціях | Напрямки залучення інвестицій |
|------------------|--|--|
| Агросектор | Близько 50 млрд дол. США до 2030 р. загалом для досягнення належного стану землі | Купівля земельних ділянок, модернізація іригаційних та дренажних систем, модернізація сховищ та обладнання переробки |
| Промисловість | Принаймні 20 млрд дол. США до 2030 р. з метою забезпечення модернізації виробничих потужностей та скорочення обсягів викидів шкідливих речовин | Модернізація основних засобів виробничих потужностей, розроблення та виробництво наукомісткої продукції, запровадження енергоощадних технологій виробництва продукції |
| Видобуток | Близько 7 млрд дол. США до 2030 р. для проведення геологорозвідувальних робіт для нарощення мінерально-сировинної бази | Укладення угод про розподіл продукції між приватними інвесторами та державною компанією, механізм концесій – отримання ліцензій на розвідку та видобуток, угоди з власниками ліцензій на видобуток |
| Енергетика | 25 млрд дол. США до 2030 р. для забезпечення заміщення генеруючих потужностей, а також модернізації енергетичної інфраструктури | Оновлення енергетичної інфраструктури заміщення теплових електростанцій екологічно чистою та зеленою акумулюючою енергією, забезпечення ефективного функціонування підприємств комунальної сфери |
| Транспорт | 30 млрд дол. США до 2030 р. для забезпечення послуг при зростанні попиту на перевезення | Приватні інвестиції на умовах ДПП (концесії) та завдяки лібералізації ринків, фінансування від міжнародних фінансових організацій, цільове фінансування |
| ІКТ | 30 млрд дол. США до 2030 р., які мають становити 0.63-0.67 % ВВП для забезпечення активного зростання | Залучення інвесторів до раундів А та В, розвиток нових інструментів фінансування, таких, як крауффандинг, ризикове фінансування, залучення міжнародних венчурних фондів |

Джерело: зведено авторами за [9].

Фактично йдеться про зміну парадигми управління інвестиційним процесом в Україні. Наприклад, Кабінет Міністрів України пропонує взагалі змінити підходи до змісту організаційно-економічного механізму і цілепокладання у системі в цілому та реформувати систему наскрізно за такими акцентами і фокусами відповідальності, що наведено у *табл. 3*.

За візією, стартовим етапом підвищення конкурентоспроможності України у глобальному економічному просторі є наповнення статусних характеристик за напрямом "Інвестиційна привабливість" новим і конкретним змістом, що об'єднано в такий формат бачення: "Україна – безпечне та конкурентне середовище з високодохідними, диверсифікованими та сталими інвестиційними можливостями" [10].

Зміна в Україні підходів до інвестування

| Підходи, сформовані до 2020 р. | Нові підходи |
|---|---|
| Орієнтація на глобальні ланцюги доданої вартості | Розвиток регіональних ланцюгів доданої вартості (пріоритет – забезпечення швидкого доступу до цільових ринків) |
| Пріоритезація капітальних інвестицій | Підвищення значущості нематеріальних активів в операційній діяльності, у т.ч. міжнародних компаній |
| Зміна пріоритетів інвестування у фактори виробництва | Пріоритетність інвестицій у навички, розвиток інфраструктури та виробництва дешевих енергетичних ресурсів |
| Розширення та розвиток міжнародних мереж виробництва | Локалізація виробничих мереж, розвиток торгівлі та обміну з сусідніми країнами та внутрішня кластеризація |
| Об'єкти інвестицій – великі промислові підприємства | Інвестиції у зелені та інноваційні проєкти, венчурне інвестування |
| Екстенсивне зростання виробництва на основі капітало- та трудомісткості | Інтенсивне зростання на основі технологічності та ефективного управління, наукомісткості, впровадження цифрових трансформацій |

Джерело: [9].

Глибокі аналітичні розробки в цих матеріалах формують науково обґрунтовану базу пропозицій, що спираються на всебічну оцінку інвестиційної активності в Україні та її результативності у горизонті 30 попередніх років. Не можна не погодитись з висновком, що економіка України є системно недоінвестованою і майже в 5 разів поступається в цьому Польщі. Майже не залучений в інвестиційний процес внутрішній інвестор. Тобто, по суті не сформована стійка система мотивації і стимулювання пропозиції інвестицій, що не запускає в повну силу національний інвестиційний ринок, а за наявності високого рівня попиту на них інвестиційний механізм його задоволення не отримав розвитку і навіть має характер гальмуючого фактору. Це, наприклад, неефективна інфраструктура, що не відповідає сучасним вимогам якості послуг учасникам ринкових процедур. За оцінкою аналітиків, потребує докорінної перебудови система статистичного відбиття економічних процесів, що суттєво впливає на якість їх діагностування, розроблення прогнозів, інвестиційних пропозицій та обґрунтування параметрів їх реалізації. Досі не набуває системності політика залучення іноземних інвестицій хоча б на рівні прямих іноземних інвестицій. Це потребує глибокого аналізу інвестиційної зацікавленості ключових країн – потенційних інвесторів, країн-конкурентів за інвестиції, формування чітких гарантій достатньої їх дохідності відносно підвищених рівнів інвестиційного ризику, структурованого підходу до характеристики попиту на інвестиції з ранжуванням пріоритетів за секторами економіки тощо.

Таким чином, потрібний державний аудит усієї економічної моделі України у контексті нової візії країни задля формування економічних циклів розвитку на якісно вищій платформі існування суспільства. За дослідженнями аналітиків [10], в характеристиках рівня ризику в країнах-конкурентах за інвестиції вводиться поняття інвестиційна "гігієна", яке передбачає оцінку позицій економік спектру спо-

стережень за наявністю чи відсутністю засобів розв'язання міжнародних спорів у сфері інвестиційної діяльності (міжнародного арбітражу), за досягнутим кредитним рейтингом у глобальних метриках (Україна досягає у рейтингу *S&P* рівня *B*), за публічністю актуальних офіційних статистичних даних та рівнем політичної стабільності та корупції тощо.

У системі координат по конкурентних перевагах основних країн-конкурентів за інвестиції у шкалі Індексу людського капіталу Україна випереджає Азербайджан, Туреччину, Єгипет, Марокко, Алжир. За параметром "Природні ресурси" Україна має суттєві переваги за поточною оцінкою, хоча у світлі впровадження новітніх технологій та виробничих ресурсів ця перевага не є стратегічною. Проблемними вважаються в Україні зони енергетичного і логістичного забезпечення, суттєве звуження внутрішнього ринку через низький рівень платоспроможності населення тощо. Хоча як позитивний чинник відмічається істотна лібералізація зовнішньоекономічної діяльності суб'єктів господарювання [10]. Крім того, не сформована сучасна інституційна база інвестування, компенсаторних механізмів щодо втрат при настанні ризикової події, система стимулювання, інфраструктура інвестування в інноваційні об'єкти тощо.

Світовий досвід запуску кризових економік свідчить про первісну активізацію участі в інвестиційному процесі внутрішнього інвестора – власника нефункціонуючого капіталу. Передусім це громадяни країни. Реформування пенсійної системи в напрямі створення накопичувальних ресурсів, які при ефективно функціонуючому фондовому ринку стають досить масовим джерелом інвестиційного капіталу, системи правового захисту інвестицій (на кшталт британської), створення єдиного національного координаційного центру, конкурентної системи оподаткування та його адміністрування дадуть Україні можливість посісти гідне місце в рейтингу інвестиційно-привабливих країн-реципієнтів і зміцнити свої позиції серед країн – активних інвесторів.

Світова практика інвестування використовує нові технології, інструменти, підходи до організації процесів формування інвестиційних ресурсів, їх залучення в процес економічного розвитку, формування участі держави, інституційної підтримки, генерування ефекту від інвестицій і накопичення у суспільних фондах, навіть у бюджеті країни, і вони мають бути раціонально адаптовані до реалій економіки України. В урядових програмах вже сформульовані пропозиції [10] щодо створення Державного фонду фондів (ДФФ), який має акумулювати кошти певної частини державного бюджету і міжнародних фінансових організацій і спрямовувати їх за державними пріоритетами розвитку економіки, переважно інноваційного призначення. Механізм діяльності ДФФ передбачає обов'язкове повернення вкладених коштів до бюджету з дохідністю не менше, як обґрунтовано у прийнятому проекті, що є об'єктом інвестицій.

Новацією в управлінні макроекономічними процесами інвестиційного розвитку в Україні можна вважати пропозиції [9] створити Фонд національного багатства, Національний інвестиційний фонд, Агенцію з управління активами, економічний паспорт українця. Однозначно ці нововведення суттєво осучаснять вихідні параметри прийняття інвестиційних рішень на всіх рівнях економічної діяльності та сприятимуть підвищенню рейтингів інвестиційної привабливості України у глобальних шкалах.

Найвагомішим етапом реформування сфери інвестування в Україні, який започаткований на вищому політичному рівні управління державою, можна вважати прийнятий 17 грудня 2020 р. Верховною Радою України Закон України "Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями" [21]. До таких інвестицій віднесено проєкти вартістю в 20 млн євро, що створюють не менше 80 нових робочих місць. До задекларованих стимулів віднесено: державна підтримка до 30 % вартості інвестицій у вигляді звільнення від податку на прибуток протягом 5 років, від сплати мита і ПДВ на ввезене в Україну нове обладнання (устаткування), переважного права користування земельною ділянкою під проєктні споруди, а також для будівництва або реконструкції суміжної інфраструктури – автомобільних шляхів, електричних та інженерних мереж. Гарантії інвестора закріплюються у прямому спеціальному договорі з Урядом України терміном до 15 років, який, що дуже важливо для іноземного інвестора, передбачає міжнародний арбітраж для врегулювання можливих спорів. За цим Законом спрощуються процедури проходження регуляторних і дозвільних інстанцій, у т.ч. завдяки створенню структурованої системи супроводження інвесторів – призначення уповноваженого на супровід інвестиційного менеджера.

Зважаючи на досить впевнені кроки у напрямі системного покращання інвестиційного клімату в Україні, потребує перегляду переліку профілів діяльності підприємств, що можуть отримати державну підтримку їх інвестиційних ініціатив. Якщо сьогодні це підприємства переробної промисловості, транспортної галузі, освіти, наукового і науково-технічного профілю, охорони здоров'я, мистецтва, культури, спорту, туризму та курортно-рекреаційної сфери, які є переважно об'єктами високооборотного бізнесу і в які при стабільно працюючій економіці не потребують додаткового стимулювання вкладень, то стратегічним фокусом інвестування в національному масштабі є підтримка "локомотивних" галузей і секторів, що здатні швидко нейтралізувати кризові руйнування, відновити внутрішній ринок до хоча б докризової ємності, розв'язати проблеми забезпечення соціального захисту населення України та підвищення рівня індексу якості життя ("індексу щастя") до світових еталонів провідних країн.

Ці кроки зроблені, і є впевненість у сталості поступального руху України в напрямі обрання інвестиційного шляху відновлення економічного зростання на базі добре структурованих підходів до мотиву-

вання і стимулювання інвестиційної активності всіх економічних агентів, а також управління цими процесами за новими критеріями, оцінки результату з огляду на оптимальність його розподілу між усіма учасниками.

Висновки. Необхідною передумовою підвищення інвестиційної активності суб'єктів господарювання в Україні є системне реформування державних механізмів управління інвестиційними процесами на основі формування інвестиційної поведінки всіх учасників за сучасними світовими моделями, їх активізації у нових координатах джерел інвестиційної потреби та інструментів її задоволення. За останніми публікаціями урядових розробок на довгострокову перспективу, в Україні формується нова парадигма управління економічним розвитком країни, де впровадженню інвестиційної активності всіх учасників відводиться фундаментальна роль.

Надання науковому дискурсу і прикладному осмисленню проблематики відродження інвестиційної активності на якісно новому рівні ознак державницького тлумачення відкриває оптимістичні перспективи виходу України на престижні світові позиції, розкриття свого потужнішого економічного та геополітичного потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Череп А. В. Управління ефективністю інвестиційної діяльності суб'єктів підприємництва. Київ: Кондор, 2018. 276 с.
2. Федоренко В. Г. Інвестування в Україні в умовах глобалізації; за ред. В. Г. Федоренка, І. М. Грищенка, Т. Є. Воронкової. Київ: ТОВ "ДКС центр", 2016. 324 с.
3. Савчук Л. М. Теорія та методологія формування інвестиційно-фінансової стратегії розвитку суб'єктів національного господарства. Дніпро: Журфонд. 2019. 420 с.
4. Брюховецька Н. Ю. Інвестиційна активність підприємств з виробництва продукції з високою доданою вартістю в умовах обмежених ринків: парадигма та механізми забезпечення. Київ, 2019. 388 с.
5. Україна як реципієнт прямих іноземних інвестицій: обсяг і динаміка. *Сучасні тенденції міжнародних економічних відносин і зовнішньо-економічні зв'язки України*; за ред. В. М. Фомішиної. Херсон: ТОВ "ВКФ"СТАР "ЛТД", 2017. 263 с.
6. Беленкова О. Ю. Економічна стійкість малих будівельних підприємств України: оцінка, тенденції, перспективи. *Проблеми економіки*. 2013. № 3. С. 51-62.
7. Музиченко Т. О. Інвестиції та інвестиційна діяльність: понятійний апарат, сталий розвиток економіки. *Міжнародний науково-виробничий журнал*. 2014. № 3 (25). С. 161-167.
8. Сафонова Л. А. Анализ региональных особенностей развития сферы инфокоммуникаций: исследование инвестиционных приоритетов. *Palmarium academic publishing*. 2013. 144 с.

9. Вектори економічного розвитку 2030. Кабінет Міністрів України. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf>.
10. Аудит економіки України. URL: <https://nes2030.org.ua/docs/doc-audit.pdf>.
11. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Кравченко О. В. Оцінка інвестиційної активності промислових підприємств в Україні. *Ефективна економіка*. 2014. № 8. URL: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3269>.
13. Інфляційний звіт НБУ. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2020_Q4.pdf?v=4.
14. Геєць В. М. Структурні зміни та економічний розвиток України. Київ: НАН України, Ін-т економіки та прогнозування, 2011. 696 с.
15. Світовий рейтинг за індексом глобальної конкурентоспроможності. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index>.
16. Doing Business – сім сходинок угору. URL: https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ002008.
17. Індекс інвестиційної привабливості України. Настрої інвесторів у 1-му півріччі 2020 року. URL: https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/EBA-InvestIndex_1H-2020_UKR.pdf.
18. Геєць В. М. Цінова конкурентоспроможність чи цінова стабільність: дуалізм політики економічного зростання. *Творчі дискусії з проблем суспільного розвитку*: зб. наук. пр. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2006. С. 9-31.
19. Постанова Кабінету Міністрів України "Про внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 № 232" від 16.09.2015 № 713. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/713-2015-%D0%BF>.
20. Закон України "Про внесення змін до деяких законів України щодо усунення регуляторних бар'єрів для розвитку державно приватного партнерства та стимулювання інвестицій в Україні" від 24.11.2015 № 817-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/817-19>.
21. Закон України "Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями" від 17.12.2020 № 1116-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20>.

Стаття надійшла до редакції 31.05.2021.

Guliaieva N., Vavdiichyk I. Enterprises investment activity: sources of recovery.

Background. The article examines the essence and main factors influencing the investment activity of economic entities, identifies the main means of stimulating it. The directions of attracting investments by the sectors of Ukraine's economy are considered. The main transformation vectors of the state mechanism of investment processes management in Ukraine are singled out.

The **aim** of the article is to determine the prerequisites and reserves for increasing investment activity of economic entities of Ukraine, its means in a multi-vector environment based on the study of the state, recovery sources in modern conditions of the investment process analysis of state initiatives to change the paradigm of the influence mechanism on the formation of a new phase of the investment cycle.

Materials and methods. General scientific methods such as methods of logical generalization, abstraction and formalization, synthesis and analysis, induction, analogies, etc., were used in this paper.

Results. Ukraine does not have a stable system of motivation and stimulation of investment supply, which does not completely launch the national investment market, and in the presence of a high demand level for them, the investment mechanism has not been developed and even has braking nature. Analysts consider that the statistical reflection system of economic processes needs radically restructuring, which significantly affects the quality of their diagnosis, development of forecasts, investment proposals, and justification of the parameters of their implementation. The attracting policy of foreign investment at least at the level of foreign direct investment is not systematic. The investment climate is improving in Ukraine, so it is necessary to revise the list of business profiles of the enterprises that may receive state support for their investment initiatives.

Conclusion. The systematic reform of state mechanisms for managing investment processes is based on the formation of investment behavior of all participants according to modern world models, their activation in new coordinates of sources of investment needs, and tools to meet it. It is necessary prerequisite for increasing investment activity of economic entities in Ukraine. According to the latest publications of government developments over a long period, a new paradigm of managing country economic development is being formed in Ukraine, where the introduction of investment activity of all participants is given a fundamental role.

Keywords: investment activity, investment resources, investment cycle, business climate, competitive advantages.

REFERENCES

1. Cherep, A. (2018). Upravlinnia efektyvnosti investytsiinoi diialnosti sub'iektiv pidpryemnytstva [Managing the efficiency of investment activities of business entities]. Kyiv: Condor [in Ukrainian].
2. Fedorenko, V. (2016). Investuvannia v Ukraini v umovakh hlobalizatsii [Investing in Ukraine in the context of globalization]. Kyiv: DKS Center LLC [in Ukrainian].
3. Savchuk, L. (2019). Teoriia ta metodolohiia formuvannia investytsiino-finansovoi stratehii rozvytku sub'iektiv natsionalnogo hospodarstva [Theory and methodology of formation of investment and financial strategy of development of subjects of national economy]. Dnipro: Jourfund [in Ukrainian].
4. Bryukhovetska, N. (2019). Investytsiina aktyvnist pidpryemstv z vyrobnytstva produktsii z vysokoiu dodanoi u vartistiu v umovakh obmezhenykh rynkiv paradyhma ta mekhanizmy zabezpechennia [Investment activity of enterprises with production of products with high added value in the conditions of limited markets paradigm and mechanisms of providing]. Kyiv [in Ukrainian].
5. Fomishyna, V. (2017). Ukraina yak retsyipient priamykh inozemnykh investytsii: obsiah i dynamika. Suchasni tendentsii mizhnarodnykh ekonomichnykh vidnosyn i zovnishnoekonomichni zviazky Ukrainy [Ukraine as a recipient of foreign direct investment: volume and dynamics. Current trends in international economic relations and foreign economic relations of Ukraine]. Kherson: LLC "VKF" STAR "LTD" [in Ukrainian].
6. Belenkova, O. (2013). Ekonomichna stiiikist malykh budivelnykh pidpryemstv Ukrainy: otsinka, tendentsii, perspektyvy [Economic stability of small construction enterprises of Ukraine: assessment, trends, prospects]. *Problems of the economy*, 3, 51-62 [in Ukrainian].
7. Muzichenko, T. (2014). Investment and investment activity: the conceptual apparatus of sustainable economic development. *International research and production journal*, 3 (25), 161-167 [in Ukrainian].
8. Safonova, L. (2013). Analiz regionalnykh osobennostey razvitiya sferyi info-kommunikatsiy: issledovanie investitsionnykh prioritetov [Analysis of regional features of the development of the sphere of info communications: research of investment priorities]. Germany: Palmarium academic publishing [in Russian].

9. Vektory ekonomichnogo rozvytku 2030. Kabinet Ministriv Ukrainy [Vectors of economic development 2030. Cabinet of Ministers of Ukraine]. *nes2030.org.ua*. Retrieved from <https://nes2030.org.ua/docs/doc-vector.pdf> [in Ukrainian].
10. Audyt ekonomiky Ukrainy [Audit of the economy of Ukraine]. *nes 2030.org.ua*. Retrieved from <https://nes2030.org.ua/docs/doc-audit.pdf> [in Ukrainian].
11. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. *ukrstat.gov.ua*. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Kravchenko, O. (2014). Ocinka investycijnoji aktyvnosti promyslovykh pidpryjemstv v Ukraini [Estimation of investment activity of industrial enterprises in Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, 8. Retrieved from <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3269> [in Ukrainian].
13. Infljacijnyj zvit NBU [NBU inflation report]. *bank.gov.ua*. Retrieved from bank.gov.ua/admin/uploads/article/IR_2020_Q4.pdf?v=4 [in English].
14. Geets, V. M. (2011). Strukturni zminy ta ekonomichnyj rozvytok Ukrainy [Structural changes and economic development of Ukraine]. Kyiv: NAN Ukrainy, In-t ekon. ta prohnozuvannja [in Ukrainian].
15. Svitovyj rejtyng za indeksom globaljnoji konkurentospromozhnosti [World ranking according to the global competitiveness index]. *gtmarket.ru*. Retrieved from <https://gtmarket.ru/ratings/global-competitiveness-index> [in English].
16. Doing Business – sim skhodynok ughoru [Doing Business – seven steps up]. *msfz.ligazakon.ua*. Retrieved from https://msfz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/FZ002008 [in Ukrainian].
17. Indeks investycijnoji pryvablyvosti Ukrainy Nastroji investoriv u 1-mu pivrichchi 2020 roku [Investment attractiveness index of Ukraine Investor sentiment in the first half of 2020]. *eba.com.ua*. Retrieved from https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2020/07/EBA-InvestIndex_1H-2020_UKR.pdf [in Ukrainian].
18. Geets, V. (2006). Cinova konkurentospromozhnistj chy cinova stabiljnistj: dualizm polityky ekonomichnogo zrostantnja [Price competitiveness or price stability: the dualism of economic growth policy]. Kyiv: Instytut ekonomiky ta prohnozuvannja NAN Ukrainy [in Ukrainian].
19. Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro vnesennja zmin do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.02.2011 № 232" vid 16.09.2015 № 713 [Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine "On Amendments to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 16.02.2011 № 232" № 713 from 16.09.2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/ru/713%2015> [in Ukrainian].
20. Zakon Ukrainy "Pro vnesennja zmin do dejakykh zakoniv Ukrainy shhodo usunennja rehuljatornykh bar'jeriv dlja rozvytku derzhavno pryvatnogho partnerstva ta stymuljuvannja investycij v Ukraini" № 817-VIII vid 24.11.2015 [Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine on Elimination of Regulatory Barriers to the Development of Public-Private Partnerships and Stimulation of Investments in Ukraine" № 817-VIII from 24.11.2015]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/81719> [in Ukrainian].
21. Zakon Ukrainy "Pro derzhavnu pidtrymku investycijnykh proektiv zi zachnymy investycijamy" № 1116-IX vid 17.12.2020 [Law of Ukraine "On state support of investment projects with significant investments" № 1116-IX from 17.12.2020 № 1116-IX]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20> [in Ukrainian].

ХАРСУН Людмила,

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

E-mail: l.kharsun@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-7569-943X

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЛОГІСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Досліджено особливості та форми прояву корпоративної соціальної відповідальності в логістичному бізнесі. Проаналізовано міжнародні стандарти соціально орієнтованого менеджменту компаній та міру відповідності їм логістичних підприємств в Україні. Розглянуто соціально орієнтовані активності провайдерів логістичних послуг в умовах пандемії та визначено перспективи їх розвитку.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, логістичні компанії, програми сталого розвитку, соціально орієнтовані активності, доброчесне партнерство, стандарти сталого розвитку бізнесу.

Постановка проблеми. Відповідальність бізнесу перед суспільством дедалі більше сприймається як окремий стратегічний управлінський напрям, орієнтований на посилення ринкових позицій підприємства, його конкурентоспроможності та сталий розвиток на тривалу перспективу. Професійна діяльність логістичних компаній сама по собі є соціально орієнтованою, адже покликана забезпечувати потреби людей у найнеобхідніших речах. В умовах сучасних викликів для суспільства, зокрема пов'язаних із пандемією *COVID-19*, логістика взагалі виведена в ранг ключової галузі, яка забезпечує життєдіяльність економічних, екологічних і соціальних систем. Відповідно для логістичного бізнесу реалізація соціально орієнтованих завдань все більше потребує стратегічно осмисленого управлінського підходу, що і визначає актуальність цього дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням сутності, підходів, форм і проявів корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) бізнес-структур присвячені чисельні публікації вітчизняних і зарубіжних науковців та практиків [1–12]. Зокрема, проблеми впливу КСВ на показники діяльності підприємств різних галузей розглянуто у працях українських науковців О. Білан, М. Буковинської, О. Олійник, С. Ткачук, О. Савчук [1–4; 10]. Дослідженням значення КСВ для розвитку підприємницьких структур приділяють значну увагу такі

іноземні автори, як К. Ньюман, Дж. Ренд, Ф. Тарп, Н. Тріфковік [7], Р. Кастурі, Л. Чейс, С. Карім [8]. Інструменти та підходи до соціально орієнтованого ведення бізнесу є предметом дослідження низки аналітичних публікацій [5; 6; 9; 11; 12].

Однак практично відсутні праці, присвячені розгляду специфічних рис реалізації програм КСВ у логістичних компаніях, визначенню їх ролі та перспектив розвитку в системі корпоративного менеджменту провайдерів логістичних послуг.

Метою статті є дослідження особливостей прояву корпоративної соціальної відповідальності, форм та напрямів її реалізації у діяльності провайдерів логістичних послуг в умовах сучасних глобальних викликів.

Матеріали та методи. У ході дослідження використано наукові доробки вітчизняних та зарубіжних учених, аналітичні огляди та коментарі учасників ринку логістичних послуг, а також дані логістичних компаній України. Для виконання поставлених завдань і досягнення мети дослідження застосовано методи порівняльного аналізу, синтезу, систематизації, узагальнення.

Результати дослідження. Окремі прояви соціальної відповідальності підприємницькі структури практикують уже близько 80 років. Сьогодні інвестиції у цій сфері тільки у США та Європі сягають 2 трлн дол. США [5]. Влучно у цьому контексті висловила М. Саприкіна, директор центру "Розвиток корпоративної соціальної відповідальності": "Інвестиції в соціальну відповідальність – це інвестиції в зменшення ризиків" [6]. Бути соціально відповідальною компанією вже є не лише питанням доброї волі власників бізнесу, а дедалі більше – обов'язковою умовою її конкурентоспроможності, популяризації підприємства, бренду, продукції та послуг. Впровадження інструментів КСВ у практичну діяльність підприємства суттєво впливає і на ефективність управління ризиками. Так, за результатами дослідження К. Ньюмана, Дж. Ренда, Ф. Тарпа та Н. Тріфковіка встановлено, що компанії, які у стратегічному й оперативному менеджменті активно використовували ключові інструменти КСВ, інноваційні підходи і модифікували свої продуктові портфоліо та ланцюги постачання, сьогодні легше долають кризові ситуації, зокрема пов'язані із пандемією [7].

Існує багато підходів до трактування поняття КСВ, згідно з якими акцентується увага на різних цілях, формах, способах та інструментах її реалізації. Однак спільною рисою більшості таких визначень є наголос на добровільності та системності діяльності організації у рамках КСВ. Системний характер КСВ має виявлятися не лише у реалізації соціально орієнтованих заходів на регулярній основі, а й в охопленні ними широкого кола напрямів сталого розвитку організації. Автори публікації "Правда про КСВ" наголошують на тому, що компанії, прагнучи досягти фундаментальних цілей соціально орієнтованої

діяльності, повинні забезпечити системність процесів для узгодженості злагодженості реалізації своїх КСВ-стратегій [8]. Так, з позицій системності КСВ визначається як комплекс соціальних та екологічних системних дій, що мають позитивно відображатись на економічних показниках компанії [9].

Поширення практики КСВ у бізнесовій діяльності обумовило окреслення основних її рис та принципів і на нормативно-правовому рівні. Зокрема, положеннями Міжнародного стандарту *ISO 26000:2010* "Керівництво по соціальній відповідальності" передбачено, що соціально відповідальна діяльність будь-якої організації належить до питань сталого розвитку бізнесу і невід'ємно пов'язана із впливом її діяльності на соціальне оточення та довкілля [9]. В Україні згідно з "Меморандумом про соціальну відповідальність бізнесу в Україні" під поняттям "соціальна відповідальність бізнесу" розуміється "відповідальне ставлення будь-якої компанії до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів; активна соціальна позиція компанії, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участь у вирішенні найгостріших соціальних проблем" [10].

Загалом, реалізація стратегій сталого розвитку в бізнесі полягає у площині трьох систем: економічної, екологічної і соціальної, які конкретизуються у 7 головних аспектах КСВ: корпоративному управлінні, правах людини, трудових відносинах, довкіллі, чесних операційних практиках, відносинах із споживачами, розвитку і підтримці громад [2]. Так, виконуючи свою основну функцію підприємницької діяльності – отримання прибутку, організація вже є соціально відповідальною, привносячи у добробут суспільства додаткові економічні блага, виробляючи різноманітні товари і послуги; підприємство виконує свою соціальну роль – забезпечення потреб людей у якісному продукті, убезпечуючи соціальний захист, підтримку і дотримання прав працівників, а також мотивуючи їх та розвиваючи, дбаючи про права людини та відповідальність перед споживачами; беручи активну участь у розвитку місцевих громад і громадських організацій, компанія також реалізує свою соціальну позицію; раціонально використовуючи ресурси та контролюючи наслідки своєї діяльності для довкілля, бізнес-структури реалізують свою КСВ в екологічній сфері. Важливими формами прояву КСВ бізнесових структур є і дотримання законодавства, чесне ведення бізнесу, відповідальність перед партнерами, а також реалізація широкого спектру форм благодійної діяльності.

Бізнесові організації, впроваджуючи програми сталого розвитку, переслідують здебільшого цілі, пов'язані із покращанням іміджу, ділової та суспільної репутації, підвищенням рівня їх впізнаваності, довіри до них, у результаті чого розширюється збут продукції, залучення інвестицій та присутність на ринках товарів і послуг. Так, згідно

з дослідженням компанії PwC, у 2015 р. 70 % європейців обирають бренд соціальної компанії при купівлі товарів; 1 з 5 європейців може заплатити у 5 разів більше за товар, який виготовлений з меншою шкодою для природи, а бренди, у розвиток яких закладали принципи сталого розвитку, зростають на 30 % швидше, ніж інші [9]. Крім того, іноді соціально орієнтовані активності компанії можуть стати запорукою зниження репутаційних ризиків та відстоювання її інтересів суспільством у складних ситуаціях. Так, українська логістична компанія "Нова пошта", яка займає активну громадську позицію і реалізовує багато соціальних проєктів, завдяки публічній підтримці громадських організацій, волонтерів і окремих громадян змогла протистояти тиску з боку державних органів влади.

Реалізація підприємством соціально орієнтованих програм врешті сприяє і його економічному та фінансовому зростанню, підвищенню ефективності корпоративного управління, оптимізації бізнес-процесів. Відтак, крім задоволення суспільних потреб, КСВ підприємств часто є запорукою ефективного розвитку їх бізнесу у довгостроковій перспективі.

Завдяки впровадженню інструментів КСВ, зокрема екологічного спрямування, бізнес-структурам часто вдається отримати і суттєву економію ресурсів, енерговитрат тощо. Для логістичних компаній прикладом такої економії може бути скорочення витрат пального внаслідок використання транспортних засобів з більш екологічними двигунами, енергозберігаючих технологій на складах, вторинної сировини як пакувальних матеріалів тощо.

Суттєвим мотивом до реалізації КСВ може стати вирішення кадрових питань, пов'язаних з набором персоналу, зменшенням плинності кадрів, формуванням робочого клімату, підвищенням рівня залученості співробітників до бізнес-процесів та їх лояльності до компанії, мотивації і продуктивності праці, що в підсумку покращує показники діяльності всієї організації. Як показали дослідження 2015 р., 65 % респондентів хочуть працювати в соціально відповідальній компанії. Для молодого ж населення – "міленіалів" – цей показник взагалі сягає значення у 70 % (опитування *Deloitte*). Більше того, 77 % випускників університетів готові навіть на меншу заробітну плату в компанії з КСВ-стратегією [11].

Для логістичних компаній реалізація заходів КСВ у площині трудових ресурсів є вкрай важливою, зважаючи на дефіцит кадрів на ринку логістичних послуг України. Найбільш актуальними інструментами тут є соціальний тимблдинг, корпоративне волонтерство, комфортні умови праці, соціальний та медичний захист, організація навчання працівників тощо. Особливо це стосується кадрового забезпечення складської логістики, зокрема у площині безпеки праці.

Результатом відповідального ведення бізнесу є і встановлення прозорих, довірливих, чесних і взаємовигідних відносин з усіма стейкхолдерами. Йдеться про дотримання законодавчих вимог та звичаїв ділового партнерства, виконання договірних умов і зобов'язань. В умовах діяльності логістичних компаній довіра з боку партнерів по ланцюгу постачання, серед яких є і постачальники, і споживачі, й інвестори, і представники влади, зважаючи на зростаючі вимоги до його прозорості, має вирішальне значення для його ефективного функціонування. Дотримання принципів добросовісного партнерства є запорукою надійності, безперервності, своєчасності та синхронності процесів у логістичних ланцюгах.

Впровадження КСВ-стратегії на підприємстві часто обумовлює і більш інтенсивний інноваційний його розвиток. До прикладу, заходи щодо забезпечення безпеки на робочих місцях, підвищення продуктивності праці, ресурсозбереження та інші часто стимулюють компанії інвестувати у новітні технології. Соціально орієнтований логістичний бізнес, зокрема у площині екологічності та продуктивності своєї діяльності, зазвичай активніше інвестує у новітні технології транспортування (екологічні транспортні засоби), складування (автоматизовані, енергозберігаючі системи), управління й адміністрування (електронний документообіг).

КСВ у площині відносин із споживачами логістичними компаніями реалізується насамперед шляхом вчасного забезпечення їх якісною продукцією у необхідній кількості. Особливо яскраво орієнтованість на кінцевого споживача виявляється у сфері логістичного сервісу, зокрема через такі його параметри, як надійність, вчасність, частота, точність доставки, зворотний зв'язок, швидкість реагування та інформування про стан виконання замовлення.

Відповідальність перед суспільством, навколишнім середовищем і партнерами для логістичної компанії означає також дотримання умов транспортування: уникнення випадків перевантаження транспортних засобів, підтримання їх у справному стані, дотримання вимог пакування та маркування тощо.

Загалом, характер, стратегії та заходи КСВ підприємства можуть суттєво відрізнитись залежно від сфери його діяльності. Наприклад, для виробничої компанії більш значимим буде забезпечення безпеки для працівників, мінімізація травматизму на виробництві. Для компаній, орієнтованих на кінцевого споживача, на перше місце виходять соціально орієнтовані масові заходи, покликані підняти рівень впізнаваності та популярності як самого підприємства, так і його товарів чи послуг. Відповідно, рядом специфічних ознак і форм прояву характеризується і КСВ логістичних бізнес-структур (табл. 1).

Таблиця 1

Характерні риси КСВ у логістичному бізнесі

| Сфера | Форми прояву |
|------------|---|
| Економічна | Ефективне функціонування ланцюгів постачання передбачає підвищення рівня прибутковості всіх учасників; оптимізація логістичних процесів і операцій у цілях зниження витрат, збільшення прибутків; забезпечення реалізації і сприяння розвитку економічних зв'язків між суб'єктами господарювання різних регіонів, країн; забезпечення господарюючих суб'єктів необхідними матеріалами і продукцією виробничого, торговельного і некомерційного призначення; сприяння розвитку національного господарства, експортного потенціалу країни, інфраструктури; забезпечення надійності та прозорості ланцюгів постачання у контексті ведення відповідального бізнесу, добросовісного партнерства |
| Екологічна | Контроль і робота над зменшенням викидів в атмосферу внаслідок діяльності транспорту; дотримання вимог пакування і безпеки перевезень вантажів; використання вторинної сировини та екологічних матеріалів для пакування; економія ресурсів у результаті впровадження заходів контролю і зменшення енерговитрат, витратних матеріалів; моніторинг дотримання вимог екологічної безпеки всіма учасниками ланцюгів постачання |
| Соціальна | Дотримання нормативно-правових норм ведення бізнесу; зниження вартості продукції для кінцевого споживача завдяки зменшенню логістичних витрат; забезпечення населення необхідною продукцією належної якості; дотримання вимог безпеки праці (водіїв, працівників складських комплексів) |

Джерело: складено автором.

Сучасні підприємницькі структури дедалі більше зацікавлені у поінформованості суспільства про їх практики соціальної відповідальності та прагнуть підтвердити її відповідність міжнародним стандартам. Сертифікація підприємств на відповідність міжнародним стандартам сталою розвитку бізнесу і його КСВ сьогодні є важливим інструментом страхування від екологічних і соціальних ризиків, пов'язаних з постачальниками, та отримання додаткових конкурентних переваг, зважаючи на зростаючі вимоги споживачів до екологічності та соціальної відповідальності ланцюгів постачання. Поряд із стандартом *ISO 26000*, який, крім соціальних і екологічних аспектів діяльності компанії, підтверджує і дотримання нею законодавчих вимог та принципів чесної ділової практики у відносинах з партнерами, високий рівень КСВ бізнесових організацій засвідчують і стандарти *ISO 9000*, зокрема у контексті якості системи менеджменту підприємства, його стабільності, надійності і сталою розвитку, та *ISO 14000*, основною спрямованістю якого є підтвердження застосування підприємством ефективних і результативних інструментів екологічного менеджменту.

Популярними у сфері КСВ бізнесу є й міжнародні стандарти, орієнтовані на реалізацію соціальної відповідальності організацій у площині трудових відносин: *OHSAS 18001* та *SA 8000*; висновки

аудиторської оцінки систем менеджменту компаній на предмет їх сталого розвитку, етики ведення бізнесу та надійності і відповідальності як партнера у глобальних ланцюгах постачання: оцінка *EcoVadis*, *SMETA* (перевірка торговельної етики членів *SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange)*).

Як підтвердження надійності та соціальної відповідальності учасника ланцюга постачання використовуються і сертифікати відповідності галузевим стандартам, наприклад, у сфері безпеки харчових продуктів (*ISO 22000*), хімічних продуктів (*SQAS*), фармацевтичних препаратів (*ISO 13485*, *CERTIPHARM certification*) та ін.

Документальне підтвердження впровадження інструментів соціальної відповідальності бізнесу часто є і нормативною вимогою. Так, згідно з Директивою Європейської Комісії з розкриття нефінансових показників підприємства повинні відображати показники КСВ у своїх щорічних звітах [6].

Згідно із статистичними дослідженнями 2018 р. в Україні 80 % компаній впроваджують КСВ, 25 % мають бюджет на це [6]. Підприємства логістичної галузі України теж активно впроваджують інструментарій соціально орієнтованого ведення бізнесу, про що свідчать і дані їх сертифікації відповідно до стандартів у сфері КСВ (табл. 2). Деякі логістичні компанії в Україні отримали підтвердження відповідності менш поширеним стандартам щодо їх соціально орієнтованої позиції. Зокрема компанія "НП Логістик" сертифікована за стандартом *ISO 39001* стосовно систем управління безпекою дорожнього руху. Логістичний провайдер *Ecol Logistics* Україна підтвердив свою відповідність стандарту забезпечення задоволення споживачів (*ISO 10002*) та отримав сертифікат "Стабільна логістика" *UNICAD* після проведення аудиту систем управління якістю й охорони навколишнього середовища, аналізу питань з охорони праці, перевірки дотримання прав працівників, безпеки дорожнього руху, принципів управління активами та аналізу відгуків клієнтів. Також *Ecol Logistics* Україна у 2013 р. стала першою компанією в галузі, яка пройшла сертифікацію за програмою Зелений офіс Всесвітнього фонду природи (*WWF*).

Зіткнувшись з новими глобальними викликами, пов'язаними з поширенням епідемії коронавірусу та впровадженням карантинних заходів на територіях зараження, логістичні компанії всього світу постали перед необхідністю реалізувати свою КСВ, зокрема шляхом уникання збоїв у постачанні, забезпечення продуктової безпеки населення, ефективної організації постачання медичних препаратів і засобів. Більше того, соціально орієнтований логістичний бізнес в умовах зниження доходів населення, поглиблення кризових явищ в економіці покликаний сприяти збереженню рівня цін на товари, оптимізуючи витрати та стримуючи підвищення вартості логістичних послуг.

Таблиця 2

**Відповідність міжнародним стандартам у сфері КСВ
логістичних компаній України**

| Стандарт | Описання | Логістичні компанії в Україні |
|--------------------|---|---|
| ISO | 26000 Охоплює 6 аспектів КСВ: права людини; дотримання норм праці; навколишнє середовище; чесна ділова практика; питання, пов'язані із споживачами; участь у соціальних об'єднаннях та їх розвиток | <i>DSV Logistics</i> |
| | 14000 Відображає найбільш успішні практики та інструменти у сфері екологічного менеджменту та збору, надання й аналізу інформації у сфері екології | <i>Zammler Україна, Raben Україна, Fiege Україна, DSV Logistics, Kuehne Nagel Україна, FM Logistics Україна, Ekol Україна, DB Schenker Україна, Gefco Україна, Rhenus Logistic</i> |
| | 9000 Підтверджує соціальну орієнтованість бізнесу, зокрема у контексті якості системи менеджменту підприємства, його стабільності, надійності та сталого розвитку | <i>Zammler Україна, Raben Україна, Fiege Україна, DSV Logistics, Kuehne Nagel Україна, FM Logistics Україна, Ekol Україна, DB Schenker Україна, Gefco Україна, Rhenus Logistic, УВК, Діана Люкс Логістик, Логістик Плюс, ICT (International Container Transport GmbH)</i> |
| OHSAS 18001 | Міжнародний стандарт системи менеджменту гігієни і безпеки праці | <i>Zammler Україна, Kuehne Nagel, Україна, FM Logistics Україна, Ekol Україна, DB Schenker Україна, Rhenus Logistic</i> |
| SA 8000 | Орієнтований на сприяння компаніям у розробленні, збереженні та застосуванні прийнятих у суспільстві систем організації праці | Логістик Плюс |
| SMETA/SEDEX | Аудит соціальної відповідальності членів <i>SEDEX</i> . Оцінювання ланцюгів постачання на предмет відповідальності ведення бізнесу покупцями і постачальниками з дотриманням етичних норм у глобальній системі постачання | <i>Gefco Україна, Еколь Україна</i> |
| EcoVadis | Система моніторингу КСВ глобальної бази постачальників у більш ніж 95 країнах, спрямована на вдосконалення діяльності організацій у контексті навколишнього середовища і суспільства, управління ризиками і впровадження екологічних інновацій у глобальні ланцюги постачання | <i>Gefco Україна, Еколь Україна</i> |

Джерело: складено автором.

У період пандемії *COVID-19* для логістичних компаній особливо першочерговим завданням стало забезпечення прозорості ланцюгів постачання, насамперед у контексті оперативності збору і передання

інформації між учасниками щодо характеру карантинних заходів і обмежень, ситуації з постачанням тощо. У такий спосіб логістичні оператори дотримуються критерію КСВ – чесні операційні практики (добросовісне партнерство), надаючи своїм партнерам можливість оцінювати ризики постачання та вчасно вживати заходів з їх запобігання. Особливо важливим стає налагодження комунікації з клієнтами, спільно з якими і повинні випрацьовуватись рішення, спрямовані на забезпечення безперебійності поставок у логістичних ланцюгах.

З метою забезпечення споживачів в умовах соціального дистанціювання логістичні провайдери активніше почали використовувати новітні технології (роботів, дронів та ін.) для доставки продуктів харчування, медикаментів та інших відправлень. Проявом соціальної відповідальності перед партнерами по ланцюгах постачання є організація представниками логістичних компаній переговорів і зустрічей у форматі відеоконференцій, листування та телефонного зв'язку.

Важливим напрямом реалізації КСВ у логістиці в умовах пандемії є і турбота про своїх співробітників. Йдеться про забезпечення персоналу, насамперед водіїв, засобами індивідуального захисту, створення умов для роботи дистанційно, надання необхідної матеріальної та психологічної допомоги.

Загалом логістичні компанії активно долучаються до боротьби з *COVID-19*. Так, серед представників українського бізнесу, які надають фінансову, матеріальну допомогу, безкоштовні продукти і послуги, підтримку вразливих верств населення, створюють корисний позитивний контент, ефективно працюють із співробітниками і клієнтами і увійшли до "Каталогу дій компаній для боротьби з *COVID-19*", є ряд логістичних компаній: *Zammler Group*, *Meest*, Лемтранс, Нова Пошта [12]. Для підтримки суспільства в цей період логістичні компанії практикують і безкоштовне надання послуг у соціально значущих сферах. Наприклад, *3PL* провайдер *Zammler* надавав безкоштовно свої складські площі для зберігання засобів індивідуального захисту, сприяв ввезенню їх в Україну. Низка логістичних компаній активно надають фінансову і благодійну підтримку незахищеним верствам населення. Так, "НП Логістик" здійснює безкоштовну доставку продуктів харчування і медикаментів людям похилого віку, виділяє кошти на боротьбу з *COVID-19* та передає кисневі концентратори і подушки лікарням у сільській місцевості.

Висновки. Логістична діяльність сама по собі є соціально орієнтованим напрямом бізнесу, виходячи хоча б з того, що покликана забезпечувати соціальні потреби у матеріальних благах. Зважаючи на виконувані нею функції транспортування та складування, об'єктивно найбільш значимим напрямом КСВ для компаній логістичної галузі є захист навколишнього середовища шляхом зменшення викидів *CO₂* під час транспортних операцій та економії витратних матеріалів у процесі пакування і складування.

В умовах світової кризи, спричиненої пандемією, для логістичних операторів створюються нові загрози і виклики, пов'язані з підвищеною відповідальністю перед суспільством та зростанням ризиків безперервного функціонування ланцюгів постачання. Проте період епідемії коронавірусу став значним поштовхом для їх стрімкого інноваційного розвитку, оптимізації фінансових, операційних, управлінських процесів у ланцюгах постачання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білан О. Корпоративна соціальна відповідальність як чинник сталого розвитку підприємств регіону. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. *Економічна думка*. 2016. № 21. С. 47-55.
2. Буковинська М. П. Корпоративна соціальна відповідальність як фактор розвитку бізнесу та суспільства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 5. С. 8-11.
3. Олійник О. Корпоративна соціальна відповідальність як інструмент формування безпечних умов праці. *Україна: аспекти праці*. 2018. № 3. С. 30-35.
4. Ткачук С. В., Стахурська В. О., Стахурський С. А. Корпоративна соціальна відповідальність бізнесу як запорука успішного підприємництва в усіх сферах діяльності. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 11. С. 109-119.
5. Корпоративна соціальна відповідальність в дії. *Українська правда* 20. 2016. 26 липня. URL: <https://www.pravda.com.ua/graphs/2016/07/26/7113539>.
6. Саприкіна Марина. Що таке корпоративна соціальна відповідальність і навіщо вона. URL: <https://lcci.com.ua/shhto-take-korporativna-socialna-vidpovidalnist-i-chomu-vona-vazhlyv>.
7. Newman Carol, Rand John, Tarp Finn & Trifkovic Neda. Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*. (Vol. 56), 8, 1455-1472. URL: <https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202020-57-EN.pdf>.
8. Kasturi Rangan V., Chase Lisa, Karim Sohel. The Truth About CSR. *Harvard Business Review*. 2015. January-February. URL: <https://hrb.org/2015/01/the-truth-about-csr>.
9. Гриценко Марина. КСВ схожа на підлітковий секс. Всі говорять, що це роблять... але мало хто насправді робить саме це! URL: <https://happymonday.ua/ru/korporativna-soc-dl-96alna-v-dl-96dpov-dl-96daln-dl-96st>.
10. Савчук О. М., Бугера О. М. Благодійна діяльність бізнесових організацій та благодійних фондів. *Наукові записки НаУКМА. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота*. 2011. Т.123. С. 61-69. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMApp_2011_123_14.
11. Гриценко Марина. Навіщо потрібна корпоративна соціальна відповідальність. 2018. 10 липня. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/amp/navishchopotribna-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-2481226.html>.
12. Каталог дій компаній для боротьби з COVID-19. *CSR Ukraine, експертна організація Центр "Розвиток КСВ"*. URL: <https://csr-ukraine.org/covid-19>.

Стаття надійшла до редакції 11.05.2021.

Kharsun L. Corporate social responsibility of logistics business.

Background. The activities of logistics companies require introduction of management tools of corporate social responsibility (CSR) at the strategic and operational level today. Accordingly, the issues of specific features, manifestation forms and promising areas of development of socially oriented logistics business are relevant.

Analysis of recent research and publications has shown that there is a wide range of publications about CSR nature, principles, forms and its implications for enterprises. However, the features of socially oriented development programs by logistics companies are not studied.

The **aim** of the article is to investigate the peculiarities of manifestation of corporate social responsibility, the forms and directions of its implementation in the activities of logistics service providers in the context of modern global challenges.

Materials and methods. Methods of comparative analysis, synthesis, systematization, generalization were used in this paper.

Results. Thanks to socially oriented approaches to doing business, logistics companies are often able to achieve significant resource savings, solve staffing issues, support innovative development, establish and maintain transparent and mutually beneficial relationships with all stakeholders in supply chains. The main areas of CSR for logistics companies are environmental, which is manifested in the plane of transport and warehousing operations; economic area ensures the efficiency and reliability of logistics chains, development of economic systems; social area is in the context of labor relations and ensuring consumer rights. Operators of the Ukrainian logistics services market are actively implementing CSR practices and confirm this fact with certificates of compliance with international standards. During the COVID-19 pandemic, logistics companies significantly expanded socially oriented business practice.

Conclusion. In the context of the global pandemic crisis, new threats and challenges are emerging for logistics operators, related to their increased accountability to society and growing risks to the uninterrupted functioning of supply chains.

Keywords: corporate social responsibility, logistic companies, sustainable development programs, socially oriented activities, virtuous partnership, standards of sustainable business development.

REFERENCES

1. Bilan, O. (2016). Korporatyvna social'na vidpovidal'nist' jak chynnyk stalogo rozvytku pidpriemstv regionu. Regionalny aspekty rozvytku produktyvnyh syl Ukrai'ny [Corporate social responsibility as a factor of sustainable development of enterprises in the region. Regional aspects of development of productive forces of Ukraine]. *Ekonomichna dumka – Economic Thought*, 21, 47-55 [in Ukrainian].
2. Bukovyns'ka, M. P. (2016). Korporatyvna social'na vidpovidal'nist' jak factor rozvytku biznesu ta suspil'stva [Corporate social responsibility as a factor in business and society development]. *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukrai'ni – Formation of market relations in Ukraine*, 5, 8-11 [in Ukrainian].
3. Oli'nyk, O. (2018). Korporatyvna social'na vidpovidal'nist' jak instrument bezpechnykh umov praci [Corporate social responsibility as a tool for creating safe working conditions]. *Ukrai'na: aspekty praci – Ukraine: aspects of work*, 3, 30-35 [in Ukrainian].
4. Tkachuk, S. V., Stahurs'ka, S. A., & Stahurs'kyi, V. O. (2019). Korporatyvna social'na vidpovidal'nist' biznesu jak zaporuka uspishnogo pidpriemnyctva v usih sferah dijial'nosti [Corporate social responsibility of business as a guarantee of successful entrepreneurship in all spheres of business]. *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukrai'ni – Formation of market relations in Ukraine*, 11, 109-119 [in Ukrainian].

5. Korporatyvna social'na vidpovidal'nist' v dii (2016) [Corporate social responsibility in action]. *Ukrains'ka Pravda 20 – Ukrainian Truth 20*. 26 lypnia. Retrieved from <https://www.pravda.com.ua/graphs/2016/07/26/7113539> [in Ukrainian].
6. Saprykina, Maryna. Scho take korporatyvna social'na vidpovidal'nist' i navischo vona [What is corporate social responsibility and why it is for]. *lcci.com.ua*. Retrieved from <https://lcci.com.ua/shhto-take-korporatyvna-socialna-vodpovidalnist-i-chomu-vona-vazhlyva> [in Ukrainian].
7. Newman, Carol, Rand, John, Tarp, Finn & Trifkovic, Neda (2020). Corporate Social Responsibility in a Competitive Business Environment. *The Journal of Development Studies*. (Vol. 56), 8, 1455-1472. Retrieved from <https://academ.escpeurope.eu/pub/IP%202020-57-EN.pdf> [in English].
8. Kasturi, Rangan V., Chase, Lisa, & Karim, Sohel (2015). The Truth About CSR. *Harvard Business Review*. January-February. Retrieved from <https://hrb.org/2015/01/the-truth-about-csr> [in English].
9. Grycenko, Maryna (2018). KSV shozha na pidlitkovyi seks. Vsi govoriat', scho ce robliat'...ale malo hto naspravdi robyt' same ce! [CSR is like teen sex. Everyone says they do... but few actually do]. Retrieved from <https://happymonday.ua/ru/korporativna-soc-d1-96alna-v-d1-96dpov-d1-96daln-d1-96st> [in Ukrainian].
10. Savchuk, O. M., & Bugera O. M. (2011). Blagodi'na dial'nist' biznesovyh organizacij nf blagodijnyh fondiv [Charitable activities of business organizations and charitable foundations]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Pedagogichni, psykologichni nauky ta social'na robota – Pedagogical, psychological sciences and social work. Scientific notes of NaUKMA*. (Vol. 123). (pp. 61-69). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/NaUKMAApp_2011_123_14 [in Ukrainian].
11. Grycenko, Maryna (2018). Navischo potrebna korporatyvna social'na vidpovidal'nist' [Why do we need corporate social responsibility]. 10. 07. Retrieved from <https://biz.nv.ua/ukr/amp/navishcho-potribna-korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-2481226.html> [in Ukrainian].
12. Katalog dij kompanij dlia borot'by z COVID-19. *CSR Ukraine, ekspertna organizaciia Centr "Rozvytok KSV"* [Catalog of companies actions to control COVID-19. CSR Ukraine, expert organization CSR Development Center]. Retrieved from <https://csr-ukraine.org/covid-19> [in Ukrainian].

УДК 005.6:658.1

JEL Classification: L15, L53, P12, K13, M11

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)05](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)05)

ПОПИК Олег,

к. е. н., голова правління ГО "НДЦ "ЕКОПРОЕКТ"

вул. 1 Травня, 13, к. 98, м. Чорноморськ, Одеська область, 68002, Україна

E-mail: o.v.popik@gmail.com

ORCID: 0000-0001-9170-2312

ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ПОСЛУГ

Вибудовано історичну хронологію основних етапів та ланок на шляху формування сучасного уявлення про управління якістю підприємства. Визначено дефініційні відмінності та протиріччя в існуючих методологічних платформах у сфері управління якістю. Сформовано основні вектори подальшого розвитку управління якістю як комплексної методологічної системи в умовах видозміни виробничих можливостей та підприємницького середовища.

Ключові слова: якість, система управління, процес, бізнес-процес, господарювання, принцип, концепт.

Постановка проблеми. Сфера управління якістю посідає одне з провідних місць у загальній структурі організації процесу реалізації різногалузевої діяльності суб'єктів господарювання всіх форм підпорядкування, уособлюючи у собі загальнометодичні принципи та засади в системі забезпечення стандартів і вимог до кінцевого продукту, а також до процесів його життєвого циклу.

Універсальність підходів та доступність принципів системи менеджменту якості є одним з факторів, що сприяв поширенню цієї методологічної основи не тільки в промислово-виробничій сфері, а й у секторі реалізації послуг, зокрема й через наявність атрибутів наскрізного інструментарію в створенні продукту, що за своїми властивостями може задовольнити потреби найвибагливіших споживачів. Різні школи постулюють різноманітні підходи до форм, методів та способів впровадження і підтримки стандартів системи управління якістю (СУЯ). Впровадження основ управління якістю (УЯ) в умовах бізнес-середовища відрізняється певними особливостями (зокрема й через більшу чуттєвість до співвідношення в системі "втрати-переваги"), а також пріоритетністю питання забезпечення конкурентоспроможності товару/послуги на ринку.

Враховуючи вагоме місце апарату УЯ в загальній структурі організації бізнес-процесу та наявність значного масиву доробок у цій сфері, необхідним є всебічний системний огляд існуючих методоло-

© Попик О., 2021

гічних підходів, надання певного понятійно-категоріального уточнення та узагальнення, формалізація й опис предметної сфери і множини зв'язків, зокрема й щодо визначення перспектив розвитку цього напрямку в умовах становлення концепту Індустрія 4.0 (*Industry 4.0*).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сфера організації СУЯ в різноманітних проявах і підходах є здебільшого практичною діяльністю, тим не менш для аналізу наявний значний теоретичний науковий базис, представлений у дослідженнях вітчизняних та іноземних науковців. Зокрема Х. А. Рейджерсом (*Hajo A. Reijers*) [1] представлені ґрунтовні дослідження розвитку концепту управління бізнес-процесами (*Business Process Management, BPM*), у працях І. Отман (*Idris Othman*) [2], Х. Л. Ролдан (*José L. Roldán*) [3], М. Мілітару (*Mădălina Militaru*) [4], та С. Саха (*Saumyaranjan Sahoo*) [5] наведені теоретичні та прикладні засади імплементації концепту загального менеджменту якості (*Total Quality Management, TQM*). К. Антош (*Katarzyna Antosz*) [6] розглядає питання запровадження принципів *Lean* та філософії ощадливого виробництва в масштабах малого та середнього бізнесу, а у дослідженні Є. Неделікової (*Eva Nedeliaková*) [8] представлено аналіз сучасних трендів у сфері процес-орієнтованого управління якістю.

Цікавою також є праця І. Стравінскене та Д. Серафінас (*Inga Stravinskiene and Dalius Serafinas*) [9], в якій представлено системне дослідження та порівняльний аналіз концепту управління бізнес-процесами та менеджменту якістю, а також пошук методологічного місця управління бізнес-процесами в контексті організації системи менеджменту якості. У праці Р. Йанкала (*Radoslav Jankala*) [10] розглядається досить вагоме та актуальне питання щодо перспектив впровадження ІТ інструментарію в процесі управління якістю в сфері реалізації послуг, що обґрунтовується динамічністю ринку послуг та вагомістю атрибуту "якості" сервісу в контексті забезпечення виживання гравцям цього ринку.

В умовах загострення глобалізаційних та глокалізаційних процесів важливим та необхідним постає визначання місця сфери УЯ. Розгляду цієї проблематики присвячено працю А. Башан (*Aviva Bashan*) [11], що визначає необхідність провадження системного підходу до процесів УЯ, зокрема й на глобальному рівні. Питанням пошуку місця сфери УЯ в сучасній мінливій дійсності у принципово відмінній формі організації виробничого процесу присвячено дослідження Л. С. Гошка (*Lucas Schmidt Goetsa*) [12], де наголошується на тому, що в умовах розгортання концепту Індустрія 4.0 майже кожен робочий процес залежить від високоякісних даних та точної інформації, а отже, саме ці аспекти стають основною складовою процвітаючої промислової системи. А. В. Карвальйо (*Adriana Ventura Carvalho*) та колектив авторів [13] пропонують більш конкретизований аналітичний огляд категорії Якість 4.0 (*Quality 4.0*), визначаючи її як диджиталізовану форму

загального менеджменту якості, враховуючи аспекти еволюції технології та інструментарію в організації процесів і управління персоналом, або ж як практичний додаток концепту Індустрія 4.0.

Дослідження вітчизняних науковців мають здебільшого практичний характер, зокрема працю О. Попової, Г. Скибенко [14] присвячено обґрунтуванню місця та ролі УЯ в інноваційному розвитку підприємства, а І. Лузан, І. Луценко [15] розглядають науково-технічні засади впровадження системи УЯ на підприємствах як фактор підвищення їхньої конкурентоспроможності.

Наявність значного теоретико-методологічного базису в сфері організації процесу УЯ визначає актуальність та потребу у певному структуруванні накопичених знань, а також демаркації проблемного поля аналізованої сфери.

Метою цієї статті є онтологічне осмислення еволюційного шляху формування та забезпечення вимог до процесів та продуктів (товарів і послуг) у контексті трансформаційних зрушень та соціально-економічних умов середовища реалізації господарської діяльності.

Основними завданнями представленого дослідження є:

- дефініційне уточнення понятійно-категоріального апарату системи управління якістю;
- розгляд та критичний аналіз існуючих теоретико-методичних підходів до організації системи управління якістю;
- формування прогностичних оцінок перспектив розвитку сфери управління якістю в умовах становлення нової економічної дійсності та розгортання концепту Індустрія 4.0.

Матеріали та методи. Методика дослідження містить онтологічний аналіз сфери УЯ, зокрема щодо методологічного інструментарію прикладної імплементації основних теоретичних доробок у цій галузі, метод синтезу та прогностичної оцінки тенденцій розвитку сфери управління якістю в умовах формування високотехнологічного середовища. Теоретичною базою дослідження стали праці вітчизняних та іноземних науковців.

Результати дослідження. Важливим елементом уникнення невідзначеності та хибних уявлень є вибудова уніфікованого термінологічного поля, що ґрунтується на взаємоприйнятті та консолідації наявних дефініцій. Натомість у науковій та практичній літературі залежно від методологічного інструментарію є деякі фундаментальні термінологічні розбіжності, що ускладнюють формування єдиної теоретичної платформи в сфері УЯ.

Однією з базових категорій є поняття "якість", що за найбільш поширеним визначенням, представленим у міжнародних стандартах серії *ISO*, зокрема *ISO 9000:2015*, характеризується здатністю задовольнити споживачів, а також очікуваним або непередбачуваним впливом на інші зацікавлені сторони, і містить не тільки закладені в

них функції і параметри, але й сприйняття їх цінності та користі для споживачів. Є. Неделікова (*Eva Nedeliaková*) [8] зазначає, що з позиції процесного підходу забезпечення якості повинно відбуватися через: визначення цільової аудиторії споживачів; визначення потреб споживачів; розробку товару та послуги відповідно до потреб замовника, а також розробку процесу для збереження характеристик товару та послуг згідно з потребами замовника. На думку С. Саха (*Saamyaranjan Sahoo*) [5], якість є однією з рушійних сил, що визначає успішність підприємства в умовах тотальної конкуренції. Е. Демінг [16] акцентує увагу на тому, що якість "вмонтовано" в товар раніше, ніж споживач зможе виразити незадоволеність ним, саме тому якість необхідно вимірювати як результат взаємодії трьох елементів, а саме: самої продукції; користувача та аспектів використання продукції; вимог з експлуатації та аналізу постгарантійного і сервісного обслуговування. Гуру методології Кайдзен (*Kaidzen*) Масаакі Імаї [17] під якістю розуміє одночасну відповідність встановленим вимогам та запитам споживачів, у більш широкому сенсі якість охоплює вимоги до робіт, пов'язаних з проектуванням, виробництвом, поставкою та післяпродажним обслуговуванням продукції чи послуги.

Відповідно до наведених визначень якість постає відносною, а не абсолютною характеристикою, адже може бути визначеною та вимірюваною винятково за (або порівняно з) певним еталонним набором параметрів, чи рівень очікування споживачів, що не є сталою характеристикою. Це обумовлює, з одного боку, пластичність та адаптивність даного параметру, тобто атрибуту відтворення наявних умов та кон'юнктури ринку, середовища існування продукту, з іншого боку, неоднозначність визначення та динамічність зміни змістовного наповнення, параметричного набору. В цій дихотомії контекстуальності й постійної інверсії вбачається амбівалентна природа категорії *якість* як базового поняття в СУЯ.

Як справедливо зазначає І. Стравінскене (*Inga Stravinskiene*) [9], основною метою системи якості є обґрунтування управління діяльністю та процесами. Поняття процесу в онтологічному дискурсі набуває важливого значення в СУЯ, адже характеризує не темпоральну, а перманентну властивість системи якості як цілеспрямованої діяльності. В сучасних умовах СУЯ орієнтовані на процеси і характеризуються як такі, що мають початок і кінець, що визначає міжфункціональний погляд на організацію. Впроваджуючи цикли управління якістю, організації можуть управляти внутрішніми/зовнішніми невизначеностями та розбіжностями, що в результаті забезпечує стабілізацію та покращання загальної результативності підприємницької діяльності. Постулювання процесного підходу як провідного має своє відображення й у міжнародних стандартах серії *ISO*, зокрема згідно

з *ISO 9000:2015* відповідні та передбачувані результати виходять результативніше й ефективніше, коли діяльність представляється й управляється як взаємопов'язані процеси, які функціонують як цілісна система.

Таким чином, *процес* у загальній системі організації управління якістю розглядається як динамічна та стохастична характеристика, що повинна бути розроблена або перероблена (адаптована, вдосконалена), це організаційна одиниця, якою потрібно керувати. З іншого боку, *бізнес-процес* – це сукупність усіх видів діяльності організації, включаючи ролі, ресурси та правила, необхідні для виробництва та надання товару або послуги зовнішнім або внутрішнім користувачам, це складне явище, що є не просто послідовністю дій [9]. У цьому аспекті містяться емерджентні властивості процесу, що, з одного боку, відтворює реальні умови та динаміку виробництва, а з іншого, – є автопоетичною системою, що здатна створювати нові атрибути та складові, що не були закладені початково.

Методологія впровадження та імплементації принципів УЯ ґрунтується на сукупності дій та заходів, що забезпечують поетапний перехід на усталену практику стандартизованих операцій. Найбільш комплексно та системно це представлено в серії міжнародних стандартів *ISO*, що враховують специфіку, властиву різним галузям та сферам господарювання, а також особливостям діяльності інтернальних структур і підрозділів. Зокрема серед найбільш поширених стандартів можна виділити такі: *ISO 9000* – Менеджмент якості, *ISO / IEC 27000* – Інформаційна безпека, *ISO 14000* – Екологічний менеджмент, *ISO 31000* – Ризик-менеджмент, *ISO 50001* – Енергетичний менеджмент, *ISO 26000* – Соціальна відповідальність, *ISO 45001* – Безпека життєдіяльності, *ISO 22000* – Харчова безпека, *ISO 13485* – Вимоги до медичних виробів та ін. Основним елементом системи зазначених стандартів є наскрізна структура та уніфікованість методологічних принципів, а також структурованість і, певною мірою, доступність ідейного ядра.

Процесний підхід, у т.ч. в контексті парадигми управління бізнес-процесами, визначає орієнтацію організації на дію, а точніше, на послідовність дій, спрямованих на планування, створення та післяпродажний супровід продукції. Такий підхід відображає не статичне, а динамічне сприйняття виробничої практики. Процесний підхід відповідно до стандартів серії *ISO* ґрунтується на загальновідомому циклі Е. Демінга, "Плануй – Дій – Перевіряй – Коректуй" (*PDCA*), що підкреслює істотну вагомість претензійно-рекламаційної роботи та аспекти управління невідповідностями. Деякі методологічні особливості реалізації управлінської діяльності в сфері забезпечення якості підприємства з позиції біхевіоризму визначено в *таблиці*.

Методологічні підходи до управління якістю

| Категорія | Практика управління якістю |
|---------------------|---|
| Поведінковий аспект | Зобов'язання керівництва |
| | Залученість клієнтів |
| | Залученість постачальників |
| | Залученість працівників |
| Технічний аспект | Порівняльний аналіз (<i>Benchmarking</i>) |
| | Управління процесами |
| | Обробка та аналіз даних |
| | Стратегічне планування |

Джерело: складено автором на основі [1–3; 8; 13; 18–20].

Поширеність та темпи впровадження методологічних принципів УЯ для підприємств різного масштабу та підпорядкування є неоднорідними. Зокрема К. Антош (*Katarzyna Antosz*) [6] зазначає, що імплементація *Lean* філософії серед вибірки польських підприємств репрезентує достатньо низькі показники, а саме лише 12 % компаній планують впровадження методології ощадливого виробництва, незважаючи на потенційні переваги від такого кроку. І. Отман (*Idris Othman*) [2] наголошує, що серед азійських промисловців в останні десятиріччя загальний менеджмент якості набуває домінуючого місця в контексті завдань постійного покращання, особливо з позицій цілісного управління процесами, зокрема й у виробничій сфері. В українських реаліях [18], попри стрімке зростання кількості суб'єктів господарювання, що пройшли процедуру сертифікації за стандартами серії *ISO*, загальний відсоток сертифікованих підприємств залишається вкрай низьким відносно загальної кількості зареєстрованих юридичних осіб у країні. Крім того, такий значний приріст у кількості сертифікованих суб'єктів останніми роками обумовлений можливістю виходу на зовнішні ринки збуту в країні ЄС, та є, радше, демонстративно-показовим заходом підтвердження відповідності вимогам замовників, ніж реальним інструментом поліпшення організаційної системи. Таким чином, методологія впровадження практики УЯ визначається сукупністю як зовнішніх умов відносно підприємства (географічне положення, політична кон'юнктура, рівень зрілості економічного середовища та ін.), так і інтервальними чинниками (корпоративна культура, рівень залученості керівництва, фінансова спроможність та ін.).

Еволюційний характер розвитку уявлень щодо формування та розбудови внутрішньоорганізаційної системи забезпечення якості простежується в ретроспективній динаміці та відповідно до сформованості ринкового середовища, рівня технологічного розвитку, культурних аспектів господарської активності. Культурна детермінанта взагалі посідає окреме місце в структурі імплементації принципів управління якістю, адже будь-яка відкрита система, що інтегрує людину як активного агента змін, визначається саме через культурні атрибути,

тобто рівень сформованості виробничої свідомості, усталених практик, традиціоналізму, ментальних (когнітивних) та поведінкових патернів.

Більшість дослідників вважають, що людські ресурси (працівники) – надзвичайно важливі для впровадження практики управління якістю, оскільки люди часто є ключовими елементами операцій [5]. Вищий менеджмент та панівна колективна культура також вважаються визначальними факторами, і для керівництва дуже важливо розуміти та надавати широку підтримку щодо застосування практики *TQM* в організації. Завданням вищого керівництва є культивування організаційної (корпоративної) культури, демонстрація прихильності та залучення в процес реалізації практики УЯ, яка підтримує філософію якості та управління. Горизонтальна організаційна структура та менша кількість ланок передавання інформації приводять до більш гнучкого робочого середовища та позитивних показників ефективності й продуктивності, натомість занадто бюрократизована ієрархічна вертикальна система може виявитись гальмівним фактором у процесі реалізації системи управління якістю.

За Ж. Л. Роланд (*José L. Roldán*) [3] типологія культури якості має три принципово відмінні погляди, що містять: культуру прийняття помилок (*error culture*), культуру попередження помилок (*anticipation culture*) та творчу культуру (*creative culture*). Ці підходи характеризують шляхи або засоби, що пояснюють спрямованість організації щодо якості та її визначення. *Культура прийняття помилок* зосереджена на результаті (продукті), основним методологічним інструментом є інспектування; *культура попередження помилок* орієнтована на процес, пошук причин виникнення невідповідності, а основним методологічним інструментом постає побудова досконалих процесів, заснованих на принципі "0" дефектів. У той же час *творча культура* орієнтована на взаємодію з іншими агентами в ланцюгу постачання та кінцевим споживачем, а основним методологічним інструментом відповідно є створення нової реальності, нового формату кооперації, де якість є наскрізною характеристикою.

Таким чином, *культура якості організації* репрезентує цінності та інтерпретації якості, а також методологію забезпечення системи якості, що знаходить місце в існуванні не просто таких відособлених інструментів або методів у форматі менеджменту якості, як статистичний контроль процесів, функцій якості, циклу постійного вдосконалення, проектування експериментів тощо, а повноцінних корпоративних культурних профілях якості. Культура якості організації є складовою загальної (а в деяких випадках домінантною) культури організації, що відображає холістичний підхід, цінності та орієнтацію на якість як атрибут сутнісного наповнення та об'єкт спрямування виробничих зусиль. Культуру якості можна визначити як з один з провідних інструментів створення середовища для розгортання концепту Якість 4.0 (*Quality 4.0, Q 4.0*).

З позиції онтологічного дослідження необхідним постає вибудова основних етапів розвитку та формування концепту управління якістю, а також визначення методологічних розбіжностей між існуючими підходами та практиками. Загальний менеджмент якості (*TQM*) – це результат розвитку уявлень про якість. Цей процес бере початок з праць У. Шухарта (*W. Shewhart*) у 1920-х років, коли контроль якості продукції ґрунтувався на статистичних методах. У 1940-х роках за участі представників американської школи, зокрема Е. Демінга (*E. Deming*), Д. Джурана (*D. Juran*), М. Фейгенбаума (*M. Feigenbaum*) та Ф. Кросбі (*F. Crosby*), концепція отримала подальший розвиток в Японії. Фокус розширився до якості всіх процесів всередині організації. Чотири фундаментальні еволюційні етапи щодо розвитку УЯ – це інспекція, контроль якості, забезпечення якості та загальний менеджмент якості, що постає філософією досягнення якісної продукції, яка задовольняє очікування замовника [2].

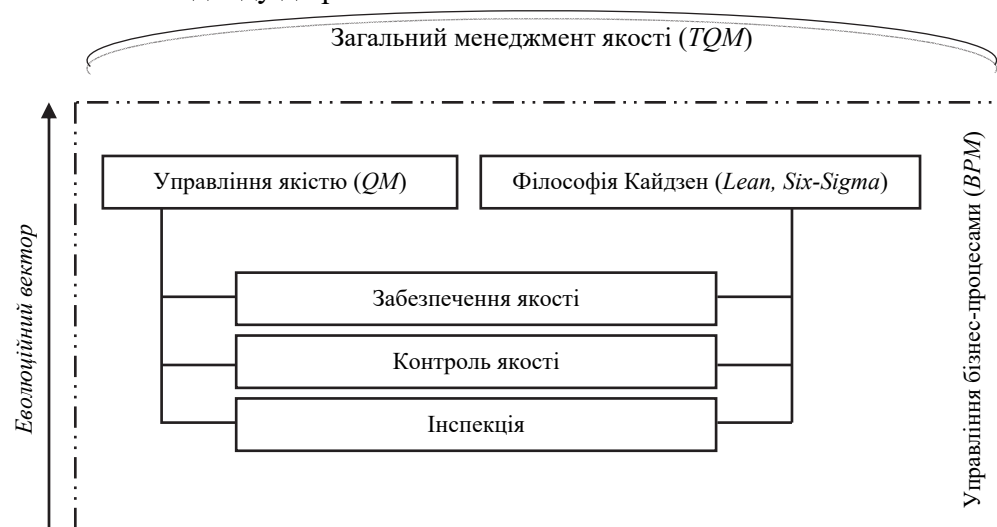
Управління бізнес-процесами (BPM) – це, по суті, фундаментальна управлінська ідея [1; 19], концепція управління, яка визначає ефективність діяльності організації як систему пов'язаних взаємодіючих процесів, а безпосередньо управління такою організацією базується на мережевих процесах. Основні умови здійснення ефективного управління бізнес-процесами:

- процес потрібно правильно розуміти;
- слід призначити власника процесу;
- процес потрібно оцінювати/вимірювати;
- процес необхідно систематично вдосконалювати в контексті інших процесів [9].

Організації досягають кращих показників, коли вони приділяють пильну увагу своїм бізнес-процесам упродовж усього життєвого циклу. Будь-який бізнес-процес за своїми характеристиками може охоплювати різні підрозділи, спеціальності, географічне розташування, рівні управління та інші організаційні межі, тому управління бізнес-процесом є нетривіальним завданням. Задля досягнення необхідного ефекту важливо розуміти етапи, які виконуються, як частину бізнес-процесу, а також ролі, які виконуються на кожному з них, інформацію, яка передається та обробляється під час цих інтеракцій, а також технології, що використовуються. Таким чином, управління бізнес-процесами розглядається не як окремий концепт, а як складова інструменту організації СУЯ. Визначаючи місце та значення різноманітних підходів у сфері управління якістю, дійдемо висновку, що загальний менеджмент якості (*TQM*) призначений для вдосконалення та уніфікації процесів; методологія *Six Sigma* використовується здебільшого для зменшення помилок та збільшення ефективності процесів; філософія *Lean* застосовується для вдосконалення "поточку створення цінності" у виробничому процесі. Зазначені підходи відрізняються за своїм обсягом.

Таким чином, *TQM* можна визначити як філософію управління, що включає управління процесами як один з окремих принципів. Іншими словами, *BPM* успадковує філософію постійного вдосконалення *TQM*, охоплює принципи та методи управління операціями, *Lean* та *Six Sigma*, і поєднує їх з можливостями сучасних інформаційних технологій для оптимального узгодження бізнес-процесів з ефективністю цілей організації (рисунок).

В умовах зміни традиційного характеру виробничого процесу інструментарій забезпечення якості також зазнає трансформаційних поштовхів. Одним з аспектів цього процесу є зазначені зміни у виробничій культурі, що створюють умови та середовище для існування новітнього підходу до роботи.



Схематичне відображення еволюційного розвитку управління якістю

Джерело: розроблено автором.

З іншого боку, визначальне місце також посідають технології виробництва як інструмент не тільки попередження, а й виключення невідповідностей. Інтелектуалізовані системи підтримки прийняття рішень, контролю якості та обробки даних щодо вхідного/вихідного контролю дають змогу скоротити витрати та віднайти додаткові джерела зростання. Як зазначає Санг М. Лі (*Sang M. Lee*) [20], в УЯ поняття "прогнозне" обслуговування відрізняється від "профілактичного" обслуговування. Хоча профілактичне обслуговування фокусується на виявленні та відверненні проблем, які можуть виникнути в майбутньому, інтелектуальне технічне обслуговування фокусується на зменшенні витрат та запобіганні несправностям, точно визначаючи, коли продукція може виявитися невідповідною. В умовах зміни парадигми виробничого процесу та тотальної диджиталізації використання старт-технологій – сучасного інструментарію забезпечення якості розглядається як наступний еволюційний крок у СУЯ.

Концепт Якість 4.0 (*Q 4.0*) є онтологічним наслідком стрімкої видозміни середовища реалізації методології УЯ. Охоплюючи усі попередні здобутки історичного шляху формування уявлень та підходів до УЯ та використовуючи наявний інформаційний технологічний інструментарій, він, з одного боку, доповнює загальний менеджмент якості, а з іншого – формує принципово нову методологічну реальність, що ґрунтується на принципі (само)вдосконалення і (само)творення. Місце метауправління якістю, тобто центризму на організаційній стадії процесу виробництва, заступає трансцендентне управління якістю, що виходить за межі процесу та випереджає сам процес створення цінності.

Висновки. За більш ніж сторічну історію розвитку концепту управління якістю – і як теоретичного напряму наукових досліджень, і як прикладного інструментарію забезпечення визначених виробничих показників – відбулися докорінні зміни в соціально-політичному вимірі, економічних відносинах та технологічних можливостях. Проте базові уявлення та завдання в рамках концепту управління якістю залишилися константними, а саме: задоволення потреб найвибагливіших споживачів та скорочення виробничих втрат.

Кожна з окреслених практик організації системи управління якістю для підприємств різних сфер господарювання та форм підпорядкування є достатньою мірою релевантною, та за певних умов забезпечує досягнення визначених результатів. Отже, найбільш важливим є визнання орієнтиру якості як пріоритетного та обрання методологічної системи, що віддзеркалює цінності організації, її філософію і культуру. В онтологічному сенсі саме такий шлях є ознакою сталості й визначає, що тільки найефективніші методологічні практики управління якістю отримають подальший розвиток та поширення.

Наведено спробу осмислення "управління якістю" як феномену, що уособлює в собі елементи соціальної взаємодії, бізнес-аспекти та технологічні характеристики, і є наріжним каменем у питаннях побудови найбільш ефективних підходів до організації виробничих систем і сервісних компаній. З урахуванням того, що ідеалізація вибіркової моделі побудови бізнесу є утопічною, найбільш прийнятними залишаються синергія існуючих практик та їхня гармонізація на принципі взаємопроникнення ідей та перехресного накладання сенсів.

Перспективою подальшого наукового пошуку є більш поглиблені дослідження шляхів імплементації концепту *Q 4.0* в існуючу модель формування бізнес-процесів, оцінка можливих ризиків та загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hajo A. Reijersa Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*. 2021. Vol. 126. P. 1-5.
2. Idris Othman, Siti Norfarahhanim Mohd Ghani, Shim Woon Choon. The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian building contractors. *Ain Shams Engineering Journal*. 2020. Vol. 11. P. 697-704.

3. José L. Roldán, Antonio L. Leal-Rodríguez, Antonio G. Leal. The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. 2012. Vol. 18. P. 183-189.
4. Mădălina Militaru, Gabriela Ungureanu, Alina Ștefania Chenic (Crețu). The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2013. Vol. 93. P. 1138-1141.
5. Saumyaranjan Sahoo, Sudhir Yadava. Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*. 2018. Vol. 21. P. 541-548.
6. Katarzyna Antosz, Dorota Stadnicka. Lean Philosophy Implementation in SMEs – Study Results. *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 182. P. 25-32.
7. Eva Nedeliaková, Vladimíra Štefancová, Štefan Kudláč. Six Sigma and Dynamic Models Application as an Important Quality Management Tool in Railway Companies. *Procedia Engineering*. 2017. Vol. 187. P. 242-248.
8. Eva Nedeliaková, Michal Panák. New Trends in Process-Oriented Quality Management. *Procedia Economics and Finance*. 2015. Vol. 34. P. 172-179.
9. Inga Stravinskiene and Dalius Serafinas. The Link between Business Process Management and Quality Management. *Journal of Risk Financial Management*. 2020. Vol. 13. P. 1-11. DOI:10.3390/jrfm13100225.
10. Radoslav Jankala. Software Support of Quality Management in the Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*. 2014. Vol. 149. P. 443-448.
11. Aviva Bashan, Sigal Kordova. Globalization, quality and systems thinking: integrating global quality Management and a systems view. *Heliyon*. 2021. Vol. 7. P. 1-16. DOI:10.1016/j.heliyon.2021.e06161.
12. Lucas Schmidt, Goecksa, Alex Almeida dos Santosa, André Luis Korzenowskia. Decision-making trends in quality management: a literature review about Industry 4.0. *Production*. 2020. Vol. 30. P. 1-11. DOI: 10.1590/0103-6513.20190086.
13. Adriana Ventura Carvalho, Daisy Valle Enrique, Amal Chouchenea Fernando. University of Beira Interior Quality 4.0: An Overview. *Procedia Computer Science*. 2021. Vol. 181. P. 341-346.
14. Попова О. Ю., Скибенко Г. Г. Управління якістю як елемент інноваційного розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2014. Вип. 3-4. С. 194-198.
15. Лузан І. В., Луценко І. С. Система управління якістю як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2012. Вип. 6. С. 1-6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_30.
16. Деминг Э. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. М.: Альпина Паблишер, 2019. 417 с.
17. Имаи М. Гемба кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества. М.: Альпина Паблишер, 2019. 414 с.
18. Попик О. В., Хумарова Н. І. Екологоорієнтоване управління урбанізованими територіями (теоретико-методичний аспект): монографія / НАН України, Ін-т проблем ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса, 2019. 173 с.
19. Marielba Zacarias, Paula Ventura Martins, António Gonçalves. An Agile Business Process and Practice Meta-model. *Procedia Computer Science*. 2017. Vol. 121. P. 170-177.

20. Sang M. Lee, Don Hee Lee and Youn Sung Kim. The quality management ecosystem for predictive maintenance in the Industry 4.0 era. *International Journal of Quality Innovation*. 2019. Vol. 5:4. P. 1-11. DOI: 10.1186/s40887-019-0029-5.

Стаття надійшла до редакції 05.04.2021.

Popyk O. Innovative technologies of service quality management.

Background. Quality management has a prominent place in the overall structure of the business process and there are a lot of significant papers in this area. Therefore, it is necessary to review existing methodological approaches, provide some conceptual and categorical clarification and generalization, formalization and description of the subject area and many links, in particular, determine the prospects for development of this area in the context of the Industry 4.0 concept.

Analysis of recent research and publications has shown that despite the presence of a significant theoretical and methodological basis in the organization of the quality management process there is a need for a certain structuring of accumulated knowledge and problem field demarcation of the analyzed area.

The **aim** of this article is an ontological understanding of the evolutionary way of formation and provision of requirements for processes and products in the context of transformational changes and socio-economic conditions of the economic activity environment.

Materials and methods. The research methodology includes a retrospective analysis of the quality management area, synthesis method and forecast evaluation. The works of domestic and foreign scientists were the theoretical basis of the study.

Results. A retrospective analysis of the evolutionary way of the concept of "quality management" development is highlighted. The historical chronology of the main stages and links on the formation way of a modern idea of the enterprise quality management is demonstrated. The main definition differences and contradictions in the existing methodological platforms in the quality management area are identified in relation to the terms "quality" and "process". Ways of harmonization and mutual interpretation of terminological basis in order to create a unified definitions system and avoid contradictions in interdisciplinary research are proposed. The toolkit of the international standards of the ISO series is defined as one of the most successful and characterized by the system attributes presence and the implementation ways complexity. The role and place of organizational culture and modern technologies in the process of the quality management system formation of the enterprise are determined.

Conclusion. The main vectors of further development of quality management as a complex methodological system in the conditions of change of production opportunities and business environment are formed.

Keywords: quality, management system, process, business process, management, principle, concept.

REFERENCES

1. Hajo A., Reijersa (2021). Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 1-5 [in English].
2. Idris, Othman, Siti, Norfarahhanim Mohd Ghani, & Shim, Woon Choon (2020). The Total Quality Management (TQM) journey of Malaysian buildingcontractors. *Ain Shams Engineering Journal*, 11, 697-704 [in English].
3. José L., Roldán, Antonio L., Leal-Rodríguez, & Antonio G., Leal (2012). The influence of organisational culture on the Total Quality Management programme performance. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 18, 183-189 [in English].

4. Mădălina, Militaru, Gabriela, Ungureanua, & Alina Ștefania, Chenic (Crețu) (2013). The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 93, 1138-1141 [in English].
5. Saumyaranjan, Sahoo, & Sudhir, Yadava (2018). Total Quality Management in Indian Manufacturing SMEs. *Procedia Manufacturing*, 21, 541-548 [in English].
6. Katarzyna, Antosz, & Dorota, Stadnicka (2017). Lean Philosophy Implementation in SMEs – Study Results. *Procedia Engineering*, 182, 25-32 [in English].
7. Eva, Nedeliaková, Vladimíra, Štefancová, Štefan, Kudláč (2017). Six Sigma and Dynamic Models Application as an Important Quality Management Tool in Railway Companies. *Procedia Engineering*, 187, 242-248 [in English].
8. Eva, Nedeliaková, & Michal, Panák (2015). New Trends in Process-Oriented Quality Management. *Procedia Economics and Finance*, 34, 172-179 [in English].
9. Inga, Stravinskiene, & Dalius, Serafinas (2020). The Link between Business Process Management and Quality Management. *Journal of Risk Financial Management*, 13, 1-11. DOI:10.3390/jrfm13100225 [in English].
10. Radoslav, Jankala (2014). Software Support of Quality Management in the Service Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149, 443-448 [in English].
11. Aviva, Bashan, & Sigal, Kordova (2021). Globalization, quality and systems thinking: integrating global quality Management and a systems view. *Heliyon*, 7, 1-16.
12. Lucas Schmidt, Goecksa, Alex Almeida, dos Santos, & André Luis, Korzenowska (2020). Decision-making trends in quality management: a literature review about Industry 4.0. *Production*, 30, 1-11. DOI: 10.1590/0103-6513.20190086 [in English].
13. Adriana Ventura, Carvalho, Daisy Valle, Enrique, & Amal Chouchenea, Fernando (2021). University of Beira Interior Quality 4.0: An Overview. *Procedia Computer Science*, 181, 341-346 [in English].
14. Popova, O. Yu., & Skybenko, H. H. (2014). Upravlinnia yakistiu yak element innovatsiinoho rozvytku pidpriemstva [Quality management as an element of innovative development of the enterprise]. *Economics and organization of management*, 3-4, 194-198 [in English].
15. Luzan, I. V., & Lutsenko, I. S. (2012). Systema upravlinnia yakistiu yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva [Quality management system as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise]. *Current problems of economics and management: a collection of scientific works of young scientists*, 6, 1-6. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2014_3-4_30 [in English].
16. Deming, E. (2019). Novaya paradigma upravleniya lyudmi, sistemami i protsessami [A new paradigm for managing people, systems and processes]. Moscow: Alpina Publisher [in Russian].
17. Imai, M. (2019). Gemba kaydzen: Put k snizheniyu zatrat i povyisheniyu kachestva [Gemba Kaizen: A Way to Reduce Costs and Improve Quality]. Moscow: Alpina Publisher [in Russian].
18. Popyk, O. V., & Khumarova, N. I. (2019). Ekolohoorientovane upravlinnia urbanizovanykh terytoriiamy (teoretyko-metodychnyi aspekt) [Environmentally oriented management of urbanized territory]. Odesa: NAS Ukraine, Institute of market problems and economics & ecological researches [in Ukrainian].
19. Marielba, Zacariasa, Paula Ventura, Martinsa, & António, Gonçalvesc (2017). An Agile Business Process and Practice Meta-model. *Procedia Computer Science*, 121, 170-177 [in English].
20. Sang, M., Lee, DonHee, Lee & Youn Sung, Kim (2019). The quality management ecosystem for predictive maintenance in the Industry4.0 era. *International Journal of Quality Innovation*, 5:4, 1-11. DOI:10.1186/s40887-019-0029-5 [in English].

UDC 338.48-53

JEL Classification L83

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)06](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)06)

TKACHENKO Tetiana,
DSc (Economics), Professor, the Head
of the Department of Tourism and Recreation
Kyiv National University
of Trade and Economics
19, Kioto str., Kyiv, 02156, Ukraine

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

HLADKYI Oleksandr,
DSc (Geography), Professor, Professor
at the Department of Tourism and Recreation
Kyiv National University
of Trade and Economics
19, Kioto str., Kyiv, 02156, Ukraine

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

ZHUCHENKO Valentyna,
PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Tourism and Recreation
Kyiv National University of Trade and Economics
19, Kioto str., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: v.zhuchenko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-3586-1367

RECREATIONAL TOURISM: PRODUCT PORTFOLIO DIVERSIFICATION

Theoretical fundamentals of product portfolio diversification in the frames of recreational tourism were disclosed. The main attractive properties of recreational tourism resources were substantiated. The potential advantages and disadvantages of recreation tourism product diversification were investigated. The product portfolio diversification and marketing processes in recreation tourism were analyzed via the example of the clinical sanatorium "Kuialnik" and the resort association "Perlyna Chornomoria" located in Odesa region of Ukraine.

Keywords: recreation tourism, resort, sanatorium, product portfolio, diversification.

Background. The relevance of the research of tourism product diversification is undeniable. Firstly, we need to maintain the interest of the consumer constantly, and this is a priority for the sustainable development of the tourist destination and to maintain its existence in the market.

Obviously, recreational resources are the main initiators of tourist travel and a very important motive that boosts tourist traffic. If the recreational and tourism resources are more attractive and more interesting, this will cause massive tourist traffic and more tourist consumption.

Tourism products diversification can help tourism destinations develop partnerships between each other. It will help to increase the flexibility and competitiveness of destinations. It is necessary to combine new and

existing recreational facilities and tourist attractions; capitalize local history and cultural heritage and develop them as unique tourism experiences tailored to the needs of the local community.

Tourism products diversification is also a useful strategy to overcome seasonality effects, either through substituting domestic with international tourists or by substituting low season, low value markets by higher potential and higher value markets.

The main problem of this study is in the investigations of theoretical substantiation of recreation tourism product portfolio diversification. The main objectives of this paper are: to describe the essence of product portfolio diversification and the main principles of its implementation; to explore product portfolio diversification of recreational tourism and its significance for modern business; to investigate the world and Ukrainian practice of product portfolio diversification implementation.

Analysis of recent research and publications. Deep fundamental investigations of recreational tourism essence as well as different approaches to its classification are proposed in the scientific works of A. Mazaraki et al. [1; 2]. The development of recreational tourism and different approaches to its scientific investigation in higher school are analyzed by O. Lubitseva [3]. Medical, health treatment and rehabilitation aspects of recreational tourism are explored by O. Fedorchenko et al [4]. Product portfolio diversification essentials are researched by scientists from Corporate Finance Institute [5], and product portfolio diversification for recreational tourism is defined by O. Arup [6]. Theoretical principles of formation and selling the product of recreational and health tourism are expressed in monograph edited by N. Dubrovina and S. Filip [7]. Statistical base for concrete investigations of product portfolio diversification via the example of different resorts in Odesa region of Ukraine is in different open internet sources [8; 9].

Materials and methods. This study is based on scientific dialectical method. The main investigation methods of this study are method of descriptive analysis, literary reference analysis, analytical method as well as scientific synthesis.

The **aim** of the article is to highlight recreational tourism essence, recreational resources classification as well as their influence on tourism development. The paper also consists of the researches of recreational tourism product portfolio diversification via the example of different resorts located in Odesa region of Ukraine.

Results. Recreational tourism is very popular in the modern world. The main goal of recreation tourism is creation of well-being, the restoration of one's working capacity, the preservation and improvement of one's health. It includes a variety of tourism activities from getting acquainted with faraway and exotic places or enjoying seaside holidays and participating in cultural programs and different forms of entertainment [1]. Recreational tourism shares many characteristics with wellness and medical tourism

as well as with health tourism. Spending quality time during travel is important for sport tourists today. The main aims of recreational tourism include active participation in some kind of recreational activity or participating in a sport or cultural event as a spectator [2].

Recreation includes specific conditions for human psychological and physiological forces reproduction. We can divide these conditions on three parts: natural (with specific climate, water resources, forest trees, picturesque landscapes, etc.), medical (with different medical rehabilitation procedures using specific equipment and health treatment or precaution activities) and hospitality (with specific accommodation location, nutrition diets, keep-fit exercises, recreate sport activities, etc.). Therefore, the essence of recreational tourism consists in active involving of individual person or their separate groups into above mentioned psychological and physiological forces reproduction for effective health treatment and rehabilitation. This is very important scope of recreation tourism that gives treatment for various of pre-existing conditions such as bronchial allergy, hypertension, long-term gastritis and pancreatitis, immunologic diseases, diseases of the musculo-skeletal system and connective tissue as well as illnesses common in older age. Also, recreation tourism gives rehabilitation after different trauma (chest injury, knee joint injury, burns, etc.) [4].

Recreational tourism resources are very different. They have natural and anthropogenic genesis and include material basis for local organization of rehabilitation procedures and human treatment in different specialization fields or at different recreational areas. We can divide them on natural and behavior resources [3]. Natural treatment resources include thermal and mineral waters, mineral wax and muds (ozokerite, bischofite, naphthalan-bath); brine of lakes and estuaries; sea water, natural landscapes for climatic treatment, prevention and rehabilitation. Behavior resources include specific healthy way of life, healthy nutrition, active sport and gymnastics, cognitive elements of health activity etc.

Therefore, we can highlight the main attractive features, that influence on recreational activities development. Among natural attractive features we can choose specific geographical location connected with soft environment and perfect climatic conditions favorable for human health treatment. For example, these territories are related to the seaside, mountains or forests areas. The level of humidity, temperature and precipitation balance as well as level of atmosphere pressure are normal and suitable for comfort well-being.

Among socio-economic attractive features that influence on recreational activities development we can express level of infrastructure development of recreation and resort territory; comfort level of accommodation; transport accessibilities; prices of goods and services of recreation area; level of communication infrastructure development; duration of the vacations; development of advertising and information system; level of professional skills for personnel; level of culture development; tourist mobility as well as national traditions [3].

Social and psychological attractive features contain communication activities, different types of cultural life and entertainment, the influence of fashion and socialization as well as different personal value orientation. Medical and biological attractive features contain only health status of population. At least, demographic features are described by level of urbanization, nationality status and different indices of natality/lethality; sex/age structure, settlement features etc.

The main attractive properties of recreational-tourism resources are connected with product portfolio diversification of recreation tourism. We can disclose them using different systematic approach introduced by L. Tondiy, L. Vasilyeva-Linetska, P. Tsven, V. Kulivnuk and the others [4; 7]. All of them are connected with the usage of different resort mineral, water and climatic resources for health treatment and medical rehabilitation. For example, we can use specific climate conditions and its different components for different treatment such as climate therapy, aromatherapy, heliotherapy, aerotherapy, thalassotherapy, landscapetherapy, speleotherapy and phytotherapy. When we use ozokerite, naphthalane, sand, different therapeutic muds or therapeutic factors of insect and fauna we can prepare components for perfect types of mineral wax and muds therapy, psammotherapy, faunotherapy, apitherapy, kumiss therapy, hirudotherapy, etc. [4].

Tourism product diversification has the potential to embed the notion of market diversification. But it can be a risky strategy as developing new tourism products requires expanding a destination's infrastructural (physical, human and informational) capacity in order to satisfy the wider range of tourists and stakeholders. That is not easy to achieve, and also there are dangers in moving into markets in which there is little or no previous experience. Thus, there is a need for product research and development, and also for innovation, as well as detailed insights into customer and host community needs. There is a need to understand complex processes in order to achieve successful diversification. Therefore, it is useful to discuss critically some of the potential advantages and disadvantages of product diversification in tourism, with the discussion drawing on relevant academic literature [5; 6].

Potential advantages of diversification:

- introduce new tourism products, such as business tourism, ecotourism, sport tourism etc., can provide the sector with a wider platform that can consolidate other tourism or hospitality activities, thereby resulting in mutual interdependency.
- can allow for the use of existing expertise, knowledge and resources that are in place when expanding into new activities. This may result not only in the transferal of skills and the sharing of costs, but also in knowledge development through new experiences learning.
- can allow managers to identify declining supply chain activities, which in turn can be eliminated, consolidated or even transformed to more productive ones.

- can potentially encourage internal competition between various tourism suppliers, and that competition might improve quality and performance.

Potential disadvantages of diversification:

- can often increase management complexity required to coordinate and control the various activities, resulting in additional costs and inflexibilities.
- can intensify internal conflicts about resources between various tourism actors and that can hinder the collaboration required to compete globally.
- can fail if there is a mismatch between the supply capacity and the needs of the market. Thus, diversification should be guided by both market needs and supply side competencies.

Diversification is a complex process and it requires multi- and interdisciplinary knowledge and information. Despite that, it is quite difficult to eliminate its uncertainty.

We'd analyzed product portfolio diversification and marketing processes via the example of the clinical sanatorium "Kuialnik" and the resort association "Perlyna Chornomoria" located in Odesa region of Ukraine. The clinical sanatorium "Kuialnik" is a well-known Ukrainian mud resort [8]. It has modern medical equipment with physiotherapy patterning, a medical pool and other treatment rooms. The main activity of subsidiary enterprise "Pirogov Clinical Sanatorium" includes medical rehabilitation and specialized medical practice. The resort association "Perlyna Chornomoria" includes two health treatment resorts near Sergeevka settlement. The main activity of resort association "Perlyna Chornomoria" is medical rehabilitation and organization of health treatment [9].

During our analysis of product portfolio diversification in clinical sanatorium "Kuialnik" and resort association "Perlyna Chornomoria", we have used comparative SWOT analysis. According to them, clinical sanatorium "Kuialnik" has received next results:

Strengths include favorable location (the sanatorium is located on the coast of the Kuialnitsky estuary); large territory; year-round operational period; own parking lot; a wide range of services; availability of hi-tech modern medical equipment; significant experience of management personnel; high level of transport accessibility; availability of the different nutrition diets; high level of qualification of medical staff.

Weaknesses are: insufficiently strong advertising campaign compared with competitors (especially foreign ones); a low level of comfort in individual treatment; low service quality of personnel; lack of a marketing service; lack of clear resort services strategy development; unsystematic updating of medical equipment in different types of medical services and treatment; low level of innovation development in existing and new facilities.

Opportunities are: increasing level of service and the quality of medical staff; the possibility of improvement and expanding the range of services; attracting additional potential consumer groups to use sanatorium services; the possibility of modernizing different equipment in all fields of medical

services; expanding cooperation with various travel agencies and tour operators; achieving a competitive advantage and taking a leading position in mud therapy and other specialized medical fields.

Threats are: instability of social economic and political situations; low incomes in off-season period; improvement of competition with new methods of service development; changes in prices for power supply, fuel, raw materials, medical equipment and services; changes in legislation lows (especially taxation).

According to our SWOT analysis, resort association "Perlyna Chornomoria" has received the next results:

Strengths are: extremely large territory; advantageous location near Sergeevka settlement; a wide range of services if recreation and medical rehabilitation; highly qualified staff; well-developed infrastructure; availability of different nutrition diets.

Weaknesses are: low level of transport services; seasonal prevalence of recreation treatment; weak advertising campaign; low level of accommodation comfort; insufficiently strong advertising campaign compared with competitors; low level of innovation development in existing facilities.

Opportunities are: increasing level of service and medical staff quality; increasing of additional campus building intensity and increasing of visitor places accommodation values due to extremely large territory; increasing the level of service and the quality of services personnel; the possibility of improvement and expanding the range of medical rehabilitation services; the possibility of modernizing different equipment in all fields of medical services; expanding cooperation with various travel agencies and tour operators; achieving a competitive advantage and taking a leading position in mud therapy and other specialized medical fields.

Threats are: instability of social economic and political situations; low incomes in off-season period; improvement of competition with new methods of service development; changes in prices for power supply, fuel, raw materials, medical equipment and services; changes in legislation lows (especially taxation).

Due to the analysis of business communications (and their interactions) of the clinical sanatorium "Kuialnik" and the resort association "Perlyna Chornomoria" we can conclude that these organizations have enough number of business partners to satisfy all development strategies. One of the most important business communications is participation in the public procurement (tenders). It allows making business with large state and private companies, to enter on the new markets, to increase the competitiveness. Due to comparative analysis of participation in the public procurement (tenders) we can conclude that the clinical sanatorium "Kuialnik" participates in more profitable tenders than the resort association "Perlyna Chornomoria".

To sum up, the resort clinical sanatorium "Kuialnik" have more advantages for health treatment and rehabilitation development because of high level of product portfolio diversification. On the other hand, the resort

association "Perlyna Chornomoria" has its own benefits because of serious focus on separate treatment and therapy program. The effectiveness of work of the clinical sanatorium "Kuialnik" and the resort association "Perlyna Chornomoria" is largely determined by the nature and level of various environmental factors influence. It depends on the professional ability of local managers to meet the negative influence of different threats and weaknesses. Also, local managers have to find additional opportunities to transform the weaknesses of their enterprises into advantages, using the favorable environmental conditions, medical natural and technical resources.

Eventually, we can see the high demand of product portfolio diversification for each of this organization. Local managers have to make the following actions to achieve a high level of enterprises efficiency. There are: choosing a marketing strategy for each of these two enterprises corresponding with their competition level and existing resources, introducing of business contracts with new enterprises, modernization of old contracts, taking part in regional and national health resort improving state programs, rising of marketing communications, professional development of staff personnel as well as innovation development of technical equipment for medical rehabilitation and treatment.

Program activities of product portfolio diversification for the clinical sanatorium "Kuialnik" and the resort association "Perlyna Chornomoria" have different and common options. All of them need to expand their medical equipment base to increase level and diversity of health treatment procedures. They require brand-new technologies for lung treatment, cardiovascular and muscular-skeleton system therapy, for rheumatology and orthopedic, pulmonology and otolaryngology healing, etc. They require new medical acts for Wellness and SPA procedures, fitness programs, gastroenterological and endocrinology treatment also. But clinical sanatorium "Kuialnik" and the resort association "Perlyna Chornomoria" has some different proposals for product portfolio diversification also.

We propose to consider the option of interaction between organizations for the resort association "Perlyna Chornomoria" based on barter terms with sanatoriums located nearby. They can use different infrastructure objects for health treatment active sport and rehabilitation procedures jointly. We also proposed to complete sales segment for clinical sanatorium "Kuialnik" with local unique health treatment products: mineral water and medicinal extracts (mud applications, cosmetic creams, ointments for SPA procedures, pharmaceutical solutions, sprays, etc.).

One of the main program activities for product portfolio diversification suitable for both clinical sanatorium "Kuialnik" and the resort association "Perlyna Chornomoria" include organization of different sport, health treatment and cultural events. These events can be organized on the large seaside territory and attract a lot of visitors.

The efficiency of product portfolio diversification for each of above mentioned enterprises is determined by many factors, included in the list of weaknesses and threats from SWOT analysis as well as from analysis

of their financial statements. They can cope with their problems using effective strategy of product portfolio diversification in the frames of unstable financial and market-based situation as well as in the frames of the COVID-19 pandemic restrictions.

Conclusion. Tourism affects development of many other industries in the destination. Tourism through tourist movements has a large impact on geographic space, this effect manifests itself on all the elements that make up the space, and these effects can be economic, social, social and environmental. Tourism can have a good impact on the quality of life of existing residents, local business can be strengthened by increasing the number of visitors, and infrastructure and transport system should also improve with tourism development.

Obviously, recreational resources are one of the main initiators of tourist travel and a very important motive that boosts tourist traffic. The recreational and tourism resources are characterized by attractiveness, better environment and interest. They will cause more massive tourist traffic and more tourist consumption.

The need to define, explain, analyze, share and diversify of recreational and tourism resources are key factors and subjects of analysis. Tourism products diversification can help tourism destinations develop partnerships between each other that can help to increase the flexibility and competitiveness of destinations. For this, it is necessary to combine new and existing recreational facilities and tourist attractions; capitalize on local history and cultural heritage and develop them as unique tourism experiences tailored to the needs of the local community.

Tourism products diversification is also a useful strategy to overcome seasonality effects, either through substituting domestic with international tourists or by substituting low season, low value markets by higher potential and higher value markets.

Tourism products diversification can reinforce the concept of market diversification. But it can be a risky strategy, as development of new tourism products requires expanding of the infrastructure (physical, human and informational) capabilities of the destination to cater a wider range of tourists and stakeholders.

REFERENCES

1. Mazaraki, A., Bojko, M., & Ohrimenko, A. (2018). Forsajt rozvytku nacional'noi' turystychnoi' systemy [Foresight of the national tourist system development]. *Visnyk Kyivs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 5-22 [in Ukrainian].
2. Tkachenko, T. I., & Gladkey, A. V. (2017). Recreation management as a source of economic growth / Ukrainian economy growth imperatives; A. Mazaraki (Ed.). Prague: Coretex CZ SE [in English].

3. Ljubiceva, O. O. (2018). Kafedra krai'noznavstva ta turyzmu – lider turystrychnoi' osvity Ukrai'ny. Geografija v Kyivs'komu nacional'nomu universyteti imeni Tarasa Shevchenka: 85 rokiv – dosjagnennja ta perspektyvy (GTSNU) [Department of Regional Studies and Tourism is the leader of tourism education in Ukraine. Geography at Taras Shevchenko National University of Kyiv: 85 years - achievements and prospects (GTSNU)]: *materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf., prysvjach. 85-richchju geogr. f-tu Kyiv. nac. un-tu im. Tarasa Shevchenka – Materials of the international scientific and practical conference dedicated to the 85th anniversary of Faculty of Geography of Taras Shevchenko National University of Kyiv*; redkol.: Ja. B. Olijnyk, S. P. Zapotoc'kyj, V. F. Pas'ko ta in.; vstup. sl.: L. V. Gubers'kyj, (pp. 38-41). Kyiv: Print-Servis [in Ukrainian].
4. Fedorchenko, O., Cygura, G., Kurtova, G., &Kudin, S. (2018). Formuvannja znan' z netradycyjnyh metodiv fizioterapii' jak vazhlyvyj chynnyk pidgotovky majbutnih fahivciv zi zdorov'ja ljudy, fizioterapii' ta ergoterapii' [Formation of knowledge on non-traditional methods of physiotherapy as an important factor in training future specialists in human health, physiotherapy and occupational therapy]. *Pedagogichni nauky: teorija, istorija, innovacijni tehnologii' – Pedagogical sciences: theory, history, innovative technologies*, 7 (81), 230-239 [in Ukrainian].
5. Product Diversification. *corporatefinanceinstitute.com*. Retrieved from <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/product-diversification> [in English].
6. Recreation and tourism (2018). Development Strategy for Lantau. Feasibility Study / Ove Arup, 181-184 [in English].
7. Tkachenko, T. I., Hladkyi, O. V., &Zhuchenko, V. G. (2021). *Theoretical principles of formation and selling the product of recreational and health tourism. National Health as Determinant of Sustainable Development of Society*. Nadiya Dubrovina, Stanislav Filip (Ed.). School of Economics and Management in Public Administration in Bratislava [in English].
8. Klinichnyj sanatorij imeni Pyrogova [Pyrohov Clinical Sanatorium]. *kuyalnik.com*. Retrieved from <https://kuyalnik.com> [in Ukrainian].
9. Tovarystvo z obmezhenju vidpovidal'nistju "Kurortne ob'jednannja "Perlyna Chornomor'ja" [Resort Association "Perlyna Chornomor'ja"]. *clarity-project.info*. Retrieved from <https://clarity-project.info/tenderer/40098434> [in Ukrainian].

The article was received by the editors 18.05.2021.

Ткаченко Т., Гладкий О., Жученко В. Рекреаційний туризм: диверсифікація продуктового портфеля.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження диверсифікації асортименту послуг туристичного продукту дуже висока. Через необхідність постійної підтримки інтересу споживача вона є пріоритетом для стійкого розвитку туристичних дестинацій та збереження їхніх позицій на ринку.

Метою статті є дослідження сутності рекреаційного туризму, класифікації рекреаційних ресурсів, їх впливу на розвиток туризму, диверсифікації асортименту послуг рекреаційного туризму на прикладі різних курортів, розташованих в Одеській області України.

Матеріали та методи. Основними методами дослідження є: науково-діалектичний, описового аналізу, літературно-довідкового аналізу, аналітичний, а також наукового синтезу.

Результати дослідження. Розкрито теоретичні основи диверсифікації асортименту послуг. Досліджено сутність рекреаційного туризму як об'єкта наукових досліджень, концептуальні особливості рекреаційних та туристичних ресурсів. Наведено сутність рекреаційно-туристичних ресурсів. Запропоновано їх поділ на різні частини. Обґрунтовано ключові оздоровчі властивості рекреаційно-туристичних ресурсів. Виділено основні групи поділу туристичних ресурсів відповідно до географічного простору. Розглянуто потенційні переваги та недоліки диверсифікації асортименту послуг рекреаційного туризму. Проаналізовано диверсифікацію асортименту послуг та маркетингові процеси рекреаційного туризму на прикладі клінічного санаторію "Куяльник" та курортного об'єднання "Перлина Чорномор'я", розташованих в Одеській області України.

Висновки. Диверсифікація асортименту послуг рекреаційного туризму може допомогти туристичним дестинаціям розвивати партнерські відносини, що сприятиме збільшенню їх гнучкості та конкурентоспроможності. Для цього необхідно поєднувати нові та існуючі рекреаційні ресурси і туристичні атракції; скористатися привабливими факторами місцевої історико-культурної спадщини та розвивати їх як унікальний туристичний продукт з урахуванням потреб місцевої громади.

Диверсифікація асортименту послуг туристичного продукту є корисною стратегією для подолання сезонних ефектів, хоча може посилити концепцію диверсифікації товарних ринків.

Ключові слова: рекреаційний туризм, курорт, санаторій, асортимент послуг, диверсифікація.

УДК 338.487:659.1

JEL Classification: C83, C90, L83, M15, M31

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)07](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)07)

ВЕДМІДЬ Надія,
д. е. н., професор, декан факультету
ресторанно-готельного та туристичного бізнесу
Київського національного
торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: n.vedmid@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-5010-6394

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

E-mail: m.boyko@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-0249-1432

РОМАНЧУК Людмила,
старший викладач кафедри готельно-ресторанного бізнесу
Київського національного торговельно-економічного університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

E-mail: l.romanchuk@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-2505-6743

МАРКЕТИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ СЕГМЕНТАЦІЇ СПОЖИВАЧІВ КУРОРТНО-РЕКРЕАЦІЙНОЇ ПОСЛУГИ

Проаналізовано масив основних ознак сегментів споживачів курортно-рекреаційної послуги та запропоновано удосконалення моделі "VALS" як маркетингової технології. Визначено сегменти споживачів курортно-рекреаційної послуги з урахуванням взаємодії в інформаційному середовищі. Запропоновано напрями створення імерсивного середовища курортно-рекреаційного підприємства.

Ключові слова: сегментація, маркетингові технології, цифровізація, імерсивне середовище, споживач, курортно-рекреаційна послуга.

Постановка проблеми. Нинішні соціально-економічні дисфункції особливо гостро відчуває курортно-рекреаційна сфера України, можливості активного розвитку якої обмежуються не тільки через те, що її функціонально-структурні компоненти не мають розвинутої інфраструктури, достатнього ресурсного забезпечення, ефективної організації бізнес-процесів, але й наслідками впливу глобальної пандемії *COVID-19*. При цьому розвиток курортно-рекреаційної сфери характеризується неоднозначними трендами. Так, у 2011–2019 рр. спостерігалось зменшення спеціалізованих засобів розміщування на 34 %, при цьому кількість курортних готелів збільшилася на 32 %. Зменшення середньої тривалості перебування туристів обумовило висхідний тренд зростання кількості споживачів курортно-рекреаційної послуги (КРП) від 39.4 % до 41.2 %, що свідчить про вагомий соціально-економічний потенціал курортно-рекреаційної сфери [1]. Відповідно, на нинішньому етапі соціально-економічного розвитку курортно-рекреаційних підприємств

актуальним є застосування маркетингової технології сегментації споживачів для превентивної та оперативної реакції на споживчі потреби, яка дає змогу визначити відмінності в реагуванні споживачів на послуги, реалізувати принципи цільового маркетингу, розробити пропозицію послуг відповідно до потреб цільових сегментів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні, методологічні та прикладні аспекти застосування маркетингових технологій сегментації споживачів посідають чільне місце в теорії і практиці маркетингу. За підсумками компаративного аналізу останніх досліджень за зазначеною проблематикою з'ясовано, що динаміка та високий рівень конкуренції змушують підприємства боротися за своїх споживачів. Р. Шінде наводить аргументи, що метою сегментації є отримання конкурентної переваги усередині сегмента, та визначає сегментацію як інструмент досягнення маркетингових цілей [2].

Досліджуючи методи сегментування споживачів, Ф. Котлер зазначає вагомість цього процесу щодо розроблення унікально привабливих товарів та послуг, доводячи управлінську корисність сегментації [3]. Поділяючи цю думку науковця, зазначимо, що оцінювання цінності такого специфічного виду нематеріальних активів, як споживачі, у процесі сегментації має на меті визначити найбільш цінних (прибуткових) постійних споживачів для підприємства з урахуванням корисного лага використання існуючої клієнтської бази підприємства.

Дослідники Х. Санчес-Гутьєррес, П. Кабанелас, Х. Лампон, Т. Гонсалес-Альварардо у монографії *"The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation"* висувують і доводять гіпотезу про доцільність врахування при сегментації споживачів їх цінності як нематеріального активу та фактору часу [5].

Колектив учених (Р. Мора, П. Фрейтаг, Е. Кларк) у праці *"B2B market segmentation: A systematic review and research agenda"*, вивчаючи наукові підходи до сегментації, визначили чотири види діяльності для сегментування споживачів, а саме: попередня та поточна оцінки, впровадження та діагностика результатів [4]. Погоджуючись з цим аналітичним підходом до сегментації споживачів, можна констатувати, що розкриття евристичного потенціалу сегментації має велике значення, оскільки дає змогу підприємству отримати достовірну інформацію стосовно сукупності характеристик, що визначають споживчу поведінку. Підприємства, які відслідковують тенденції у формуванні споживчих сегментів, прагнуть більш активно реагувати на потреби споживачів, виважено використовувати кошти на маркетингові заходи, ефективно використовувати різні канали взаємодії для формування сегмента лояльних споживачів.

Українські вчені дотримуються подібних наукових позицій щодо сутності сегментації, розглядаючи цей процес як інструмент стратегічного аналізу галузі та виходу на нові та міжнародні ринки [6; 7].

Досліджуючи сегментування ринку КРП та особливості визначення цільових сегментів, колектив вітчизняних науковців довів результативність цього процесу методом "багатокритеріальної матриці сегментування" [8]. Ця методика надає можливість з'ясувати, як будуть розмежовуватися сегменти між собою, які ознаки будуть визначені як базові критерії для виробника і як будуть здійснюватися подальші маркетингові взаємодії.

Узагальнюючи результати аналізу останніх досліджень і публікацій щодо маркетингових технологій сегментації споживачів, можна констатувати, що вони мають змістовний методологічно синтезований дослідницький концепт, який є логічно узгодженим за принциповими положеннями сегментації і надає можливість сформулювати інформаційне середовище щодо: знання мотивації споживача при виборі послуг; визначення цільового (их) сегмента (ів) і, відповідно, отримання більшого обсягу прибутку від продажів завдяки оптимізації витрат на маркетингові комунікації; заходам підвищення конкурентоспроможності підприємства; цільовому спрямуванню ресурсів на привабливі споживчі сегменти; адресному застосуванню маркетингових комунікацій з точки зору їх впливу на формування споживчої поведінки.

Метою статті є розвиток методологічних основ маркетингових технологій сегментації споживачів з урахуванням ключових ознак курортно-рекреаційної послуги, що забезпечить розвиток наукових підходів до оцінювання споживчих сегментів і дасть змогу превентивно коригувати пропозицію курортно-рекреаційних послуг, особливо у періоди сезонних коливань.

Матеріали та методи. Теоретико-методологічним підґрунтям статті стали результати теоретичних та аналітико-прикладних досліджень українських і закордонних учених з питань сегментації споживачів, біхевіористський метод – для аналізу споживчої поведінки та споживчих потреб, спеціальні методи – рейтингових оцінок, вибіркового спостережень, порівняльного аналізу, групування на основі застосування програмних засобів загального і спеціального призначення *Google Analytic, CoSchedule*.

Результати дослідження. Найбільш відчутні трансформації на туристичному ринку пов'язані зі зміщенням акценту в економічному суперництві не на ресурси, а на споживачів, які істотно розрізняються за активністю придбання послуг. Результати дослідження методологічних основ сегментації споживачів свідчать, що цей процес є послідовним щодо дій з виділення сегментів споживачів, згрупованих за конкретними ознаками, визначення одного або декількох цільових сегментів, формування програми маркетингових заходів щодо впливу на сегмент(и) та позиціонування конкретного виду послуги для кожного обраного сегмента. Вказані аспекти розкривають ситуативний сценарій маркетингових досліджень сегментації споживачів, які пов'язані з аналізом

ринку і рівнем конкуренції, оцінкою пропозиції у площині визначеного сегмента споживачів, що надає можливість досягнення певного балансу між попитом і пропозицією. З наукових позицій важливою для вирішення завдання сегментації споживачів є маркетингова технологія *VALS*, розроблена Стенфордським дослідним інститутом для сегментації споживачів за критеріями "Values" – цінність і *Life Styles* – стиль життя [9]. За результатами аналізу сутності зазначеної маркетингової технології встановлено, що модель *VALS* визначає дев'ять ознак сегментування споживачів згідно з їх психографічними характеристиками та мотивами придбання товару (послуги) [10; 11] і надає можливість врахувати соціальні цінності споживачів відповідно до їх принципів, статусу або дії. З огляду на це, виділено вісім сегментів споживачів за стилем життя [12].

Досліджуючи особливості міжнародної сегментації в умовах цифровізації маркетингової діяльності, Дж. Стінкамп та М. Ведель у монографії "*Essays in International Market Segmentation*" запропонували маркетингову технологію сегментування споживачів *VALS* трансформувати у *iVALS*, яка здійснюється в інтернет-середовищі та спрямована на сегментацію споживачів на групи залежно від потреби, яку вони прагнуть задовольнити пропонованим продуктом [13].

У ситуації загострення конкурентної боротьби проблематика результативного сегментування споживачів КРП набуває особливого значення, оскільки визначення цільових сегментів є основою формування дієвих та адресних маркетингових заходів. З цих позицій доцільним є застосування моделі *VALS*, методологічний формат якої відображає особливості економічної поведінки споживача, яка обумовлюється багатоваріантністю, раціональністю або ірраціональністю його споживчих потреб і очікувань, може визначатися силою впливу та напрямом емоційного стану споживача. У розвиток методичних аспектів застосування маркетингової технології за моделлю *VALS* запропоновано етапізацію моніторингу сегментів споживачів (рис. 1).

Запропонована процедура маркетингової технології за моделлю "*VALS*" у режимі поетапного дослідження дає змогу обґрунтувати масив основних ознак сегментів споживачів КРП, ідентифікувати цільові сегменти за мотивацією вибору послуги та споживчими уподобаннями. Вихідну позицію моніторингу сегментів споживачів КРП на основі моделі "*VALS*" сформував положення про те, що задоволеність споживача виявляється не тільки в економічній площині, пов'язаній з придбанням курортно-рекреаційної послуги, але і в поведінковому аспекті. З цих позицій модель *VALS* удосконалена завдяки долученню етапу, який дає змогу визначити рівень задоволеності споживачів КРП на основі методу *CSAT – Composite Customer Satisfaction Score* (складений показник задоволеності споживачів), який надає можливість визначити відповідність отриманих послуг очікуванням споживачів та ідентифікувати рівень сервісних процесів [15].

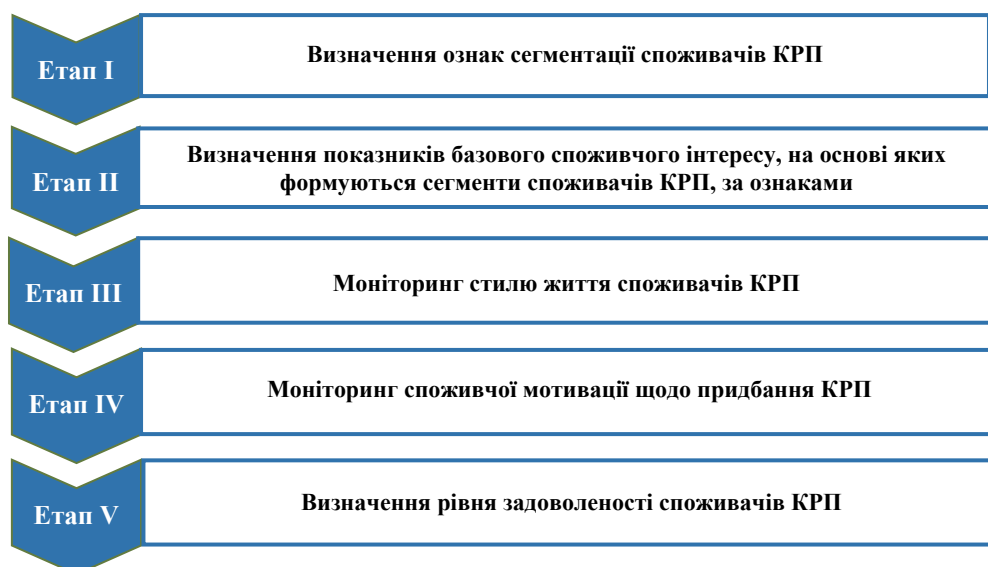


Рис. 1. Структурно-логічна послідовність моніторингу сегментів споживачів курортно-рекреаційної послуги на основі моделі "VALS"

Джерело: систематизовано авторами за [3; 9; 14].

Постановка і вирішення завдання застосування маркетингової технології сегментації споживачів КРП за моделлю "VALS" апробовано на респондентському масиві*. Долучення етапу визначення рівня задоволеності споживачів КРП дає змогу оцінити результативність впливу маркетингових заходів на задоволення споживчих потреб, оскільки споживачі не обмежилися суто функціональними показниками послуги, а також визначили задоволеність такими показниками, як "релевантність маркетингової інформації", "доступність маркетингових комунікацій", "оперативність маркетингової інформації". Наведені показники є основою формування імерсивного середовища підприємства, як онлайн, так і офлайн. Зважаючи на те, що курортно-рекреаційні підприємства стикаються з проблемою виведення послуг на ринок в умовах цифрової економіки і доведення до кінцевого споживача, зазначимо про актуальність для створення якісного контенту імерсивного середовища. При цьому у цифровому середовищі обсяг отриманих по споживачах даних може бути проаналізований на основі інформаційних інструментів і технологій. Порівняно з офлайн, в інформаційному середовищі ознаки для визначення сегмента можуть бути використані інші, тому за рівнем задоволеності споживачів курортно-рекреаційною послугою виокремлено сегменти споживачів КРП (рис. 2):

- *інноваційні* – схильні до пізнання нового, готові ризикувати, які є активними користувачами *Instagram, YouTube, Тік Ток*, мобільних додатків;

* Обсяг вибірки – 568 споживачів КРП (онлайн-опитування проводилося протягом 2018 – 2020 рр. у *Google* формі).

- *активні* – відкриті до пошуку інформації про КРП у *Facebook, LinkedIn, Twitter, Booking*, користуються мобільними додатками;
- *пасивні* – схильні придбавати тільки основні послуги, лояльні до суто локальної пропозиції на сайтах курортно-рекреаційного підприємства, є користувачами *Facebook, YouTube*;
- *консервативні* – здійснюють пошук інформації на сайті курортно-рекреаційного підприємства (3-d тур, онлайн- і офлайн-консультації з маркетологом та медичним персоналом).

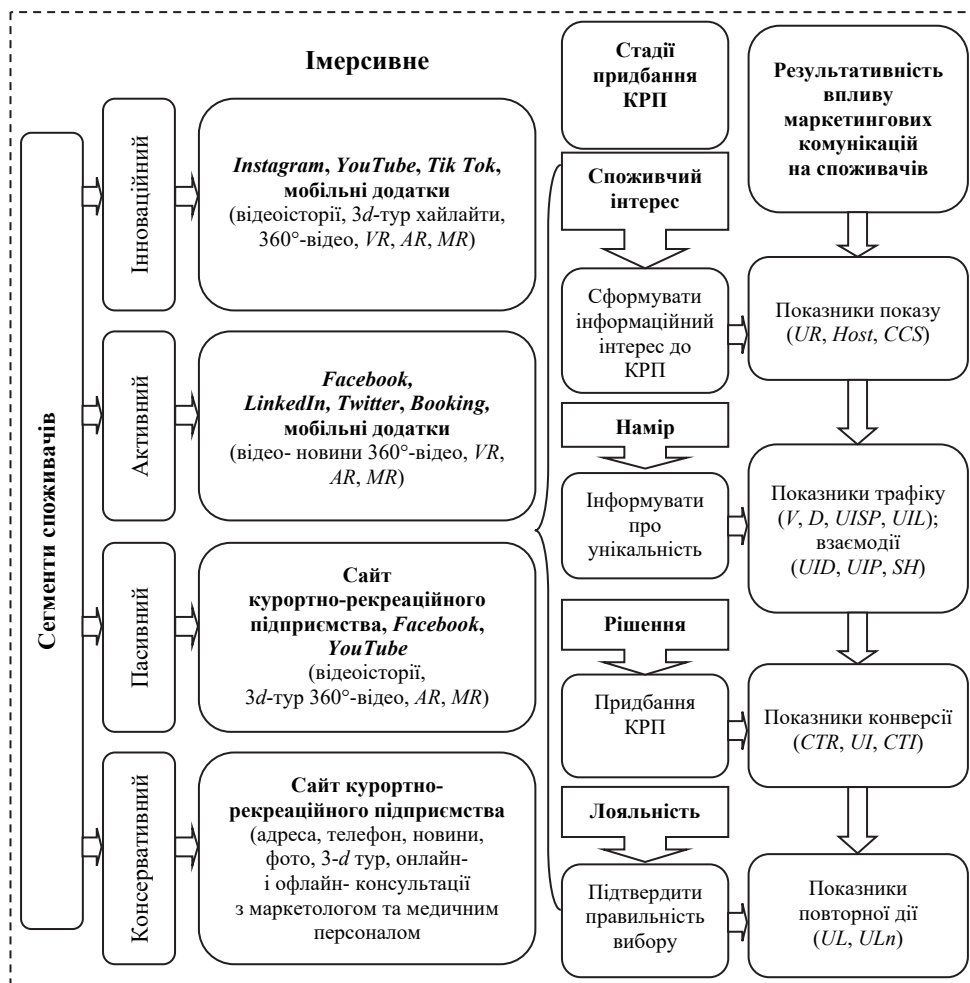


Рис. 2. Сегментація споживачів курортно-рекреаційної послуги у форматі імерсивного середовища

Джерело: розроблено авторами.

З долученням до моделі "VALS" етапу, який дає змогу визначити рівень задоволеності споживачів КРП у процесі апробації, встановлено:

по-перше, що виокремлені сегменти споживачів мають відмітні поведінкові характеристики та тяжіють до придбання КРП у певній локації функціонування курортно-рекреаційного підприємства;

по-друге, драйвером результативного впливу маркетингових комунікацій на сегменти споживачів є диджиталізація, що виявляється у створенні імерсивного середовища курортно-рекреаційного підприємства. Це обумовлено тим, що симулятори імерсивного середовища пропонують персоналізований та ефективний механізм для ознайомлення споживачів з КРП завдяки візуалізації.

Таким чином, розвиток цифрової економіки обумовлює вдосконалення маркетингових технологій сегментації і визначення такої ознаки для сегментації, як рівень взаємодії зі споживачем в імерсивному середовищі, в якому відбувається основна взаємодія, що надасть можливість визначати потреби споживчих сегментів та приймати оперативні управлінські рішення щодо позиціонування КРП.

Висновки. На застосування маркетингових технологій сегментації споживачів курортно-рекреаційної послуги впливає цифровізація маркетингової діяльності, яка обумовлює нові методи збору та аналізу даних для сегментації (мобільні технології, бізнес-аналітика, соціальні медіа (*Facebook, Instagram, LinkedIn, Twitter, YouTube, Tik Tok*), які дають змогу оперативно акумулювати інформацію про споживачів в цифровому просторі для сегментування і превентивної взаємодії з цільовими аудиторіями, а також скоротити терміни виведення нової послуги на ринок. Проблематика результативного застосування маркетингових технологій сегментації споживачів повинна розглядатися з позиції формування адресної релевантної інформації на основі цифрового маркетингу, фільтрації, усунення надмірності нерелевантної інформації цільовим групам споживачів у соціальних мережах.

В умовах диджиталізації подальші дослідження щодо маркетингових технологій сегментації споживачів курортно-рекреаційної послуги повинні розвивати пріоритетність застосування цифрових джерел динамічної інформації про споживчі характеристики та потреби у віртуальному середовищі, визначати особливості комбінації статичних (офлайн) і динамічних (онлайн) споживчих ознак сегментації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. World Tourism Organization (2019). International Tourism Highlights, 2019 Edition, UNWTO, Madrid. DOI: 10.18111/9789284421152.
2. Shinde R. (2016). Demographic segmentation & marketing strategies: an overview. *Commerce, Economics And Management*. URL: <https://iccs.ac.in/wp-content/uploads/2020/02/Sameeksha.pdf#page=123>.
3. Kotler P. (2020). The consumer in the age of coronavirus. URL: <https://sarasoainstitute.global/the-consumer-in-the-age-of-coronavirus>.
4. Roberto Mora, Per V. Freytag, Ann Højbjerg Clarke (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126(2):415-428. URL: https://www.researchgate.net/publication/348621399_B2B_market_segmentation_A_systematic_review_and_research_agenda.

5. Sánchez-Gutiérrez J., Cabanelas P., Lampón J. F., González-Alvarado T. E. (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 34. Issue 3. P.618-627. DOI: 10.1108/JBIM-03-2017-0081.
6. Лотиш О. Я. Сегментація ринку як інструмент стратегічного аналізу галузі. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. Серія. Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(1). С. 120-124. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%281%29_28.
7. Слоква М. Г. Сегментація зарубіжних ринків: теоретико-методологічні аспекти. *Економіка і організація управління*. 2017. Вип. 4. С. 129-142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_14.
8. Тараненко І. В., Гармідер Л. Д., Колечкін І. В. Сегментування ринку туристичних послуг та визначення цільових сегментів. *Ефективна економіка*. Дніпропетровський державний аграрно-економічний університет. 2016. №17. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5070>.
9. Values and Lifestyles (VALS). Research (2020). URL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/11515-values-and-lifestyles-vals-research.html>.
10. Zorfas A., Leemon D. An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction. URL: <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction>.
11. Kahle Lynn R. The Nine Nations of North America and the Value Basis of Geographic Segmentation. *Journal of Marketing*, 1986. № 50 (April). С. 37-47.
12. Mohan Raj, P., & Madhu S. (2006). A Study of the Impact of Values and Lifestyles (VALS) on Brand Loyalty with Special Reference to English Newspapers. *Journal of Management*. URL: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43502941/study_on_news_papers.pdf.
13. Steenkamp J., Wedel M. (1999). Essays in International Market Segmentation. URL: <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/138712>.
14. Larson K., Watson R. (2011). The value of social media: toward measuring social media strategies. *In Proceedings of the ICIS*. Shanghai. China, 1-18.
15. What is CSAT and how do you measure it? URL: <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat>.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2021.

Vedmid N., Boiko M., Romanchuk L. Marketing technologies of consumers segmentation of resort and recreational service.

Background. Using marketing technologies to segment consumers is a key resource for actively and quickly responding to consumer needs. Segmentation allows to identify differences in the response of consumers to services, implement the targeted marketing principles, develop a range of services in accordance with the consumers needs.

The aim of the paper is to study development of methodological foundations of marketing technologies for consumers segmentation, taking into account the key features of resort and recreational services, which ensure scientific approaches development to consumer segments assessment and allows proactively adjusting the offer of resort and recreational services, especially during periods of seasonal fluctuations.

Materials and methods. The theoretical and methodological basis of the article are the results of theoretical and applied research of Ukrainian and foreign scientists on consumer segmentation. The behavioral method was used to analyze consumer behavior

and needs. Special methods for ratings, sample observations, comparative analysis, grouping based on the use of general and special Google Analytic software, CoSchedule were used.

Results. The problem of effective segmentation of consumers of resort and recreational services is very important in a situation of aggravated competition for the consumer, since the definition of target segments is the basis for the formation of effective and targeted marketing activities. The expediency of using the VALS model has been proven. The VALS model is proposed to be improved by adding a stage that allows to determine the level of customer satisfaction with resort services based on the CSAT Composite Customer Satisfaction Score method. This method allows to determine the compliance of the received services with the expectations of consumers and to identify the level of service processes. The driver of the effective impact of marketing communications on consumer segments is digitalization. This is manifested in the creation of an immersive environment for a resort and recreation enterprise. This is due to the fact that immersive environment simulators offer a personalized and efficient mechanism for introducing consumers to the spa and recreational service through visualization.

Conclusion. The use of marketing technologies for consumers segmentation of resort and recreational services is influenced by the digitalization of marketing activities and leads to new methods of collecting and analyzing data for segmentation. These methods allow to accumulate quickly information about consumers in the digital space for segmentation and proactive interaction with target audiences, as well as reduce time it takes for a new service to enter the market. In the context of digitalization, further research to conduct marketing technologies for segmentation of consumers of resort and recreational services should develop the priority of using digital sources of dynamic information about consumer characteristics in a virtual environment; determine the features of the combination of static (offline consumer features) and dynamic (online consumer features) segmentation features.

Keywords: segmentation, marketing technologies, digitalization, immersive environment, consumer, resort and recreational service

REFERENCES

1. World Tourism Organization (2019). International Tourism Highlights, 2019 Edition, UNWTO, Madrid. DOI: 10.18111/9789284421152 [in English].
2. Shinde, R. (2016). Demographic segmentation & marketing strategies: an overview. *Commerce, Economics and Management*. Retrieved from <https://iccs.ac.in/wp-content/uploads/2020/02/Sameeksha.pdf#page=123> [in English].
3. Kotler, P. (2020). The consumer in the age of coronavirus. Retrieved from <https://sarasotainstitute.global/the-consumer-in-the-age-of-coronavirus> [in English].
4. Sánchez-Gutiérrez, J., Cabanelas, P., Lampón, J. F., & González-Alvarado, T. E., (2019). The impact on competitiveness of customer value creation through relationship capabilities and marketing innovation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. (Vol. 34). Issue 3, (pp. 618-627). DOI: 10.1108/JBIM-03-2017-0081 [in English].
5. Mora, R. Freytag, V., & Clarke, A. (2021). B2B market segmentation: A systematic review and research agenda. *Journal of Business Research*, 126(2), 415-428. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/348621399_B2B_market_segmentation_A_systematic_review_and_research_agenda [in English].
6. Lotysh, O. (2017). Segmentatsiia rynku iak instrument stratehichnoho analizu haluzi [Market segmentation as a tool for strategic analysis of the industry]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanities University*, 24(1), 120-124. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%281%29_28 [in Ukrainian].

7. Slokva, M. (2017). Sehmentatsiia zarubizhnykh rynkiv: teoretyko-metodolohichni aspekty [Segmentation of foreign markets: theoretical and methodological aspects]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia – Economics and organization of management*, 4, 129-142. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2017_4_14 [in Ukrainian].
8. Taranenko, V. Harmider, L., & Kolechkin, I. (2016). Sehmentuvannia rynku turystychnykh posluh ta vyznachennia tsil'ovykh sehmentiv [Segmentation of the market of tourist services and definition of target segments]. *Efektivna ekonomika. Dnipropetrovsk'kyj derzhavnyj ahrarno-ekonomichnyj universytet – Efficient economy. Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University*, 17. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5070> [in Ukrainian].
9. Values and Lifestyles (VALS) Research (2020). Retrieved from <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/11515-values-and-lifestyles-vals-research.html> [in English].
10. Zorfas, A., & Leemon, D. (2016). An Emotional Connection Matters More than Customer Satisfaction. Retrieved from <https://hbr.org/2016/08/an-emotional-connection-matters-more-than-customer-satisfaction> [in English].
11. Kahle, Lynn R. (1986). The Nine Nations of North America and the Value Basis of Geographic Segmentation. *Journal of Marketing*, 50, 37-47 [in English].
12. Mohan, Raj, P., & Madhu, S. (2006). A Study of the Impact of Values and Lifestyles (VALS) on Brand Loyalty with Special Reference to English Newspapers. *Journal of Management*. Retrieved from https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43502941/study_on_news_papers.pdf [in English].
13. Steenkamp, J. & Wedel, M. (1999). Essays in International Market Segmentation. Retrieved from <https://library.wur.nl/WebQuery/wurpubs/fulltext/138712> [in English].
14. Larson, K., & Watson, R. (2011). The value of social media: toward measuring social media strategies. *In Proceedings of the ICIS*. Shanghai, China, 1-18 [in English].
15. What is CSAT and how do you measure it? *www.qualtrics.com*. Retrieved from <https://www.qualtrics.com/experience-management/customer/what-is-csat> [in English].

UDC 366.1:338.488

JEL Classification: F02; F51; F53; E64

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)08](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)08)

KULYK Mariia,
PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Hotel and Restaurant Business
Kyiv National University
of Trade and Economics
19, Kioto str., Kyiv, 02156, Ukraine

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

ORCID ID:0000-0001-8732-7441

KOMPANETS Kateryna,
PhD (Economics), Associate Professor, Associate
Professor at the Department
of Hotel and Restaurant Business
Kyiv National University
of Trade and Economics
19, Kioto str., Kyiv, 02156, Ukraine

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

ORCID ID:0000-0002-7189-2355

AVDAN Oksana,

PhD (Economics), Associate Professor
at the Department of Hotel and Restaurant Business
Kyiv National University of Trade and Economics
19, Kioto str., Kyiv, 02156, Ukraine

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

ORCID ID:0000-0003-1868-4685

MANAGEMENT OF CONSUMERS BEHAVIOR OF HOSPITALITY SERVICES

The article considers the consequences of the Covid-19 pandemic on the activities of hospitality enterprises. The main determinants that changed consumer behavior under quarantine restrictions were identified. It was determined that scientific works did not study methods of researching consumer loyalty in crisis conditions. This gave reason to establish the purpose and objectives of the article and to prove the need to apply the proposed universal method of identifying consumer satisfaction level with hospitality services.

Keywords: hospitality enterprises, consumer, consumer satisfaction level, consumer behavior, the Covid-19 pandemic.

Background. The world is in an economic crisis caused by the COVID-19 pandemic. All sectors of the economy were affected. One of the most affected by quarantine restrictions is tourist, resort, recreational and health facilities (hotels, camps, sanatoriums, boarding houses, health complexes), which have almost completely ceased their activities. According to the latest research of the National Institute for Strategic Studies [1], in 2020 the volume of international tourism revenues is set at 58–78 % compared to 2019. According to the experts, the recovery of demand to the level of 2019 will take at least two years. This situation increases competition level between hospitality establishments and intensifies personal warfare for each client today. This leads to a constant search for alternative ideas that will meet the consumers' needs. The sense of security that has flooded the world and shaped everyone's lifestyle has led to the transformation of a new consumer type. In fact, there is now a new digital stratification of society.

© Kulyk M., Kompanets K., Avdan O., 2021

ISSN 1727-9313. ВІСНИК КНТЕУ. 2021. № 4 ===== 101

And so it becomes difficult to assess and manage consumer behavior. It is almost impossible to assess their level of satisfaction and form a base of loyal consumers. This problem solving requires appropriate research and scientific substantiation of theoretical and methodological aspects of consumer behavior management in the COVID-19 pandemic. That's why it is necessary to form a new method of modern consumers' behavior assessment, which will help hospitality companies to build their crisis strategy to overcome the pandemic crisis.

Analysis of recent research and publications. Critical analysis of scientific papers on the formation of close relations with consumers of hospitality enterprises and consumer behavior management allows us to state that in the scientific area it formed important theoretical and methodological provisions that determine the essence of this process and its implementation features. In particular, a significant contribution to the development of the theory and practice of relations management with hospitality services consumers is in the works of domestic scientists A. Mazaraki, M. Boiko, A. Okhrimenko [2], O. Kalieva, I. Taranukha [3], A. Lankov, M. Sheptukhin [4], D. Semenda, O. Semenda [5], I. Senenko [6], O. Yevtushevska [7]. D. Semenda, O. Semenda investigated consumer behavior in modern market conditions and proposed approaches to consumer behavior modeling. O. Yevtushevska studied the peculiarities of consumer behavior in the modern market and identified the main types of individuals. The works of O. Kaliev, I. Taranukha, M. Sheptukhin are devoted to consumer behavior modeling. A. Mazaraki, M. Boiko, A. Okhrimenko foresaw development of the national tourism system and touched on the general issues of customer service in the hospitality sector. I. Senenko offered conceptual approach to the formation of the mechanism of management hospitality services of consumer behavior. A. Lankov took up the question of VIP client management. But the issues of assessment of the consumer satisfaction level of with the consumption of hospitality services remain unsolved. Despite significant scientific achievements in the field of consumer behavior research, hospitality services remain unsolved with many theoretical and applied problems. A special feature of scientific research is the definition and management of consumer behavior in stable economic conditions. But the restructuring in the hospitality industry presents new challenges for determining the characteristics of the pandemic consumer and defining its relationship with hospitality in quarantine.

The issue of enterprise management during the COVID-19 pandemic has captured the scientific world. Important scientific achievements on the study of this problem are in the papers of domestic and foreign scientists L. Bovsh, L. Hopkalo, I. Komarnytskyi [8], G. George, P. Puranam, K. Lakhani [9], K. Heinonen, T. Strandvik [10], Y. Gorbenko, L. Litvyshko [11] and the others. L. Bovsh, L. Hopkalo, I. Komarnytskyi considered scientific substantiation of compliance of hotel business in pandemic conditions and gave the characteristics of changes in the consumption of hospitality services.

L. Litvishko, Y. Gorbenko analyzed adaptation of business to the new realities of the COVID-19 pandemic. G. George, K. Lahani and P. Puranam raised the issue of changes in consumer types, which were caused by the challenges of the pandemic crisis. K. Heinonen and T. Strandwick studied reformatting innovation in services: COVID-19 as a catalyst for imposed innovation in services. The problem of the economic crisis and the question of the way out of it of enterprises are revealed in the works of the above mentioned authors. At the same time, there are few publications in the available literature that identify areas for measures to assess and manage consumer behavior, although this is the key to competitiveness and recovery of the pandemic crisis. Therefore, it becomes necessary to comprehend the theoretical issues of managing the behavior of hospitality services consumers in a pandemic crisis.

The **aim** of the article is to form an innovative method of determining the satisfaction level of hospitality consumers, to identify the types of consumers that have evolved in the COVID-19 pandemic.

Materials and methods. The information base of the study is the publications of domestic scientists on the problems of managing consumer behavior in the COVID-19 pandemic. Methods of systematization, analysis and synthesis, graphical, tabular were used.

Results. In the situation of economic competition of hospitality enterprises for markets, the importance of high communication activity and effective interaction with consumers will increase. The thesis that the functioning of the enterprise depends on the preventive recognition and understanding of the needs of existing and potential consumers is important in this context [2]. Now it is the establishment of close relations with consumers and the formation of commitment to hospitality services that is an important determinant for the enterprises survival in a pandemic crisis.

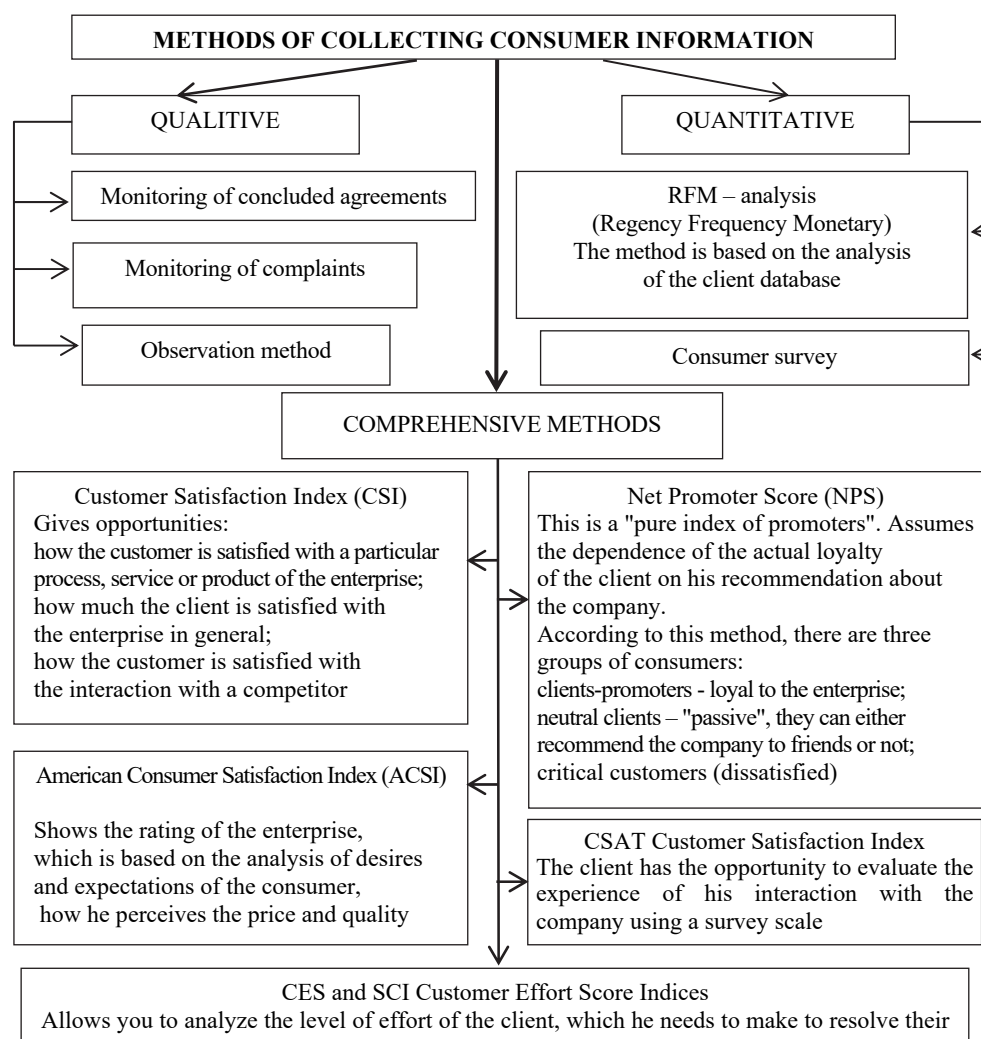
The COVID-19 pandemic has severely disrupted global consumption, forcing people not to break old habits and adopt new ones. Companies that seek to emerge from the crisis in stronger positions need to develop a systematic understanding of changing habits. For many enterprises, it requires a new process of identifying and evaluating change before it becomes apparent to all [11].

Therefore, the company needs to monitor constantly information about customer satisfaction, identifying ways to obtain this information, in time to develop measurement methods and analyze the information obtained in order to meet the demands and expectations of consumers [3].

In Ukraine, the official point of view on the term "customer satisfaction" is defined by the National Standard of Ukraine DSTU ISO 10004: 2013 "Customer Satisfaction. Guidelines for Monitoring and Evaluation" (ISO 10004: 2012, IDT), according to which customer satisfaction is "perception by the customer of the level of satisfaction of his expectations" [12, p. 2].

To assess the level of consumer satisfaction with services, the main problem is the choice of method of collecting information about the consumer. Quantitative (objective) and qualitative (subjective) methods are used to collect information (*figure*). Existing methods are aimed at identifying the general characteristics of the success of the enterprise and assess the satisfaction of consumers of food products in their purchases, and are based on changes in the financial performance of the enterprise. It becomes necessary to create a universal method of assessing the level of satisfaction of service consumers who are waiting for a certain level of service.

The level of consumer satisfaction of the enterprise is influenced by the evaluation criteria: the reliability of the hospitality enterprise, the range of services, their cost, the ability to use various loyalty programs; speed and quality of service; competence and professionalism of the staff.



Methods of consumer satisfaction measuring

Source: developed by the authors.

All methods that are presented in *Figure*, it is advisable to use in hospitality enterprises to identify the target loyal consumer. Such methods are directly appropriate and they are possible only in direct contact with the client and allow you to form a direct relationship with him. But in modern conditions, the possibility of direct communication in the field of hospitality is limited. Therefore, an innovative method of assessing the level of consumer satisfaction (LCS) is needed, which will cover as much as possible the channels of interaction between the consumer and the hospitality enterprise. The basis of LCS is the communication of customers on the main site of the enterprise. Thus, the main criteria for determining the target loyal customers will be quantitative:

- number of site visits (n);
- number of orders (nz);
- cost of the order (bi);
- number of positive feedback (p).
- number of refusals to receive services (d);

Site monitoring for these indicators should be carried out at monthly intervals. Thus, with the help of these indicators it is possible to identify consumers by categories: permanent, potential and loyal, neutral. Companies can provide information only about customers who have made orders and registered at least once working with the database of the hospitality website, it is impossible to identify consumers who simply visit the site and do not leave messages or feedback.

An important issue in conducting this type of marketing research is the choice of the scale type for quantifying consumer satisfaction. Methods of CSI, NPS and ACSI use a scale from 1 to 10; it is advisable to measure LCS on the same scale.

Such division can be made in three stages to form a management mechanism in accordance with the stages of consumer behavior of hospitality services, conventionally: behavior before the consumption of services (accommodation), during consumption, after consumption. According to these stages, it is proposed to identify 3 roles of consumers of hospitality services:

- potential customers;
- guests;
- customers.

A potential customer is a consumer who has not used the services of a particular company, or has tried only once and has not clearly defined its attitude to the service provided [6].

Some authors [4; 7] consider that the customer and the guest are different roles of the consumer. A guest is a consumer who is living now in a hotel or other accommodation, or is in a restaurant. A customer is a consumer who has used the services of one specific hospitality company more than once. Based on these definitions and conditional transformations into consumer behavior, it is necessary to work with the client through Internet channels.

Therefore, it is proposed to check the site on a monthly basis, so the critical number of the maximum contact is 30, which in turn will be equal to 10 points. We have identified four types of consumers and another category that we cannot directly influence – neutral consumers. Therefore, we can make a matrix of consumer identification (*table*).

Table

Consumer identification matrix

| Consumer identification | Assessment level, x_i | Weighting factor, k_i |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Permanent | 10–8 | 1 |
| Potential | 7–5 | 0.8 |
| Loyal | 4–2 | 0.6 |
| Neutral | 1–0 | 0.4 |

Source: developed by the authors.

To form an economic-mathematical model, we introduce the notation:

x_i – is the intensity of the i -th action (binary variable, 10 or 0);

k_i – is the rate of significance for the i -th action, which determines the loyalty of the target – identified consumer (equal to the weight of significance). Thus, to develop a matrix for determining the level of criteria, it is necessary to sort each negative and positive consumer feedback by assessment levels (*Table*);

z_i – is the increase in satisfaction with the implementation of the i -th planned event, points;

b_i – is the costs for the implementation of the i -th planned measure, monetary units;

σ_i – is the standard deviation of the increase in satisfaction with the implementation of the i -th planned event, points;

Δ – is the target increase in satisfaction with the introduction of the optimal set of planned activities, points, $\Delta = Z_{goal} - Z_{fact}$;

Z_{fact} , Z_{goal} – is the actual and target value of the integrated indicators of satisfaction.

The mathematical model of the level of satisfaction of consumers of hospitality services has the form:

$$\sum_i k_i z_i x_i \geq \Delta. \tag{1}$$

This inequality shows the most probable level of consumer satisfaction.

Determining the level of monetary contribution to increase consumer satisfaction is calculated by the following mathematical model.

$$\sum_i b_i x_i \leq V; \sum_i \sigma_i x_i \rightarrow \min, \tag{2}$$

where V – is the amount in cash equivalent separated by the company to increase customer satisfaction.

Based on inequality, the total increase in satisfaction with the implementation of the optimal set of planned measures should be at least the target increase, the cost of implementing measures should not exceed the planned budget, and first of all measures will be selected for implementation, respondents are most consistent.

Creating an interactive method of detecting the level of customer loyalty (LCL) introduced additional parameters for quantifying customer satisfaction then; the formula of the mathematical model of the general level of LCL will look like this:

$$LCL = \begin{cases} \sum_i ni, nz \rightarrow max; \\ \sum_i \sigma_i x_i \rightarrow min; \\ \sum_i nz \times bi \geq d; \\ \sum_i ni \times nz \times bi - p \end{cases} \quad (3)$$

This is a universal mathematical model for assessing the level of consumer satisfaction, which is inherent in today's realities of hospitality.

Conclusion. That is, the COVID-19 pandemic has caused global changes between the hospitality-consumer relationships. Against the background of the development of modern digital and Internet technologies, the effectiveness of traditional marketing tools is declining. This transformation has become an obstacle to identifying major behavioral changes in the consumer. It is communication with which has become a secure form of communication and, as a consequence, the formation and maintenance of competitive advantages based on the technological advantages of communication channels. Therefore, it becomes difficult to assess the level of customer satisfaction, and this is an important determinant for determining the areas of close relationships with different types of consumers. That is, the proposed interactive method of identifying the level of customer loyalty will help hospitality companies in post-conduct conditions to strengthen their competitive position and get out of crisis.

REFERENCES

1. National Institute for Strategic Studies. Regarding the development of tourism in Ukraine in the conditions of increased epidemic risks. *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>20 [in English].
2. Mazaraki, A. A., Boyko, M. G., & Ohrimenko, A. G. (2018). Forsajt rozvytku nacional'noi'turystychnoi'systemy [Foresight development of the national tourism system] *Visn. Kyiv. nac. trade and economy un-tu – Herald Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 5-22 [in Ukrainian].
3. Kalieva, O. M., Taranukha, I. A., & Sheptukhin, M. V. (2016). Modelirovanie povedeniia potrebiteli kak instrument effektivnoho upravleniia marketinhom v klientoorientirovannoi orhanizatsii [Modeling of consumer behavior as a tool for effective marketing management in a customer-oriented organization]. *Economics, Sociology and Law*, 11, 27-33[in Ukrainian].
4. Lan'kov, A. N. (2015). Shcho take prestyzhne spozhyvannia v Pivnichnii Korei [What is prestigious consumption in North Korea]. Retrieved from <http://carnegieendowment.org> (accessed: 02.04.2021) [in Ukrainian].

5. Semenda, D. K., & Semenda, O. V. (2018). Doslidzhennia povedinky spozhyvachiv v suchasnykh rynkovykh umovakh [Study of consumer behavior in modern market conditions]. *Young scientist*, 1(53), 535-540. Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2018/1/126.pdf> (accessed: 02.03.2021) [in Ukrainian].
6. Senenko, I. A. (2015). Kontseptualnyi pidkhyd do formuvannia mekhanizmu upravlinnia povedinkoiu spozhyvacha posluh hostynnosti [Conceptual approach to the formation of the mechanism of management of consumer behavior of hospitality services]. *Effective economy*, 10. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4414> (accessed: 12.04.2021)[in Ukrainian].
7. Yevtushevska, O. V. (2016). Osoblyvosti povedinky spozhyvachiv na rynku v suchasnykh umovakh [Features of consumer behavior in the market in modern conditions]. *Economics. Investments: practice and experience*, 20, 22-25[in Ukrainian].
8. Bovsh, L., Hopkalo, L., & Komarnytsky, I. (2020). Naukove obgruntuvannia vidpovidnosti hotelnoho biznesu v pandemichnykh umovakh [Scientific substantiation of compliance of hotel business in pandemic conditions]. *Restaurant and hotel consulting. Innovations*, 2, 166-181. DOI: 10.31866/2616-7468.3.2.2020.219691 [in Ukrainian].
9. George, G., Lahani, K. R., & Puranam, P. (2020). Shcho zminylosia? Vplyv pandemii Covid na poriadok denni doslidzhen upravlinnia tekhnolohiiamy ta innovatsiiamy [What has changed? The impact of the Covid pandemic on the technology and innovation management research agenda]. *Journal of Management Research*, 57 (8), 1754-1758 [in Ukrainian].
10. Heinonen, K. & Strandwick, T. (2020). Pereformatuvannia innovatsii v posluhakh: COVID-19 yak katalizator naviazanykh innovatsii u sferi posluh [Reformatting innovation in services: COVID-19 as a catalyst for imposed innovation in services]. *Service Management Journal* [in English].
11. Litvishko, L. O., & Gorbenko, Yu. A. (2020). Adaptatsiia biznesu do novykh realii pandemii COVID-19 [Adaptation of business to the new realities of the COVID-19 pandemic]. *Proceedings of the All-Ukrainian scientific-practical conference "Management and administration in the context of combating hybrid threats to national security" In the framework of the Erasmus + project "Academic counteraction to hybrid threats" WARN 610133-EPP-1-2019 FI-EPPKA2-CBHE-JP*, 65. Retrieved from https://drive.google.com/file/d/1k3PeCfr_7sJJogv8VydUQn4vwRAqT7xE/view 2 (accessed: 02.01.2021) [in Ukrainian].
12. DSTU ISO 10004: 2013 (2014). Customer Satisfaction. Guidelines for Monitoring and Evaluation (ISO 10004: 2012, IDT). Ministry of Economic Development of Ukraine Kyiv, 24, 117 [in Ukrainian].

The article was received by the editors 12.05.2021.

Кулик М., Компанець К., Авдан О. Управління поведінкою споживачів послуг гостинності.

Постановка проблеми. В умовах кризи, спричиненої пандемією COVID-19, найбільш постраждав сектор гостинності, що підвищує рівень конкурентної боротьби. Пандемія змінила типових споживачів, і тому управління поведінкою споживачів стало досить складним. Це вимагає теоретичної підготовки та формування методів оцінки рівня задоволеності в сучасних пандемічних умовах.

Метою статті є формування інноваційного методу визначення рівня задоволеності споживачів підприємств гостинності та типів споживачів, які еволюціонували в контексті пандемії COVID-19.

Матеріали та методи. Інформаційною базою дослідження є публікації вітчизняних вчених з проблем управління поведінкою споживачів у контексті пандемії COVID-19. Використано методи систематизації, аналізу та синтезу, графічні, табличні та ін.

Результати дослідження. Визначено основні детермінанти, що змінили поведінку споживачів в умовах викликів карантинних обмежень. На підставі цього розроблено інноваційний метод оцінки рівня задоволеності споживачів. Для реалізації методу запропоновано додаткові параметри кількісної оцінки лояльності гостя готелю та розроблено універсальну математичну модель загального рівня задоволеності споживачів.

Висновки. Оцінка рівня задоволеності клієнтів є важливим детермінантом для визначення напрямів комерційних взаємовідносин з різними типами споживачів. Запропонований інтерактивний метод виявлення рівня лояльності клієнтів допоможе підприємствам гостинності в постковідних умовах посилити конкурентні позиції і вийти з кризи.

Ключові слова: підприємства гостинності, споживач, рівень задоволеності споживачів, поведінка споживачів, пандемія COVID-19.

UDC 378.018.43:614.4=111
JEL Classification I123

DOI: [http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(138\)09](http://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(138)09)

PRYTULSKA Natalia,
DSc (Technical), Professor First Vice-Rector
for Scientific and Pedagogical Work
Kyiv National University
of Trade and Economics
19, Kioto St., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: prytulska@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-9010-4190

BOZHKO Tetiana,
PhD (Technical), Associate Professor
Head of Curriculum and Instruction Department
Kyiv National University
of Trade and Economics
19, Kioto St., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: tatyana_bozhko@ukr.net
ORCID: 0000-0002-2261-4527

KAMINSKYI Serhii,
PhD (Economics), Associate Professor Head of Training Department
Kyiv National University of Trade and Economics
19, Kioto St., Kyiv, 02156, Ukraine

E-mail: s.kaminskyj@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0002-4884-1517

E-LEARNING DURING THE COVID-19 PANDEMIC: A PRACTICAL ASPECT

The proposed article considers the relevance and feasibility of the transition of higher education institutions to e-learning during the COVID-19 pandemic, outlines the features and problems that arise in e-learning.

Keywords: e-learning, online educational platform, synchronous learning, asynchronous learning.

Background. The World Health Organization recognized officially the spread of COVID-19 as a pandemic on March 11, 2020 [1]. It changed almost every sphere of society, including education, because strict quarantine measures accelerated introduction and development of e-learning. A significant problem for higher education institutions in Ukraine in this situation was the unpreparedness for the full transition to distance or blended learning.

An analysis of the domestic experience of using distance learning in higher education institutions as a separate form shows that only 9 of them offer the possibility of distance learning. At the same time, distance learning offered only in certain areas of study [2].

In Europe, distance learning is becoming more widespread. In particular, according to the study [3] of surveyed 241 higher education institutions, almost all began to use e-learning tools. At the same time, 91 %

of the surveyed institutions use blended learning, integrating e-learning into the regular teaching system, but it is important that 82 % of the surveyed institutions state that they offer distance learning courses. While almost all institutions are involved in some forms of e-learning, the level of penetration of online teaching varies considerably.

Scientists predict that by 2025 the number of distance learners could reach 650 million [4].

New challenges have signaled profound structural changes in higher education. A few years ago, at some point, it seemed that mass open online courses (MOOC), available to an unlimited number of students through the Internet, would form a new quality of education. However, it turned out that this is far from the case, a much smaller percentage of those who signed up for it finish the course [5]. So now, it depends on university teachers whether the situation with the pandemic will be able to mobilize us to create completely different content. Meanwhile, all educational process participants are adapting to new conditions and trying to anticipate or overcome difficulties that arise during distance learning.

There is no answer how long education will function in the current format. In addition, it is important to consider what future generations of students will expect from a higher education institution. After all, these people perceive the world from a different angle, because their lives consist of both standard and virtual reality. They want to get a specific specialty, have other aspirations, and want to be able to combine leisure and free time with a career [6]. Moreover, here there is another, natural, question: what can the university offer in this case?

Analysis of resent research and publications. The works of domestic scientists such as V. Shovkun [5], I. Batsurovska [7], N. Terenda, O. Terenda, M. Horishnyi, N. Panchyshyn [8] etc., are devoted to the development of distance education problem at preparation of students of certain specialties.

The main trends of e-learning in Ukrainian higher education in the context of pandemic constraints are highlighted in the works of A. Oleshko, A. Rovnyagin, V. Godz, V. Bakirov, M. Ogarkov, S. Bondarenko [9–11] and others.

The work of S. Brammer, T. Clark [12] examines the evidence of how COVID-19 can affect business schools in the short, medium and long term [12].

Study of the students learning experience through online teaching methods during the COVID-19 lockdown period is in the work of Mahiswaran Selvanathan, Nur Atikah Mohamed Hussin, Noor Alyani Nor Azazi [13]. The article of Shivangi Dhawan [14] includes importance of online learning and Strengths, Weaknesses, Opportunities, & Challenges (SWOC) analysis of e-learning modes in the time of COVID-19 crisis.

Materials and methods. Methods of analysis and synthesis of methodological aspects of e-learning, comparison, generalization and systematization of the researched material were used.

Results. Higher education institutions forced to resolve in a short time a number of pressing issues that aimed at maintaining quality assurance system of higher education with the implementation of quarantine restrictions. It is especially difficult in this task to maintain interest in learning from the students in the educational process, because they belong to Generation Z or "Digital Native" and electronic way of obtaining information has already become the norm.

Therefore, young people usually welcome the use of high technology in educational process, but also it makes additional demands, especially on the content of disciplines and the choice of tools for their implementation. The popularity of e-learning is due to the flexibility and availability of this technology.

A distance-learning laboratory has been operating in Kyiv National University of Trade and Economics (KNUTE) since 2005, later it has been reorganized into distance-learning support department, whose functional responsibilities include technical support of the corporate distance-learning platform.

Distance learning is a set of technologies that help to provide a certain amount of initial content and knowledge, interaction between teacher and students, giving them opportunity to search, analyze and structure the studied material. Distance learning performs informational, indicative, management functions, as well as the function of reinforcement and control [15].

University teachers used online educational platforms (Microsoft Teams, Google Classroom and Moodle), first in the form of webinars, which were somewhat monologue even before quarantine, and e-learning became an integral part of all educational programs in April 2020.

The use of a single platform for the whole institution is an appropriate method of the organization of educational process in universities during pandemic. There are many different software products for use in the educational environment, but access to most of them is on a paid basis (*table*) [16]. Thus, Moodle is one of the most functional programs, which is the basis of the corporate distance-learning platform.

Table

Characteristics of the main software products of distance learning by functional purpose

| Criterion | Moodle | iSpring | Teachbase | WebTutor | GetCourse |
|--------------------------------------|----------|----------|-----------|----------|-----------|
| Content creation | + | + | + | + | + |
| Ability to sell courses | + | - | + | - | + |
| Mobile learning | + | + | + | + | + |
| Possibility of conducting webinars | + | + | + | + | + |
| Possibility of location on the cloud | + | + | - | + | - |
| Free access | + | - | - | - | - |
| Rating score | 6 | 4 | 4 | 4 | 4 |

KNUTE has introduced Moodle platform (modular object-oriented dynamic learning environment) common in the educational environment – a free learning management system that is constantly improved and supplemented with new tools and solutions [17].

The students access Moodle via the Internet so they do not depend on a specific place and time, and they can choose their own schedule of study material from any part of the globe (this fact should be taken into account, as foreign students also study at KNUTE). Moodle system is convenient not only for distance learning, but also for traditional classroom learning. Due to this, full transition to distance learning in a pandemic was not too painful. Thus, each teacher has the right to choose the tools of communication with students: GoogleClass, Docs and Drive, GoogleMeet, Dou, Zoom, Skype, Telegram, Viber and others. However, the main information about it (with active links) focused on Moodle platform. The system can create and store e-learning materials, set the sequence of their study, conduct video lectures and control activities.

At this stage, teachers are working to improve the forms and methods of modern educational technologies of distance learning with possibility of their further use during students training in the classroom. The main task for students is to achieve program-learning outcomes in educational programs, to obtain appropriate competencies. In addition, teachers' confidence comes here in the first place as their abilities will be enough to master and successfully apply all technologies. This should include the choice of Internet platform for classes, increased workload and technical problems. Training and methodological support of disciplines need particular attention, because distance education should be adapted to the respective application conditions, and be more elaborated and systematized.

Thus, quality of material retention by the students increases with the use of synchronous interaction with the teacher through video communication, chat classes. Teacher feedback from students is an indicator of learning quality of the educational program. Thus, lectures, practical tasks, seminars and laboratory classes are giving online.

In addition, you should pay attention to the asynchronous type of online learning, which eliminates direct contact of the students with the teacher. It is worth noting the high cost of creating educational content, as well as the lack of live communication between the students and the teachers.

Another problem of online teaching is teachers and students depersonalization. Teachers can always understand the student's personality with all its pros and cons, individuality, ability to absorb information, the level of his soft-skills and hard-skills. When learning online, students generally are perceived as one group (course), and this makes it difficult to assess both the level of knowledge and communication skills. Accordingly, it is difficult

for the teacher to understand how well the material is taking. During offline classes students ask questions, so the teacher can also focus on facial expressions, emotions, student behavior, but in most cases there is a presentation of material and strict control of written tasks in the framework of e-learning.

In addition, during April-May 2020, the State Service of Education Quality of Ukraine conducted an anonymous survey [18] of researchers and educators of higher education institutions of all types and forms of ownership, based on the need to clarify the situation related to the use of distance learning technologies in quarantine. This fully corresponds to the results of the survey of teachers (158 people) and students (1045 people) at KNUTE, conducted during February-March 2021.

The results of the analysis of the data obtained during these two studies indicate that the majority of respondents, both students and researchers, are satisfied with the introduction of distance learning technologies in higher education institutions. In particular, 70 % of students and 91 % of teaching staff, respectively, expressed their full and partial satisfaction with such forms of education [18].

The main problems of distance learning during this pandemic, according to students are lack of constant access to the Internet, the risk of biased assessment, insufficient self-organization of participants in the educational process, irregularity and variety of communication with the teacher, lack of equipment at home, lack of modern methods of submission educational materials (video, audio tools, presentations, etc.). In turn, according to the scientific and pedagogical staff, the main problems are the lack of "live" contact with students, insufficient technical support of the educational process, weak level of communication tools and telecommunications technologies, risks of academic dishonesty and lack of well-designed online courses.

The use of active and diverse methods of working with students, developed content adapted to remote perception, exclusion of passive presentation of material, use of multimedia technologies, special video effects, animation elements, etc., including in an integrated form, will help to solve such problems. The methods recommended for classroom work will come to the rescue. At the same time, the teacher (according to the survey of participants of the educational process KNUTE) is not just a source of information for students and controller, but also he is an equal partner, organizer and interlocutor, who will help find solutions.

An example is the organization of a seminar using case studies to encourage students to discuss and analyze the situation, model role situations, as well as decision-making, or a seminar-conference with speakers and experts. An important role is by testing, which can be widely used to control knowledge, including self-control, as well as increase the level of assimilation of the material, which requires specially prepared differentiated tests.

Conclusion. Thus, the e-learning format in the current pandemic conditions helps universities to continue their education and find new material, but at the same time, it became clear that no technology could replace the live communication of participants in the learning process. This format differs from traditional classroom teaching, requires mastery of modern computer technology and a conscious attitude to the choice of form and significant efforts to fill the educational content by the teacher and high self-organization by students, psychological adaptation. In any case, online forms of learning have become a global reality, so you should identify and analyze all its weaknesses in order to prevent them in the future, find new approaches to its use to motivate learning and personal development.

REFERENCES

1. WHO announces COVID-19 outbreak a pandemic. Retrieved from <https://www.euro.who.int/en/health-topics/health-emergencies/coronavirus-covid-19/news/news/2020/3/who-announces-covid-19-outbreak-a-pandemic> [in English].
2. Kubatko, O. V., Pimonenko, T. V., & Kubatko, O. V. (2015). Porivnjaj'nyj analiz tendencij rozvytku dystancijnyh tehnologij navchannja v Ukrai'ni ta JeS [Comparative analysis of trends in the development of distance learning technologies in Ukraine and the EU]. *Mehanizm reguljuvannja ekonomiky – Mechanism of economic regulation*, 2, 93-102 [in Ukrainian].
3. Gaebel, Michael, Kupriyanova, V., Morais, R., & Colucci, E. E-learning in European Higher Education Institutions November 2014. Results of a mapping survey conducted in October-December 2013. Retrieved from www.eua.be [in English].
4. Zadorozhna, O. M. (2020). Dystancijna osvita v Ukrai'ni: realii' s'ogodennja *Osvitnij dyskurs: zb. naukovyh prac'* [Distance education in Ukraine: today's realities. *Educational discourse*]: zb. naukovyh prac', 24(6). Retrieved from http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/123456789/30800/1/Zadorozhna_56-67.pdf [in Ukrainian].
5. Shovkun, V. (2016). Vykorystannja dystancijnyh tehnologij u procesi pidgotovky majbutnih uchyteliv informatyky [The use of remote technologies in training of future computer science teachers]. *Vidkryte osvितnje e-seredovyshhe suchasnoho universytetu – Open educational e-environment of a modern university*, 2, 265-272. Retrieved from DOI: 10.28925/2414-0325.2016.2.t2657 [in Ukrainian].
6. Wyższe uczelnie a epidemia koronawirusa – ciekawy wywiad prof. Piotra Steca z WPiA dla "DGP". Retrieved from <https://uni.opole.pl/page/3708/wyzsze-uczelnie-a-epidemia-koronawirusa-ciekawy-wywiad-prof-piotra-steca-z-wpia-dla-dgp> [in English].
7. Bacurovs'ka, I. V., & Samojlenko, O. M. (2017). Vykorystannja osvितn'ogo veb-resursu u procesi vyvchennja fizyky u vyshhyh navchal'nyh zakladah. Teorija ta praktyka formuvannja profesijnyh kompetentnostej fahivciv agrarnoi' galuzi v umovah jedynogo informacijnoosvितn'ogo universytets'kogo prostoru [Use of educational web resource in the process of studying physics in higher educational institutions. Theory and practice of formation of professional competencies of agricultural specialists in the conditions of a single information-educational university space]. *Mykolai'v* [in Ukrainian].

8. Terenda, N. O., Terenda O. A., Horishnyi, M. I., & Panchyshyn, N. Y. (2021). Osoblyvosti dystancijnogo navchannja studentiv v umovah pandemii' COVID-19 (za rezul'tatamy anketuvannja) [Peculiarities of distance learning of students in the conditions of the COVID-19 pandemic (according to the results of the survey)]. *Medychna osvita – Medical education*, 4, 57-60. DOI: 10.11603/me.2414-5998.2020.4.11661[in Ukrainian].
9. Oleshko, A., Rovnyagin, A. and Godz, V. (2021). Improving distance learning in the context of pandemic restrictions in higher education. *Derzhavne upravlinnja: udoskonalennja ta rozvytok*. Vol. 1. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1936> (accessed: 08 Jul 2021). DOI: 10.32702/2307-2156-2021.1.3 [in English].
10. Bakirov, V., & Ogarkov, M. (2021). Pandemija mozhe nazavzhdy zminyty vyshhu osvitu [A pandemic can forever change higher education]. *Dzerkalo tyzhnja – Mirror Weekly*. 16. 01. Retrieved from <https://zn.ua/ukr/EDUCATION/pandemija-mozhe-nazavzhdi-zminiti-vishchu-osvitu.html> (accessed: 17.01.2021) [in Ukrainian].
11. Oleshko, A. A., & Bondarenko, S. M. (2020). Udoskonalennja systemy dystancijnogo navchannja u vyshnij shkoli v umovah pandemii' COVID-19 [Improving the system of distance learning in higher education in the COVID-19 pandemic]. Materials of the International scientific-practical conference "Problems of integration of education, science and business in the context of globalization": notes, 10. 11. Kyiv: KNUDT [in Ukrainian].
12. Brammer, S., & Clark, T. (2020). COVID-19 and Management Education: Reflections on Challenges, Opportunities, and Potential Futures. *British Journal of Management*, 31, 453-456 [in English].
13. Mahiswaran, Selvanathan, Nur Atikah Mohamed, Hussin, & Noor Alyani Nor, Azazi (2020). Students learning experiences during COVID-19: Work from home period in Malaysian Higher Learning Institutions. *Teaching Public Administration*, 1-10. DOI:10.1177%2F0144739420977900 [in English].
14. Dhawan, S (2020). Online learning: a panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 1-18 [in English].
15. Polevaja, N. M., & Sitnikova, V. V. (2020). Distancionnaja forma obuchenija v vuze: faktory razvitija i vnedrenija, problemy realizacii [Distance learning at a university: factors of development and implementation, implementation problems]. *Vestnik Amurskogo gosudarstvennogo universiteta – Bulletin of the Amur State University*, 90. Retrieved from <https://cyberleninka.ru> [in Ukrainian].
16. Retrieved from <https://www.ispring.ru/elearning-insights/platforma-onlain-obuchenija> [in English].
17. MOODLE. Retrieved from <http://www.moodle.org> [in English].
18. Informacijno-analitichna dovidka pro rezul'tati opituvannja shhodo stanu vikoristannja tehnologij distancijnogo navchannja u zakladah vishhoi osviti Ukraini [Informational and analytical report about the results of experience of learning about the use of distance learning technologies in higher education institutions of Ukraine]. Retrieved from https://www.sqe.gov.ua/images/materials/opituvannja/zvo/Opituvannja_distancijne_%20navchannja_ZVO.pdf [in Ukrainian].

The article was received by the editors 10.06.2021.

Притульська Н., Божко Т., Камінський С. E-learning в умовах пандемії: практичний аспект.

Постановка проблеми. В усьому світі в умовах пандемії COVID-19 e-learning набуває дедалі більшого поширення. Відповіді, як довго освіта буде функціонувати в актуальному форматі, немає. До того ж майбутні покоління студентів сприймають світ під іншим кутом, оскільки їхнє життя складається і зі стандартної, і з віртуальної реальності. Тому актуальним є питання практичного аспекту організації освітнього процесу із застосуванням e-learning.

Аналіз останніх досліджень і публікацій показав, що тема e-learning в умовах пандемії COVID-19 є назрілою як серед вітчизняних науковців, так і дослідників з іноземних вишів.

Мета статті – розглянути практичні аспекти застосування e-learning в умовах пандемії COVID-19 на прикладі організації освітнього процесу в Київському національному торговельно-економічному університеті.

Матеріали та методи. У процесі дослідження використано методи аналізу та синтезу методологічних аспектів електронного навчання, порівняння, узагальнення та систематизації досліджуваного матеріалу.

Результати дослідження. Популярність e-learning серед сучасної молоді пояснюється гнучкістю та доступністю цієї технології, яка в свою чергу висуває додаткові вимоги, особливо щодо наповнення контенту дисциплін та вибору інструментів їх провадження. В запропонованій статті розглянуто питання актуальності та доцільності переходу закладів вищої освіти на e-learning в умовах пандемії COVID-19, окреслено особливості та проблеми, що виникають при електронному навчанні, а також варіанти їх вирішення на прикладі досвіду викладачів та фахівців відділу супроводу дистанційного навчання КНТЕУ.

Запропоновано виключити пасивне подання матеріалу, використовувати різноманітні активні методи роботи зі студентами, адаптований до дистанційного сприйняття контент, мультимедіатехнології, спеціальні відеоефекти, елементи анімації тощо, в тому числі в інтегрованій формі. Також стануть у нагоді методи, рекомендовані і для аудиторної роботи.

Висновки. Формат e-learning у сучасних умовах пандемії допомагає вишам продовжувати навчання та знаходити новий матеріал, але в той же час стало зрозумілим, що жодні технології не в змозі замінити живого спілкування учасників освітнього процесу. Такий формат відрізняється від традиційного аудиторного навчання, вимагає опанування сучасних комп'ютерних технологій й свідомого ставлення до вибору форми та значних зусиль щодо наповнення навчального контенту з боку викладача і високої самоорганізації з боку студентів, психологічної адаптації. Проте в будь-якому випадку, онлайн-форми за подібними форматами навчання стали глобальною реальністю, тому слід виявляти та аналізувати всі їхні недоліки з метою запобігання у майбутньому, знаходити нові підходи до їх використання для мотивування до навчання та розвитку особистості.

Ключові слова: e-learning, освітня онлайн-платформа, синхронне навчання, асинхронне навчання

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

E-mail: g.piatnytska@knute.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3463-133X

БРЕНДИНГ ВИЩОЇ ОСВІТИ

Визначено цільові установки та основні завдання брендингу вищої освіти країни на міжнародному ринку освітніх послуг. Проведено порівняння та критичний аналіз наявних дефініцій понять "брендинг вищої освіти" та "бренд закладу вищої освіти", запропоновано їх уточнення. Визначено стейкхолдерів закладів вищої освіти, на інтереси яких варто зважати у процесі брендингу вищої освіти. Встановлено інші чинники, на які необхідно звертати увагу у брендингу вищої освіти, що сформувалися під впливом Глобалізації 4.0 і прояву наслідків COVID-кризи. Запропоновано класифікацію ймовірних стратегій брендингу вищої освіти залежно від рівня якості системи вищої освіти країни.

Ключові слова: брендинг, бренд-менеджмент, вища освіта, бренд закладу вищої освіти, ризики, стратегії брендингу вищої освіти, цифровізація, ринок освітніх послуг.

Постановка проблеми. Вища освіта відіграє важливу роль у підготовці висококваліфікованих кадрів будь-якої країни світу. Розвиток Глобалізації 4.0 та переведення студентів у режими дистанційного або змішаного навчання у закладах вищої освіти (ЗВО) в період пандемії загострило конкуренцію між університетами, що дедалі більше переходить у площину міжнародного суперництва. Посилення інтенсивності конкуренції на міжнародному ринку послуг вищої освіти обумовлює зростання значущості брендів ЗВО та брендингу національної вищої освіти загалом.

Брендинг вищої освіти – новий напрям у сфері теорії бренд-менеджменту. Проте кількість досліджень брендів та брендингу ЗВО останнім часом зростає, а деякі науковці [1] взагалі визначили брендинг вищої освіти як ключову сферу теорії та практики розвитку специфічних торговельних марок, на якій має акцентуватися особлива увага у стратегічній перспективі.

Нагальна необхідність вирішення проблем вищої освіти, що окреслені у Стратегії розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. [2], обумовлює актуальність дослідження можливостей і загроз для реалізації якісного брендингу як на рівні університетів, так і системи вищої освіти в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика брендингу у сфері вищої освіти поки є недостатньо вивченою, особливо, якщо зважити на кардинальну зміну умов для функціонування та розвитку ЗВО в умовах COVID-кризи і, як наслідок, активізацію конкурентного

суперництва університетів у віртуальному просторі з використанням прогресивних цифрових технологій. Однак і іноземні, і українські науковці вже вивчали окремі аспекти брендингу та брендів у вищій освіті, а тому доцільно зупинитися на розгляді деяких важливих результатів їх досліджень. Так, П. Кларк, К. Чаплео та К. Суомі [3] вважають, що сьогодні особлива увага має бути приділена внутрішньому брендингу ЗВО та такому його ключовому елементу, як підтримка бренду середнього рівня адміністративного персоналу та деканів. Корисними з практичної точки зору є і результати досліджень цих науковців процесу ребрендингу ЗВО.

І. Амзат [4] запропонував і обґрунтував деякі принципи створення бренду та різні кроки до брендуння ЗВО; О. Сорока та М. Кривцова [5] визначили елементи, особливості формування та проблеми у створенні бренду ЗВО, а також розробили графічну структуру бренду освітніх послуг; І. Дейнега [6] ідентифікувала чотири виміри бренда ЗВО та сформулював рекомендації щодо нарощення сили бренда ЗВО. У свою чергу інші науковці [7] зосередили увагу на роботі комітету з питань брендингу, що був створений для полегшення брендингу університету.

Проте, як свідчить проведений аналіз зазначених та інших публікацій, до цього часу проблематика брендингу вищої освіти досліджена недостатньо глибоко, а особливості брендингу в умовах нових ринкових викликів (наприклад, пандемія) взагалі не вивчалися.

Метою цього дослідження є визначення цільової установки та основних завдань брендингу вищої освіти країни на міжнародному ринку освітніх послуг. Для досягнення мети поставлено такі завдання: провести аналіз динаміки популярності звернень до слів та словосполучень, що пов'язані з брендингом вищої освіти; порівняти наявні дефініції понять "брендинг вищої освіти" і "бренд закладу вищої освіти" та за необхідності уточнити їх сутність; виділити групи стейкхолдерів ЗВО як суб'єктів сприйняття результатів брендингу вищої освіти країни; визначити чинники, що на нього впливають, та індикатори (показники), за якими можна відстежувати результати брендингу вищої освіти; провести класифікацію стратегій брендингу вищої освіти залежно від рівня розвитку системи вищої освіти країни.

Матеріали та методи. Для досягнення мети і виконання поставлених завдань застосовано методи порівняльного та критичного аналізу, аналітичної обробки зібраних даних, графічного відображення тенденцій та взаємозв'язків, синтезу тощо.

Інформаційною базою дослідження стали публікації іноземних та вітчизняних науковців, присвячені проблематиці брендингу та брендів у вищій освіті, власні дослідження автора, дані, отримані в режимі реального часу за допомогою інструменту *Google Trends*, а також дані рейтингу журналу *CEOWORLD*.

Результати дослідження. Зважаючи на цифровізацію життєдіяльності населення у різних куточках світу (особливо в останні роки вимушеного дотримання соціальної дистанції та поширення практики дистанційного режиму роботи та навчання через COVID-кризу), доцільно зупинитися на аналізі динаміки звернень до *Google*-системи із запитами на пошук таких слів та словосполучень, як: "бренд/*brand*"; "вища освіта/*higher education*"; "університет/*university*" (рис. 1 а, б, в).

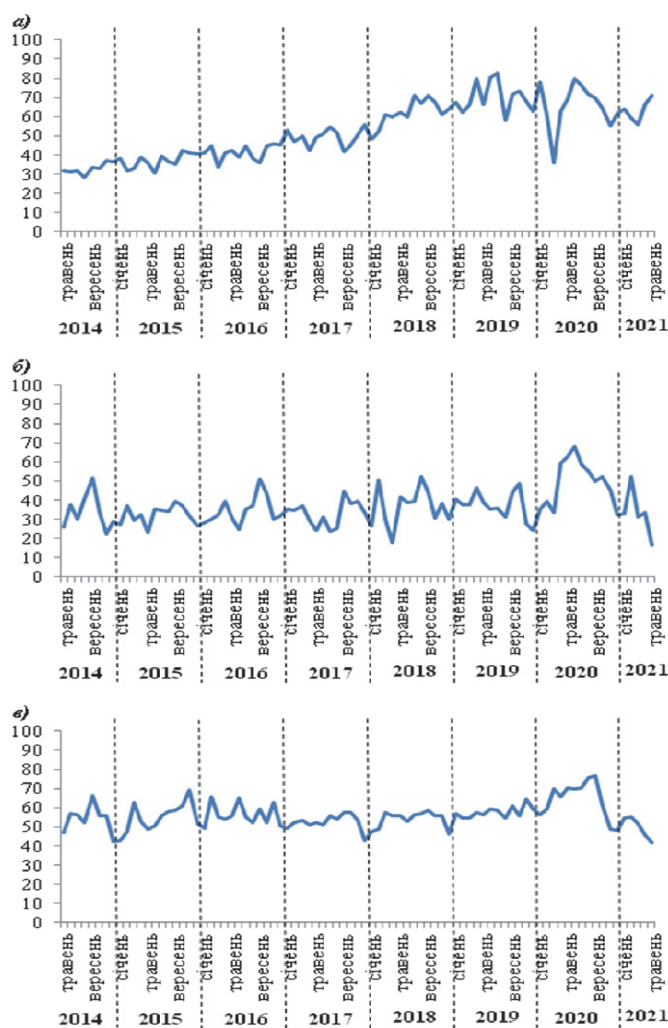


Рис. 1. Динаміка рівня популярності запитів* у системі *Google* за всіма країнами світу протягом 1 травня 2014 – 1 травня 2021 рр. про: а) бренд(и); б) вищу освіту; в) університет(и)

* У балах за 100-бальною системою оцінювання.

Джерело: розраховано та побудовано автором з використанням інструменту *Google Trends* (<https://trends.google.com/>).

Як свідчать дані *рис. 1а*, після різкого спаду кількості запитів щодо бренду(ів), а отже, і брендингу, у березні 2020 р. тенденція зростання уваги до цього поняття у користувачів інтернету знов почала зростати. Станом на травень 2021 р. у світі рівень популярності звернень за словом "бренд/brand" становив 71 бал порівняно з найбільш високим показником інтересу до нього у всі попередні часові періоди. Водночас інтерес до вищої освіти та університетів має певні сезонні коливання та, як правило, у різні місяці 2014–2021 рр. знаходився на середньому (близько 50 балів) або трохи вище середнього рівня.

Однак в останні місяці 2021 р. простежується тенденція до спаду запитів про вищу освіту та університети (див. *рис. 1 б, в*), що викликає певне занепокоєння та може бути слабким ринковим сигналом ймовірності скорочення попиту на послуги вищої освіти й, як наслідок, до загострення конкуренції між університетами як на внутрішньому (національному), так і міжнародному рівнях. Останнє, зокрема, може свідчити про те, що спад бізнес-активності та складності у пошуку місця для професійної реалізації здобутих у ЗВО знань та практичних навичок, з одного боку, а також неготовність та/або технічна неспроможність деяких ЗВО надавати якісні освітні послуги в умовах пандемії – з іншого, негативно вплинули на сприйняття доцільності здобуття цієї освіти певною частиною аудиторії інтернет-користувачів. Ризиковість такої ситуації для розвитку діючих університетів полягає у тому, що останнє відбувається на тлі періодичного запровадження карантинних обмежень і втрати можливості для налагодження постійних офлайн-комунікацій зі студентами та молодіжною аудиторією, що потенційно складає найбільш чисельну категорію тих, хто вступає до ЗВО. Ризики запровадження онлайн-освіти викладацька спільнота пов'язує ще і з тим, що повне переведення контролю знань та виконання практичних завдань в онлайн-режим у стратегічній перспективі може виявитися або у фрагментарності, або безсистемності здобутих знань та нерозвиненості практичних навичок. Це, у свою чергу, цілком ймовірно призведе до системних інтелектуальних втрат, які для деяких країн можуть мати негативні наслідки (передусім, у частині руйнації національних науково-освітніх центрів та кластерів), та збільшить асиметрію і розрив у соціально-економічному розвитку та якості життя населення різних країн світу.

З метою мінімізації втрат від зазначених та інших ризиків кожна країна, що розробляє стратегію свого економічного розвитку, насамперед, має вже сьогодні подбати про необхідність пошуку прогресивних перетворень у національній системі вищої освіти. Саме такі перетворення мають сприяти підвищенню конкурентоспроможності національних ЗВО, даючи змогу їм не тільки гідно суперничати із ЗВО

інших країн світу, але і своєчасно та у потрібній кількості готувати висококваліфіковані кадри з урахуванням поточних та прогнозованих на перспективу ринкових викликів і потреб національного господарства. При цьому брендинг національної вищої освіти та формування і подальший розвиток брендів ЗВО країни є важливими етапами забезпечення її стійких конкурентних переваг як у короткостроковій, так і стратегічній перспективі. Ці переваги сприятимуть зміцненню не тільки науково-освітнього базису для розбудови знанневого суспільства в країні, але і приваблюватимуть потенційних студентів з інших країн світу та сприятимуть збільшенню обсягів експорту освітніх послуг.

Про наявність різних наукових підходів до трактування сутності понять "брендинг" та "бренд" наголошувалось ще у попередніх дослідженнях, в яких проаналізовано еволюцію їх визначень і обґрунтовано, що нині брендинг передбачає "...забезпечення релевантності ідеї бренду як на емоційному, так і раціональному рівнях для всіх аудиторій стейкхолдерів тієї чи іншої системи..." [8, с. 8]. Водночас інформація про бренд "...повинна розповсюджуватися не тільки через логотип, слоган, спеціальні кампанії просування..., але також постійно ретранслюватися громадянами..." [9, с. 104], а у випадку ЗВО, його студентами, викладачами, адміністративним персоналом, випускниками тощо.

Однак, оскільки нині є далеко не один підхід до визначення брендингу вищої освіти та бренду ЗВО, перед розробкою методичних рекомендацій щодо їх удосконалення доцільно провести порівняння та критичний аналіз наявних дефініцій (*табл. 1*).

Деякі науковці [12; 13 та ін.], як свідчать дані *табл. 1*, брендинг вищої освіти розглядають як інструмент формування привабливості ЗВО або засіб надання інформації. Такі підходи є не зовсім коректними, оскільки вони зводять сутність брендингу до певного знаряддя або засобу, характеризуючи таким чином його як щось статичне, хоча і необхідне для забезпечення привабливості або інформації про ЗВО і т.п.

Вузьким є визначення брендингу вищої освіти як сукупності методів, прийомів та способів доведення бренду(ів) ЗВО до споживача освітніх послуг [5; 10 та ін.]. *По-перше*, брендинг – це не тільки методи та способи певних дій, а і самі дії, що пов'язані з брендом. *По-друге*, якщо йдеться про брендинг вищої освіти загалом, то його не варто зводити суто до прийомів доведення бренду(ів) ЗВО до споживача освітніх послуг. Зокрема, не варто забувати, що сучасні ЗВО – це осередок наукових підрозділів та наукових об'єднань для виконання різного роду НДР, споживачами результатів яких можуть бути не тільки студенти ЗВО.

Таблиця 1

**Порівняння та систематизація дефініцій понять "брендинг вищої освіти"
та "бренд закладу вищої освіти"**

| Автор(и) / джерело(а) | Дефініція поняття | Відмітні характеристики |
|---|---|--|
| Брендинг вищої освіти – це: | | |
| О. Сорока, М. Кривцова [5] | сукупність прийомів, способів і методів створення бренду(ів) ЗВО і його(їх) подальше просування | Методи, прийоми та способи доведення бренду(ів) ЗВО до споживача освітніх послуг |
| І. Кучерак [10] | сукупність методів, прийомів та способів, що дають змогу довести розроблений бренд ЗВО до споживача освітніх послуг, сформувавши в його свідомості імідж такої установи і тим самим надавши дієву допомогу абітурієнту у сприйнятті та аналізі відмінних особливостей і переваг того чи іншого навчального закладу | |
| С. Семенюк [11] | об'єктивна необхідність, технології, оволодівши якими ЗВО зможуть не тільки вижити у сучасних складних демографічних і економічних умовах, але й успішно конкурувати на ринку освітніх послуг | Технологія для успішної конкуренції ЗВО на ринку освітніх послуг |
| Л. Янчева, ін. [12] | інструмент формування привабливості ЗВО | Інструмент |
| Г. Плисенко [13] | засіб надання інформації для студентів та університетів | Засіб надання інформації |
| К. Халілі [14] | сукупність стратегій та тактик брендування вищої освіти | Стратегії і тактики брендування |
| Г. Хасс [15] | процес розробки єдиної, послідовної презентації вищої освіти, що передбачає розробку чіткого бренду для університетів, допомагаючи підтримувати їх відповідність на всіх платформах, а також допомагаючи майбутнім студентам відчувати, що вони знають, чого очікувати, що є ключовим фактором для того, щоб допомогти їм вибрати ЗВО | Процес розробки та підтримання презентації вищої освіти |
| Бренд закладу вищої освіти – це: | | |
| О. Сорока, М. Кривцова [5] | комплекс інформації про навчальний заклад у цілому (кадровий потенціал, матеріально-технічна та навчально-матеріальна база, місце ЗВО в соціально-економічному просторі регіону та ін.), спектр освітніх послуг, що надаються, для всіх груп населення | Інформація про ЗВО та спектр його освітніх послуг |
| І. Кучерак [10] | торгова марка, яка об'єднує назву, логотип (тобто графічне зображення) і звукові символи ЗВО та її продуктів і освітніх послуг, а також сам продукт (освітня послуга) і всі його (її) відмінні характеристики, вірогідні очікування та асоціації, які сприймаються споживачем освітніх послуг і приписуються ним освітній послугі | Торгова марка ЗВО, яка об'єднує його назву, логотип, освітні послуги, що сприймаються їх споживачами |
| Л. Янчева, О. Жегус, М. Михайлова [12] | асоціація у свідомості споживачів освітніх послуг певного ЗВО – університету, академії, інституту, що має транслювати ключові цінності ЗВО, які створюють стимули для потенційних абітурієнтів | Асоціація освітніх послуг ЗВО у свідомості їх наявних і потенційних споживачів |
| К. Джадсон, Т. Оранд, Л. Горчелс, Дж. Гордон [16] | засіб вибору та забезпечення визнання ЗВО на ринку освітніх послуг, що впливає на здатність університету конкурувати за найкращих студентів, збільшувати членство та внески в асоціації випускників та отримувати грошові пожертви | Засіб вибору та визнання ЗВО на ринку освітніх послуг |

Джерело: розроблено автором за результатами аналізу [5; 10–16].

Більш вдалимими є підходи до брендингу, де його визначають або як технологію чи стратегію/тактику [11; 14 та ін.], або як презентацію вищої освіти [15]. Водночас, зважаючи не тільки на зроблені критичні

зауваження, а і на наші попередні дослідження [8; 9 та ін.], де розглядалися різновиди брендів та брендингу, доцільно уточнити визначення сутності цього поняття. У подальшому під "брендингом вищої освіти" на державному рівні пропонується розуміти процес, спрямований на реалізацію стратегії розвитку вищої освіти, посилення ідентичності ЗВО країни на міжнародному ринку освітніх послуг, підтримки конкурентоспроможності сфери вищої освіти шляхом налагодження ефективних комунікацій зі всіма групами стейкхолдерів як всередині країни, так і поза її межами.

У дефініціях поняття "бренд закладу вищої освіти", як свідчать дані *табл. 1*, також немає однозначного підходу. Проте ототожнення його з просто інформацією про ЗВО [5] є не зовсім коректним, оскільки це повноцінно не відображає роль бренду у просуванні ЗВО на ринку освітніх послуг. Прирівнювання бренду ЗВО до асоціації з освітніми послугами ЗВО [12] також є спірним, хоча цілком слушною є думка про те, що бренд ЗВО має викликати у свідомості різних груп стейкхолдерів конкретну стійку асоціацію (звичайно, для ЗВО бажано, щоб ця асоціація була позитивною та привабливою). У зв'язку з цим більш вдалим є визначення І. Кучерак [10], хоча в ньому наголошується на асоціаціях та сприйнятті торгової марки ЗВО суто споживачами його освітніх послуг. Дискусійність такого підходу, *по-перше*, пов'язана з тим, що термін "торгова марка" більшою мірою стосується товарів або послуг, а, *по-друге*, бренд ЗВО має важливе значення з точки зору його сприйняття не тільки студентами – споживачами освітніх послуг ЗВО, але і: всіма тими, хто приймає рішення щодо вибору і навчання у ЗВО (зокрема, школярами та їх батьками); викладачами та науковцями, які працюють у ЗВО або обирають його як ймовірне місце роботи; роботодавцями, для яких важливим є рівень знань та кваліфікації своїх працівників і які часто зважають на бренд ЗВО, приймаючи його випускників на роботу; науковою спільнотою та ЗВО з інших країн світу в процесі прийняття рішення щодо спільної розробки наукових та освітніх проєктів; керівниками бізнес-структур, які звертаються до ЗВО з метою проведення науково-дослідних робіт тощо.

Підтримуючи слушність визначення бренду ЗВО як специфічного засобу для вибору та визнання ЗВО на ринку освітніх послуг [16], пропонуємо його уточнити, зважаючи на попередні коментарі та дослідження [8; 9, ін.]. Під "брендом закладу вищої освіти" варто розуміти специфічну модель уявлень та ціннісних характеристик про ЗВО і його освітні послуги в свідомості стейкхолдерів (*рис. 2*), що формується за допомогою самопрезентації ЗВО, успіхів студентів, випускників, викладачів та науковців ЗВО, якості матеріально-технічної та навчально-методичної бази ЗВО і т.п., та асоціюється з назвою та/або логотипом ЗВО, завдяки яким можна позиціонувати ЗВО на ринку освітніх послуг.

Визнання ЗВО у світі та кількість і частота його вибору для навчання та/або реалізації наукових та науково-освітніх проєктів зміцнюють бренд ЗВО на міжнародному ринку освітніх послуг. Водночас бренд ЗВО впливає на формування *HR*-бренду тих, хто там навчається та/або працює, а сформований *HR*-бренд випускників ЗВО виявляється та впливає на конкурентоспроможність організацій (підприємств), куди вони йдуть працювати. Аспекти використання *HR*-бренду як інструменту для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств уже досліджувалися деякими науковцями [17 та ін.]. Проте це цілком стосується і ЗВО, оскільки *HR*-бренд(и) працівників ЗВО прямо впливає і на конкурентоспроможність, і на привабливість ЗВО на ринку освітніх послуг.



Рис. 2. Стейкхолдери закладу вищої освіти як основні суб'єкти сприйняття його бренду (результатів брендингу)

Джерело: розроблено автором.

Коли йдеться про брендинг вищої освіти країни, то він може розглядатися як невід'ємна складова національного брендингу, що прямо впливає на формування сприйняття національного бренду. Причому бренд вищої освіти як результат відповідного брендингу залежить від низки чинників. Серед основних з них доцільно виділити такі:

- кількість ЗВО країни, що потрапляють до топового списку ЗВО на міжнародному ринку освітніх послуг. Це залежить і від рівня розвитку кожного ЗВО в країні;
- сприйняття іноземними студентами загалом країни для здобуття вищої освіти, що передбачає низку факторів, починаючи від вибору спеціальності, за якою якість підготовки може різнитися залежно від певного ЗВО тієї чи іншої країни, і закінчуючи вартістю перебування

та платою за навчання у тій чи іншій країні. При цьому для таких країн, як Україна, нині особливо цінно, коли здібні іноземні здобувачі вищої освіти (наявні чи потенційні) прагнуть навчатися у ЗВО країни, обираючи її як більш привабливу винятково через мінімізацію своїх витрат, а потім вони як успішні випускники є своєрідними елементами брендингу та популяризації вищої освіти нашої країни у себе на батьківщині та/або під час своєї роботи у знаних міжнародних організаціях та компаніях. Не менш цінно та важливо, коли іноземні студенти з інших (особливо провідних) ЗВО світу обирають ЗВО певної країни як місце для тимчасового навчання (у межах програм обміну або стажування). Такий вибір, зокрема, може бути пов'язаний і з успішним стажуванням та читанням лекцій викладачів із ЗВО цієї країни у ЗВО інших країн світу;

- позитивна зміна чисельності або стабільно висока чисельність викладачів та науковців, що працюють у ЗВО країни, маючи визнання у якості висококваліфікованих фахівців за відповідними галузями освіти та науки як всередині країни, так і за її межами;

- рівні розвитку матеріально-технічної, навчально-методичної та наукової баз ЗВО країни та їх вплив на якість освітніх послуг, організацію та реалізацію науково-освітніх проектів і виконання науково-дослідних робіт (у т.ч. у межах здобуття міжнародних грантів). При цьому, якщо говорити з позицій загального брендингу вищої освіти на державному рівні, то тут важливо, щоб цей рівень визначався як за окремими ЗВО, так і з урахуванням середньозваженого показника, враховуючи кількість ЗВО в країні. Тобто не можна дуже високо оцінювати результати брендингу вищої освіти країни загалом, якщо лише в одному або декількох ЗВО наявні високий рівень розвитку матеріально-технічної, навчально-методичної або наукової бази. У зв'язку з цим особливої значущості набуває розвиток партнерських відносин між державою та ЗВО, а також між ЗВО та бізнесом, громадськими організаціями. Завдяки забезпеченню результативного управління у розвитку цих партнерських відносин, з одного боку, держава та бізнес-структури можуть виділяти необхідні кошти або надавати іншу допомогу для розвитку ЗВО та реалізації прогресивних освітніх та наукових проектів і зміцнення зазначених баз, а з іншого – ЗВО підвищуватимуть рівні: якості освітніх послуг та зростання кількості прогресивних наукових розробок, що якщо не у коротко-, то у середньо- чи стратегічній перспективі мають принести додаткову соціально-економічну віддачу;

- рівень цифровізації та якості освітніх послуг ЗВО країни. Цей чинник набув особливого значення в умовах Глобалізації 4.0 та викликів, з якими стикнулися ЗВО в період кризи, спричиненої поширенням *COVID*. На цьому, зокрема, наголошували науковці, які проводили дослідження проблематики дистанційного навчання в умовах пандемії [18] та цифровізації кадрового забезпечення організацій [19], що у т.ч. може стосуватися і роботи з кадрами в ЗВО.

Звичайно, по кожній країні в процесі брендингу її вищої освіти потрібно визначати свої фактори, які сприятимуть підвищенню її наукового та освітнього лідерства, забезпечуючи загальну конкурентоспроможність на ринку. У цьому зв'язку для тих, хто прямо або опосередковано на практиці пов'язаний з вирішенням проблем брендингу вищої освіти в Україні, стануть у нагоді відповідні публікації (зокрема, Л. Гаєвської, Р. Науменко, І. Федулової [20]). Однак при цьому не варто забувати про те, що ситуація на міжнародному ринку освітніх послуг не є статичною, а тому необхідно постійно відслідковувати всі її зміни, чутливо реагуючи навіть на слабкі ринкові виклики, що можуть торкнутися системи вищої освіти.

Загалом брендинг вищої освіти повинен бути спрямований на формування вартості (цінності) відповідного бренду. Для цього потрібно ставити такі завдання, виконання яких, по-перше, дасть змогу створити потужний конкурентоспроможний бренд вищої освіти країни, що сприятиме вирішенню освітніх проблем і задоволенню потреб на ринку праці, передусім, всередині країни; по-друге, забезпечуватиме передумови для подальшої географічної диверсифікації у наданні освітніх послуг ЗВО країни і, як наслідок, для зростання надходжень у бюджет країни від експорту цих послуг; по-третє, збільшить обсяг залучення іноземних і власних інвестицій у освітньо-науковий простір країни (рис. 3).

Така багатовекторність завдань у процесі брендингу вищої освіти потрібна для створення та підтримки не просто привабливого бренду вищої освіти у межах реалізації стратегії її розвитку в країні, а для того, щоб цей бренд приносив синергетичний ефект у межах реалізації загальної стратегії соціально-економічного розвитку цієї країни та позитивно впливав на сприйняття національного бренду країни у світі.



Рис. 3. Цільова установка та основні завдання брендингу вищої освіти

Джерело: розроблено автором.

Зважаючи на рівень розвитку системи вищої освіти в країні, можна передбачити вибір однієї з таких *стратегій брендингу вищої освіти*:

внутрішньо орієнтованої, що доцільно реалізувати тим країнам, де потреби і попит на якісні послуги вищої освіти нині задовольняються не повною мірою, якщо зважати на національні потреби у підготовці кадрів та існують певні обмеження (цінові та нецінові) у їх задоволенні за межами країни;

внутрішньої та зовнішньої орієнтації, яку доцільно реалізувати країнам з великою кількістю ЗВО, більшість з яких або поки не приваблює достатньою мірою чи не готова приймати велику кількість студентів-іноземців на навчання, або визначає у якості пріоритету підготовку висококваліфікованих кадрів відповідно до запитів внутрішнього ринку праці та прагне надавати конкурентоспроможні освітні послуги, орієнтуючись на переваги за співвідношенням у їх якості та ціні та/або створюючи умови для повернення випускників після навчання за кордоном, прагнучи таким чином запобігти масовому відтоку з країни талановитої молоді;

зовнішньо-внутрішньої орієнтації, яку здебільшого реалізують лідери на міжнародному ринку освітніх послуг і де брендинг вищої освіти ведеться таким чином, щоб готувати всередині країни та приваблювати до країни ззовні якомога більше талановитої молоді, залучати до роботи у ЗВО висококваліфікованих викладачів та науковців.

Україна через певні причини має нині реалізувати стратегію внутрішньо-зовнішньої орієнтації брендингу вищої освіти, оскільки необхідних передумов для ефективної реалізації стратегії зовнішньо-внутрішньої брендингу в неї поки немає. Проте, якщо країна прагне зайняти гідне місце у міжнародному освітньо-науковому просторі, то їй варто вже зараз поставити та почати швидко виконувати завдання, що сприятимуть створенню зазначених передумов. Вартість бренду вищої освіти країни, за нашими прогнозами, буде зростати, як тільки в країні будуть створені всі передумови для ефективної реалізації зовнішньо-внутрішньої стратегії брендингу вищої освіти.

Насамкінець варто наголосити, що результати брендингу вищої освіти найкраще було б відстежувати, започаткувавши спеціальне оцінювання та моніторинг зміни індексу брендів вищої освіти у глобальному масштабі (англ. *Global Tertiary Education Brand Index*) та за регіонами. На користь проведення такого індексування свідчить те, що з розвитком Глобалізації 4.0 та зростанням значущості готовності населення різних країн до здобуття освіти у глобальному цифровому просторі, з одного боку, та ризиками, що виникають унаслідок цього, що достатньо чітко виявилися під час *COVID*-кризи, конкуренція на міжнародному ринку освітніх послуг має всі перспективи до загострення. Якщо ж розглядати запровадження подібної індексації у межах

однієї країни (тобто за її регіонами), то це дасть змогу ідентифікувати наявність освітньо-наукових дисбалансів та причини виникнення тих чи інших проблем у брендингу вищої освіти країни. У свою чергу, з'ясування конкретних проблем дасть змогу більш чітко визначити перелік завдань вищої освіти на рівні кожного регіону країни, відповідно до яких мають бути розроблені планові заходи щодо регіональної розбудови освітньо-наукового простору з визначенням необхідного обсягу ресурсів для цього та альтернативними джерелами їх отримання. Подібна індексація надасть сигнали і про конкурентні переваги вищої освіти країни у тих чи інших регіонах та можливості їх подальшого розвитку та дифузії.

Проте і сьогодні окремі результати брендингу вищої освіти країни можна відстежувати за різного роду рейтингами, у т.ч. індексом людського розвитку, де, зокрема, оцінюється показник рівня освіти, рейтингами університетів тощо. Одним з важливих рейтингів, з огляду на привабливість бренду вищої освіти країн за їх межами, тобто з позицій іноземних стекголдерів, є рейтинг журналу *CEOWORLD* (табл. 2), відповідно до якого визначаються найкращі країни для навчання іноземних студентів. Рейтинг *CEOWORLD* – це щорічне глобальне опитування студентів університетів, промисловців, професорів, доцентів, ад'юнктів, викладачів університетів, запрошених професорів, керівників світового бізнесу та експертів з питань освітньої політики.

Таблиця 2

Україна у рейтингу країн світу за привабливістю для іноземних студентів у 2021 р. за версією *CEOWORLD* *

| Країна | Місце у рейтингу | Балова оцінка привабливості |
|---------------------------------|------------------|-----------------------------|
| США | 1 | 71.78 |
| Австралія | 2 | 68.04 |
| Великобританія | 3 | 67.16 |
| Канада | 4 | 66.39 |
| Франція | 5 | 66.06 |
| Німеччина | 6 | 65.27 |
| Швейцарія | 7 | 64.14 |
| Японія | 8 | 63.20 |
| Китай | 10 | 60.97 |
| Польща | 13 | 59.85 |
| Чеська Республіка | 31 | 54.53 |
| Болгарія | 39 | 51.41 |
| Хорватія | 41 | 50.95 |
| Україна | 42 | 50.63 |
| Аргентина | 43 | 50.43 |
| Мексика | 44 | 50.36 |
| Ізраїль | 45 | 49.85 |
| Південно-Африканська Республіка | 46 | 49.67 |

* У балах за 100-баловою шкалою.

Джерело: складено автором за даними *CEOWORLD* [21].

У січні 2021 р. Україна, як свідчать дані *табл. 2*, посідала 42 місце серед 46 країн, що оцінювалися за такими однаково зваженими показниками у рейтингу *CEOWORLD*, як: система освіти; доступ до якісного викладання; кількість дослідницьких установ; фінансування університетів та пожертви на освіту; спеціалізація; зв'язок з промисловістю; результати досліджень ЗВО; місце ЗВО у різних глобальних рейтингах; загальні державні витрати на освіту (% ВВП); студентська віза; робоча віза після навчання. Іншими словами, Україна за привабливістю для іноземних студентів нині програє лідеру (США) 21.15 бала, сусідній Польщі – 9.22 бала, найближчій за рейтингом Хорватії – 0.32 бала. Водночас наша країна випереджає найближчого свого переслідувача у цьому рейтингу – Аргентину – на 0.20 бала, а найгіршу за цим рейтингом країну (ПАР) – на 0.96 бала. Недолік такого рейтингового оцінювання для країни полягає у тому, що за загальною оцінкою важко чітко визначити, через який саме із зазначених показників країна найбільше відстає від лідерів і на що саме у першу чергу варто звернути увагу. Крім того, вважаємо спірним підхід, коли всі показники мають рівну вагомість (особливо, коли йдеться про певну суб'єктивність сприйняття різних категорій опитуваних, що також може бути суттєво диференційованим і за країнами).

Прагнучи удосконалити бренд вищої освіти країни та реалізуючи для цього різні заходи в межах процесу брендингу, варто пам'ятати, що навчання за кордоном надає його здобувачу щось більше, ніж просто освітню кваліфікацію. У студента-іноземця з'являється можливість використати свої наявні переваги за кордоном (передусім, пов'язані зі знанням іноземних мов), з одного боку, і розвинути не тільки нові фахові компетентності, але і познайомитися з культурою, специфікою ведення бізнесу, побудови комунікацій і т.п. в інших країнах. Не менш цінним може виявитися у подальшому кар'єрному зростанні іноземця-випускника і поява нових соціальних та ділових контактів у країні навчання. Тому країнам, які не займають нині перші рядки у рейтингах економічного розвитку та компанії з яких не потрапили до Топ-100 у *Forbes*, а випускники їх ЗВО не працюють у цих компаніях, тощо, має сенс намагатися збагачувати привабливість національного бренду вищої освіти завдяки іншим чинникам. Однією з переваг у цьому контексті може, передусім, стати перевага у найкращому співвідношенні якості та ціни освітніх послуг. Іншою – розвиток специфічних науково-освітніх кластерів. Так, "...в Україні вже сформувалися певні передумови для розвитку науково-освітніх кластерів (зокрема, у військовій галузі)" [22, с. 202].

Деякі країни вже активно розпочали і ведуть суперництво за іноземних здобувачів вищої освіти, популяризуючи її привабливість шляхом надання різного роду пільг (як-то, повністю або частково без-

оплатне навчання). Водночас це створює передумови до надходження доходів від студентів-іноземців з інших секторів економіки, оскільки студентам потрібно за умови офлайн (стаціонарного навчання) сплачувати за житло, харчування, транспортні витрати і т.п.; а за умови онлайн-навчання – платити за доступ і користування онлайн-бібліотекою університету, різними програмними сервісами тощо. Крім того, провідні міжнародні компанії мають можливість проводити попередній відбір студентів для проходження практики/стажування, де безпосередньо в процесі операційної діяльності можна краще познайомитися зі студентами та оцінити їх таланти з точки зору подальшого їх використання у роботі компанії.

Надання послуг вищої освіти онлайн або у змішаному режимі, переведення навіть частини педагогічно-наукового персоналу у дистанційний режим роботи і т.п. загострює ризики, пов'язані з цифровізацією операційної діяльності ЗВО, піднімає проблематику правильного встановлення цін на освітні та наукові послуги, а також трансфер інтелектуальної власності ЗВО у бізнес-структури [23], що також може і повинно братися до уваги у процесі брендингу вищої освіти та зміцнення брендів ЗВО країни на міжнародному ринку освітніх послуг.

Загрози, спричинені пандемією, обумовлюють важливість підняття в процесі брендингу вищої освіти і питання забезпечення безпеки життєдіяльності всіх учасників освітнього процесу та тих, хто надає ЗВО (для його організації та підтримання на належному рівні якості) супутні послуги.

Важливу роль у брендингу товарів/послуг (у т.ч. послуг вищої освіти) відіграє і презентація провідних ЗВО країни та їх освітніх та/або наукових досягнень на виставках. Згідно з одним з наших попередніх досліджень серед основних цілей участі у виставках, передусім, виділяють "...такі, як: 1) презентація/просування своєї продукції/послуг на ринку; 2) розвиток комунікаційних зв'язків та збільшення кількості нових контактів...; 3) підтримка іміджевого статусу..." [24, с. 131]. Тому, хоча у період пандемії виставкова діяльність фактично перемістилась у віртуальний простір, про неї ніколи не потрібно забувати, просуваючи бренд системи вищої освіти країни на міжнародному ринку освітніх послуг.

Висновки. Проблематика брендингу вищої освіти, як свідчать результати дослідження, є далеко не простою і такою, що вимагає постановки конкретних завдань, виконання яких має сприяти досягненню цільової установки на максимізацію вартості (цінності) бренду вищої освіти країни. У процесі брендингу вищої освіти і конкретних ЗВО мають братися до уваги інтереси різних груп стейкхолдерів, а також зміни, що відбуваються на міжнародному ринку освітніх послуг, у т.ч. у зв'язку з Глобалізацією 4.0 та наслідками пандемії.

Залежно від рівня розвитку системи вищої освіти в країні доцільно робити вибір стратегій брендингу вищої освіти серед таких трьох альтернатив, як: внутрішньо орієнтована стратегія брендингу; стратегія внутрішньої та зовнішньої орієнтації брендингу; стратегія зовнішньо-внутрішньої орієнтації брендингу.

Результати дослідження у подальшому можуть бути використані для розроблення та обґрунтування методичних підходів до визначення глобального індексу бренду вищої освіти (*Global Tertiary Education Brand Index*) та відповідних країнових індексів, за якими можна буде відстежувати дисбаланси та конкурентні переваги у розвитку вищої освіти за регіонами країни. Не менш перспективними вбачаються і подальші дослідження, присвячені стратегічному управлінню розвитком бренду вищої освіти та ЗВО.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Melewar T. C., Nguyen B. Five areas to advance branding theory and practice. *Journal of Brand Management*. 2014. Vol. 21. Issue 9. P. 758-769.
2. Міністерство освіти і науки України. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2021–2031 рр. Київ, 2020. 71 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osviti-v-ukraini-02-10-2020.pdf>.
3. Clark P., Chapleo C., Suomi K. Branding higher education: an exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*. 2020. Vol. 26. P. 131-149.
4. Amzat I. H. (2016). *Branding Higher Education Institutions: What It Takes to be Branded*. In: Amzat I., Yusuf B. (Eds.). *Fast forwarding Higher Education Institutions for Global Challenges*. Springer, Singapore. DOI:10.1007/978-981-287-603-4_13.
5. Сорока О. В., Кривцова М. С. Бренд закладу вищої освіти – основа конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 19. Ч. 3. С. 65-70.
6. Дейнега І. О. Методичні аспекти бренд-кодування закладів вищої освіти. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*. 2018. № 4. Т. 29 (68). С. 93-97. Серія: Економіка і управління.
7. Chapleo C., Clark P. Branding a tertiary institution by committee: An exploration of internal brand analysis and management processes. *Journal of Brand Management*. 2016. Vol. 23. Issue 6. P. 631-647.
8. Мазаракі А., П'ятницька Г., Григоренко О. Ідентифікація контенту національного брендингу. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2019. № 2. С. 5-33.
9. Mazaraki A., Piatnytska G., Hryhorenko O. Theoretical and methodical principles of nation branding. In: Mazaraki A. (general ed.). *National Brand of Ukraine: Monograph*. Tallin: Scientific Route OÜ. 2018. P. 90-140.
10. Кучерак І. Теоретичні аспекти формування освітнього бренду вищого навчального закладу. *Обрії*. 2013. № 1. С. 25-26.
11. Семенюк С. Брендінг вищого навчального закладу. *Галицький економічний вісник*. 2013. № 3(42). С. 133-138.

12. Янчева Л. М., Жегус О. В., Михайлова М. В. Брендинг як інструмент формування привабливості закладу вищої освіти в умовах сучасних викликів. *Бізнес Інформ*. 2020. № 6. С. 358-366.
13. Плисенко Г. Модель "4'В BRANDING" в контексті розвитку конкурентних переваг вищих навчальних закладів. *Молодий вчений*. 2017. № 2 (42). С. 307-312.
14. Khalili C. Bring Higher Education Branding To Life. *Higher Ed Marketing Journal*, 2020. URL: <https://circaedu.com/hemj/higher-education-branding>.
15. Hass G. (2021). The Importance of Modern Higher Education Branding. URL: <https://blogs.constantcontact.com/the-importance-of-modern-higher-education-branding>.
16. Judson K. M., Aurand T. M., Linda Gorchels L., Gordon G. L. Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding. *Services Marketing Quarterly*. 2008. Vol. 30. Issue 1. P. 54-68. DOI: 10.1080/15332960802467722.
17. Mykolaichuk I., Rasulova A. HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness. *Moder Science – Modern veda*. 2019. No 6. P. 59-70.
18. Хмурова, В., Гращенко, І. Дистанційна освіта в період пандемії COVID-19. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2020. № 3. С. 135-146.
19. Жуковська В. Цифрові виклики кадрового забезпечення підприємства. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*: зб. наук. праць. 2020 Вип. 2. С. 10-17. DOI:10.23939/smeu2019.02.010.
20. Gaievska L., Naumenko R., Fedulova I. Scientific and educational leadership factors and the competitiveness of Ukraine. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. 2018. Vol. 217. P. 222-230. DOI: 10.2991/icseal-18.2018.32.
21. Ireland, S. Revealed: World's Best Countries For International Students, 2021. *CEOWORLD Magazine*. URL: <https://ceoworld.biz/2021/02/10/revealed-worlds-best-countries-for-international-students-2021>.
22. П'ятницька Г. Т. Науково-освітні кластери: відмітні характеристики та передумови розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2016. № 3. С. 191-207.
23. Mrykhina, O., Lisovska, L., Novakivskyj, I., Terebukh, A., Zhukovska, V. (2020). Method of Modelling Prices for R&D Products in the Case of their Transfer from Engineering Universities to the Business. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*. Vol. 5. Issue 5. P. 80-93. DOI: 10.25046/aj050512.
24. П'ятницька Г. Т., Жуковська В. М., Григоренко О. М. Роль виставок в управлінні інноваційним розвитком підприємств. *Вісник КНУТД*. 2020. № 5(151). С. 127-136. Серія "Економічні науки". DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.14.

Стаття надійшла до редакції 24.05.2021.

Piatnytska G. Higher education branding.

Background. The increasing intensity of competition in the international market for higher education services leads to an increase in the importance of brands of higher education institutions (HEIs) and the branding of national higher education in general.

The **aim** of this study is to determine the target setting and the main objectives of the country's higher education branding in the international market of educational services.

Materials and methods. Methods of comparative and critical analysis, analytical processing of the collected data, graphical display of trends and interrelations, synthesis, etc. are used to achieve the purpose and accomplish the assigned tasks.

Results. Analysis of the dynamics of appeals to the Google-system with queries to search for such words and phrases as: "Brand"; "Higher education"; "University" showed that after a sharp decline in the number of brand and branding queries in March 2020, the trend of increasing attention to this concept among Internet users began to grow again. At the same time, in the last months of 2021, there is a trend towards a decline in requests for higher education and universities. The risk of such a situation for the development of existing universities lies in the fact that the latter is happening against the background of the periodic introduction of quarantine restrictions and the loss of the opportunity to establish constant offline communications with students and youth audience.

On the basis of a critical analysis, comparison and systematization of the existing definitions of the concepts of "branding of higher education" and "brand of higher education", it is proposed to understand the process of "branding of higher education" as a process aimed at implementing the strategy for the development of higher education, strengthening the identity of the higher education system of the country in the international market of educational services, support competitiveness of the higher education sector by establishing effective communications with all stakeholder groups both within the country and abroad. It has been substantiated that the "brand of a higher education institution" should be understood as a specific model of ideas and value characteristics about the HEI and its educational services in the minds of stakeholders.

It is emphasized that the process of the higher education branding should be aimed at forming the value of the brand. This requires the following tasks, the implementation of which: 1) will create a strong competitive brand of higher education in the country, which will help solve educational problems and meet the needs of the labor market, especially within the country; 2) provide preconditions for further geographical diversification in the provision of educational services of the country's HEIs; 3) will increase the volume of foreign and domestic investment in the educational and scientific space of the country. Along with this, the factors that should be paid attention to in the process of higher education branding and which were formed under the influence of Globalization 4.0 and the manifestation of the consequences of the COVID crisis were identified.

Considering the level of development of the higher education system in the country, the choice of one of the following branding strategies for higher education is envisaged: internal orientation; internal-external orientation; external-internal orientation. It is established that Ukraine must now implement a strategy of internal-external orientation of higher education branding.

It was noted that it would be better to track the results of higher education branding through special assessment and monitoring of changes in the Global Tertiary Education Brand Index and by region.

Conclusion. The problem of the higher education branding, as evidenced by the results of the study, is far from simple and requires the setting of specific tasks, the completion of which should contribute to the achievement of the goal of maximizing the value of the country's higher education brand. In the process of higher education branding and specific HEIs branding the interests of various groups of stakeholders as well as changes that taking place in the international market of educational services (including due to Globalization 4.0 and the effects of the pandemic) should be taken into account.

The results of the study can be further used to develop and substantiate methodological approaches to determining the Global Tertiary Education Brand Index and the corresponding country indices, by which it will be possible to track imbalances and competitive advantages in the development of higher education in the regions of the country.

Keywords: branding, brand management, higher education, brand of higher education institution, risks, strategies of higher education branding, digitalization, the market of educational services.

REFERENCES

1. Melewar, T. C., Nguyen B. (2014). Five areas to advance branding theory and practice. *Journal of Brand Management*. (Vol. 21). Issue 9, (pp. 758-769) [in English].
2. Ministerstvo osvity i nauky Ukrai'ny. (2020). Strategija rozvytku vyshhoi' osvity v Ukrai'ni na 2021–2031 rr. [Ministry of Education and Science of Ukraine. Strategy for the development of higher education in Ukraine for 2021-2031]. Kyiv. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/rizne/2020/09/25/rozvitku-vishchoi-osvity-v-ukraini-02-10-2020.pdf> [in Ukrainian].
3. Clark, P., Chapleo, C., & Suomi, K. 2020. Branding higher education: an exploration of the role of internal branding on middle management in a university rebrand. *Tertiary Education and Management*. Vol. 26, 131-149 [in English].
4. Amzat, I. H. (2016). *Branding Higher Education Institutions: What It Takes to be Branded*. In: Amzat I., Yusuf B. (Eds.). *Fast forwarding Higher Education Institutions for Global Challenges*. Springer, Singapore. DOI:10.1007/978-981-287-603-4_13 [in English].
5. Soroka, O. V., & Kryvcova, M. S. (2018). Brend zakladu vyshhoi' osvity – osnova konkurentospromozhnosti na rynku osvitnih poslug [The brand of a higher education institution is the basis of competitiveness in the market of educational services]. *Naukovyj visnyk Uzhgorods'kogo nacional'nogo universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 19. Part 3, 65-70 [in Ukrainian].
6. Dejnega, I. O. (2018). Metodichni aspekty brend-koduvannja zakladiv vyshhoi' osvity [Methodical aspects of brand coding of higher education institutions]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'kogo – Scientific notes of Taurida National V. I. Vernadsky University*, 4. Issue 29 (68), 93-97 [in Ukrainian].
7. Chapleo, C., & Clark, P. (2016). Branding a tertiary institution by committee: An exploration of internal brand analysis and management processes. *Journal of Brand Management*. Vol. 23. Issue 6. 631-647 [in English].
8. Mazaraki, A., P'jatnyc'ka, G., & Grygorenko, O. (2019). Identyfikacija kontentu nacional'nogo brendyngu [Identification of national branding content]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 2, 5-33 [in Ukrainian].
9. Mazaraki, A., Piatnytska, G., & Hryhorenko, O. (2018). Theoretical and methodical principles of nation branding. A. Mazaraki (General ed.). Tallin: Scientific Route OÜ [in English].
10. Kucherak, I. (2013). Teoretychni aspekty formuvannja osvitn'ogo brendu vyshhogo navchal'nogo zakladu [Theoretical aspects of educational brand formation of a higher educational institution]. *Obrii' – Horizons*, 1, 25-26 [in Ukrainian].
11. Semenjuk, S. (2013). Brendyng vyshhogo navchal'nogo zakladu [Branding of a higher education institution]. *Galyc'kyj ekonomichnyj visnyk – Galician Economic Bulletin*, 3(42), 133-138 [in Ukrainian].

12. Jancheva, L. M., Zhegus, O. V., & Myhajlova, M. V. (2020). Brendyng jak instrument formuvannja pryvabyvosti zakladu vyshhoi' osvity v umovah suchasnyh vyklykiv [Branding as a tool for attractiveness formation of higher education in today's challenges]. *Biznes Inform – Business Inform*, 6, 358-366 [in Ukrainian].
13. Plysenko, G. (2017). Model' "4'B BRANDING" v konteksti rozvytku konkurentnyh perevag vyshhyh navchal'nyh zakladiv [The 4'B BRANDING model in the context of competitive advantages development of higher education institutions]. *Molodyj vchenyj – Young Scientist*, 2 (42), 307-312 [in Ukrainian].
14. Khalili, C. (2020). Bring Higher Education Branding To Life. *Higher Ed Marketing Journal*. Retrieved from <https://circaedu.com/henj/higher-education-branding> [in English].
15. Hass, G. (2021). The Importance of Modern Higher Education Branding. Retrieved from <https://blogs.constantcontact.com/the-importance-of-modern-higher-education-branding> [in English].
16. Judson, K. M., Aurand, T. M., Linda, Gorchels L., & Gordon, G. L. (2008). Building a University Brand from Within: University Administrators' Perspectives of Internal Branding. *Services Marketing Quarterly*. Vol. 30. Issue 1, 54-68. DOI: 10.1080/15332960802467722 [in English].
17. Mykolaichuk, I., & Rasulova, A. (2019). HR-brand as a tool for enhancing enterprises competitiveness. *Moder Science – Modern veda*, 6, 59-70 [in English].
18. Hmurova, V., Grashhenko, I. (2020). Dystancijna osvita v period pandemii' COVID-19 [Distance education during the COVID-19 pandemic]. *Visnyk Kyi'vs'kogo nacional'nogo torgovel'no-ekonomichnogo universytetu – Herald of Kyiv National University of Trade and Economics*, 3, 135-146 [in Ukrainian].
19. Zhukovs'ka, V. (2020). Cyfrovi vyklyky kadrovogo zabezpechennja pidpryjemstva [Digital challenges of an enterprise staff]. *Menedzhment ta pidpryjemnytvo v Ukraini: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku [Management and entrepreneurship in Ukraine: stages of formation and problems of development]: collection of scientific works*, 2, 10-17. DOI:10.23939/smeu2019.02.010 [in Ukrainian].
20. Gaievska, L., Naumenko, R., & Fedulova, I. (2018). Scientific and educational leadership factors and the competitiveness of Ukraine. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*. Vol. 217, 222-230. DOI:10.2991/icseal-18.2018.32 [in English].
21. Ireland, S. (2021). Revealed: World's Best Countries For International Students, *CEOWORLD Magazine*. Retrieved from <https://ceoworld.biz/2021/02/10/revealed-worlds-best-countries-for-international-students-2021> [in English].
22. P'jatnyc'ka, G. T. (2016). Naukovo-osvitni klasteri: vidmitni harakterystyky ta peredumovy rozvytku [Scientific and educational clusters: distinctive characteristics and prerequisites for development]. *Marketyng i menedzhment innovacij – Marketing and innovation management*, 3, 191-207 [in Ukrainian].
23. Mrykhina, O., Lisovska, L., Novakivskyj, I., Terebukh, A., & Zhukovska, V. (2020). Method of Modelling Prices for R&D Products in the Case of their Transfer from Engineering Universities to the Business. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems*. (Vol. 5). Issue 5, (pp. 80-93). DOI:10.25046/aj050512[in English].
24. P'jatnyc'ka, G. T., Zhukovs'ka, V. M., & Grygorenko, O. M. (2020). Rol' vystavok v upravlinni innovacijnym rozvytkom pidpryjemstv [The role of exhibitions in management of innovative development of enterprises]. *Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD*, 5(151), 127-136. DOI: 10.30857/2413-0117.2020.5.14 [in Ukrainian].