


“Analysis of the enterprise`s readiness to implement modern tools of corporate culture development”

AUTHORS	Hanna Veretennykova Viktoriia Tomakh
ARTICLE INFO	Hanna Veretennykova and Viktoriia Tomakh (2020). Analysis of the enterprise`s readiness to implement modern tools of corporate culture development. <i>Development Management</i> , 18(4), 1-9. doi: 10.21511/dm.18(4).2020.01
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.01
RELEASED ON	Monday, 22 February 2021
RECEIVED ON	Thursday, 28 May 2020
ACCEPTED ON	Tuesday, 11 August 2020
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Development Management"
ISSN PRINT	2413-9610
ISSN ONLINE	2663-2365
FOUNDER	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



NUMBER OF REFERENCES

37



NUMBER OF FIGURES

0



NUMBER OF TABLES

3

Hanna Veretennykova (Ukraine), Viktoriia Tomakh (Ukraine)

ANALYSIS OF THE ENTERPRISE'S READINESS TO IMPLEMENT MODERN TOOLS OF CORPORATE CULTURE DEVELOPMENT

Abstract

Corporate culture is a unique attribute of the enterprise that positively affects the socio-economic results of its activity and develops under the influence of external and internal factors. The paper suggests a group of factors influencing corporate culture that determine the effectiveness and speed of its development. This group includes the level of competence of HR managers; the level of influence on staff of formal and informal leaders and their attitude to changes; the presence of cultural bugs, the attitude of the existing culture to changes, the degree of hierarchy, the speed of communication channels, the level of staff satisfaction with the situation, the presence of feedback.

An analysis of global trends of enterprises' corporate culture development allowed formulating the following areas of its improvement for the domestic enterprises: formation of a passionate employee, ensuring a balance between work and personal life, an individual approach to personal development and the effectiveness of staff activities, the organization of a virtual office, diversification as a part of teams, and reduction of hierarchy levels. The assessment of the domestic enterprises readiness to implement measures in the framework of the identified areas indicates that the most enterprises are ready to introduce modern tools for the development of corporate culture. At the same time, the necessity was revealed to introduce the individual approach to identify areas for improving professional skills and ensuring a balance between work and personal life of employees.

Ключові слова

enterprise corporate culture, development, personnel, development impact factor, global trends, innovation, competitive advantage

Класифікація JEL

D23, J53, M14, M54

Г. Б. Веретенникова (Україна), В. В. Томах (Україна)

АНАЛІЗ ГОТОВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ДО ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОЗВИТКУ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ

Анотація

Корпоративна культура є унікальною властивістю підприємства, яка позитивно впливає на соціально-економічні результати його діяльності та розвивається під впливом певних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. У статті запропонована група чинників впливу на корпоративну культуру, які обумовлюють ефективність та швидкість її розвитку. До такої групи віднесено рівень компетентності менеджерів з управління персоналом; рівень впливу на колектив формальних та неформальних лідерів та їх відношення до змін; наявність культурних багів, відношення існуючої культури до змін, ступінь ієрархії, швидкість комунікаційних каналів, рівень задоволеності персоналу ситуацією, що склалася, наявність зворотного зв'язку.

Аналіз світових тенденцій розвитку корпоративної культури підприємств дозволив сформулювати такі напрямки її покращення на вітчизняних підприємствах: формування залученого працівника, забезпечення балансу між працею та особистим життям, індивідуальний підхід до особистого розвитку та ефективності діяльності працівників, організація віртуального офісу, диверсифікація у складі команд, зменшення рівнів ієрархії. Оцінка готовності вітчизняних підприємств до реалізації заходів в рамках визначених напрямків свідчить про те, що більшість із досліджених підприємств готові до впровадження



S. KUZNETS KHNUe



Founder

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky avenue, 9-A, Kharkiv, 61166, Ukraine

<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 28th of May, 2020

Accepted on: 11th of August, 2020

Published on: 22 of February, 2021

© Hanna Veretennykova, Viktoriia Tomakh, 2021

Hanna Veretennykova, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

Viktoriia Tomakh, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

сучасних інструментів розвитку корпоративної культури. Разом із цим виявлено необхідність запровадження на підприємствах індивідуального підходу до визначення напрямків вдосконалення професійної майстерності та забезпечення балансу між працею та особистим життям працівників.

Keywords корпоративна культура підприємства, розвиток, персонал, чинники впливу, інновації, конкурентна перевага

JEL Classification D23, J53, M14, M54

ВСТУП

Сьогодні одним з ефективних ресурсів управління підприємством є його корпоративна культура, розробка, впровадження та розвиток якої сприяє досягненню поставлених довгострокових та оперативних цілей. Розроблення відповідного до стратегії підприємства та побажань персоналу комплексу корпоративних цінностей, паралельно з розвитком системи матеріального та нематеріального стимулювання дозволяють сформувати лояльність та залученість співробітників, їх зацікавленість у зростанні економічних результатів діяльності підприємства, готовності протистояти як внутрішнім, так і зовнішнім загрозам. Укріплюючи взаємодію внутрішніх процесів на підприємстві, корпоративна культура є фактором впливу на його імідж, обумовлює надійність та етичність відносин з партнерами, постачальниками, споживачами, навіть з конкурентами. Конкурентна перевага, яка формується в процесі взаємодії особистих та організаційних інтересів, норм та ідеалів є унікальною, але не є стабільною. Мінливість зовнішнього середовища, професійний, емоційний та соціальний розвиток персоналу, подієва історія функціонування підприємства визначають необхідність постійного вдосконалення та розвитку корпоративних відносин з урахування нових потреб та можливостей.

Отже, відстеження та аналіз основних тенденцій розвитку корпоративної культури на світовому та національному рівні є необхідною умовою своєчасної оперативної адаптації та використання найкращих інструментів в практичній діяльності вітчизняних підприємств.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Питання, присвячені визначенню сутності дефініції «корпоративна культура», її складовим елементам, взаємодії з факторами зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, впливу на результати їх економічної діяльності, а також оцінюванні готовності підприємств до її формування висвітлені у значній кількості праць як вітчизняних, так і зарубіжних науковців та практиків.

Певний внесок в дослідження корпоративної культури зробили представники системного підходу, а саме: Атос, Моран, Паскаль [24], Саймон [31], Селзник [29], Харріс [12]. Прихильниками феноменологічної школи було приділено увагу проблемам особистості у контексті внутрішнього середовища (Луї, Петтигрю [25], Роббінс [27]). Представники раціонально-прагматичного підходу (Шейн [30], Пітерс, Уотерман [26]) акцентують увагу на можливості і необхідності цілеспрямованого впливу на корпоративну культуру, визначають необхідність її гнучкості та здатності регулювати поведінку персоналу. В роботах Дистефано, Лейн [17], Оучі [23], Хофстед [13] обґрунтована необхідність дослідження корпоративної культури крізь призму культурних особливостей. Вплив окремих чинників зовнішнього середовища на корпоративну культуру визначали в своїх роботах Коттлер [16], Виханський [35], Занковський [37], Співак [34] та ін.

В Україні питаннями корпоративної культури займаються такі вчені, як Близнюк [36], Дергачова [6], Отенко [22], Ринкевич [28] та інші. Разом з тим, залишається потреба у розвитку наукових досліджень не тільки теоретичного спрямування, а й розробки практичних рекомендацій щодо впровадження сучасних інструментів корпоративних взаємовідносин.

Аналіз літературних джерел щодо методичного забезпечення процесу управління корпоративною культурою [3, 6, 13, 15, 18, 21, 28], а саме рекомендацій з оцінювання готовності підприємств до реалізації організаційних заходів з впровадження корпоративної культури з урахуванням їх доцільності та успішності, виявив лише роботи, які опосередковано розкривають поставлене завдання. Дослідники зосереджують свою увагу на питаннях визначення сутності корпоративної культури, чинників впливу на її контекст, системі принципів та етапах процесів її формування й реалізації.

Якщо розглядати процес впровадження сучасних інструментів корпоративної культури як інноваційний проект, слід зазначити, що готовність підприємства до його реалізації має бути визначена з урахуванням певних особливостей. Теоретичні питання ідентифікації характеристик підприємства, які дозволяють оцінювати його спроможність (готовність) до реалізації інновацій, розкрито в роботах таких учених як Ястремська, Близнюк [36], Мусійовська [19], Бузько [2], Гапоненко [10], Федулова [9] та ін. В роботі [14] розглядається алгоритм формування інтегрального показника «рівня готовності для здійснення інноваційної стратегії» і його оцінки за допомогою узагальненої функції бажаності Харингтона [11]. Смолінська [33] пропонує використання теорії нечітких множин для оцінювання рівня інноваційної спроможності підприємства. Недобега, Наталенко [20] виокремлюють роль персоналу організації та пропонують критерії визначення його готовності до інноваційної активності, в тому числі організаційних перетворень. Разом із цим, технологія оцінювання готовності підприємств до впровадження заходів з розвитку корпоративної культури вимагає удосконалення з позицій врахування відповідності певних критеріїв виявленим сучасним тенденціям.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає в узагальненні світових тенденцій та сучасних інструментів розвитку корпоративної культури та оцінюванні готовності вітчизняних підприємств до їх впровадження в практичну діяльність.

3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження чинників та основних напрямків розвитку корпоративної культури здійснено за допомогою методів узагальнення, аналізу та синтезу; визначення готовності підприємств до впровадження інноваційних інструментів розвитку корпоративної культури – за допомогою експертного опитування.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

Розвиток корпоративної культури на підприємства здійснюється під впливом чинників зовнішнього та внутрішнього середовища [1, 4, 7]. До першої групи чинників належать національно-культурні особливості, менталітет, законодавче та ідеологічне підґрунтя розвитку суспільства, конкурентне середовище підприємства, його ринкові позиції. До соціальних факторів, що відображають національні та ментальні відмінності культур, дослідники відносять норми соціальної взаємодії суб'єктів економічної діяльності; бажані організаційні форми економічної діяльності; мотивацію та ставлення до праці; відношення до власності й багатства; норми і суспільні відносини у сфері підприємницької діяльності; готовність запозичити зарубіжний економічний досвід; ставлення до індивідуальної або групової діяльності [3, 13]. Увага до національних особливостей соціально-економічного менталітету в практичному плані виявляється в зростаючому врахуванні культурологічних чинників в практиці управління підприємствами. В багатьох розвинених країнах визнається особлива роль національної культури в формуванні стійких поведінкових моделей працівників і розвитку людського капіталу, перш за все його інноваційної складової. На думку експертів [5, 15, 30], ефективна корпоративна культура не може істотно суперечити культурі господарювання, яка склалася в країні, що пояснює популярність прикладних соціолого-антропологічних досліджень етнічних особливостей людських ресурсів в сучасній науковій практиці.

Розглядаючи групу внутрішніх чинників, що впливають на сутність та розвиток корпоративної культури слід приділити увагу роботам Шейна, який виділяє п'ять первинних (система цінностей і поглядів, які приймаються вищим керівництвом; реакція керівництва на складні ситуації, які виникають на підприємствах; лідерство і стилі поведінки керівників; система мотивації персоналу; критерії добору, призначення, просування та звільнення з підприємства) і п'ять вторинних факторів, які визначають процес формування інноваційної корпоративної культури (організаційна структура та організаційний рівень делегування повноважень; система інформаційної комунікації та управлінські дії; зовнішній та внутрішній дизайн приміщень підприємства; історії про важливі події, діяльність керівників підприємства; формалізовані положення про філософію і цілі підприємства) [6, 32]. До факторів внутрішнього середовища також слід віднести сферу діяльності, форму власності, розмір підприємства, стадію життєвого циклу підприємства [8, 18], прийнятий стиль управління, якісний склад персоналу (емоційні та інтелектуальні орієнтири), наявність субкультур та динаміку їх розвитку [21, 22], стратегічні настанови підприємства, пріоритетність між людино орієнтованим та процесоорієнтованим підходом в управлінні [14]. На наш погляд, наведені вище чинники впливають на контентну сутність розвитку корпоративної культури, які доцільно доповнити групою чинників, що обумовлюють успішність процесів розвитку. До даної групи чинників слід віднести наступні: рівень компетентності менеджерів з управління персоналом; рівень впливу на колектив формальних та неформальних лідерів та їх відношення до змін; наявність культурних багів, відношення існуючої культури до змін; ступінь ієрархії; швидкість комунікаційних каналів; рівень задоволеності персоналу ситуацією, що склалася; наявність зворотного зв'язку. Врахування запропонованої групи чинників дозволить оцінити рівень успішності впровадження інноваційних інструментів з управління корпоративними відносинами на підприємстві.

Разом із виділеними чинниками керівники підприємств, в т. ч. керівники підрозділів з управління персоналу, мають здійснювати постійний моніторинг сучасних тенденцій розвитку корпоративної культури, оскільки акцентуація на застарілих культурних цінностях ускладнює залучення та утримання найкращих працівників, що негативно впливає на результативність бізнесу. Глобалізація, інформатизація та технологізація суспільства, зміни у складі працездатного населення (поява на ринку праці покоління Z) вимагають від працедавців пропонувати найпрогресивніші умови співробітництва з талантами в рамках сильної та позитивної корпоративної культури. Проведений аналіз бізнес-середовища дозволив виокремити такі тенденції розвитку корпоративної культури:

1. Формування залученого працівника, тобто проактивного лояльного працівника, зацікавленого в успіху діяльності підприємства. Основними характеристиками, що притаманні такому працівнику, є почуття особистої значущості для компанії, використання творчого підходу до вирішення завдань, бажання розширити зону відповідальності, самовдосконалення (емоційне та професійне), ініціативність та орієнтація на досягнення цілей. Отримання позитивних результатів та успішна самореалізація для такого працівника забезпечують позитивні психологічні надбання, які формують внутрішні мотиви підвищення продуктивності праці. Основною концепцією створення залученого працівника є формування певного середовища, в якому він із задоволенням розкриває свої професійні, творчі здібності. Основними компонентами такого середовища виступають стратегічні лідери, які поважають та оцінюють вклад працівника; операційні менеджери, які дозволяють підлеглим розширити зону компетенцій; наявність цінностей, яких дотримуються, а не регламентують; можливість коментувати, пропонувати, обговорювати.
2. Забезпечення балансу між працею та особистим життям, оскільки продуктивність втомленого працівника знижується. Зарубіжні працедавці намагалися урізноманітнити робочі місця, створивши нестандартні для офісного середовища ділянки для активного відпочинку, але такі нововведення не в змозі повністю замінити життя працівників за межами підприємства. Отже, сьогодні приділяється увага таким можливостям як гнучкий графік, регламентоване у часі користування корпоративною поштою, відстеження дотримання норм часу, додаткова тривала відпустка за певні досягнення, яка дозволяє «перезавантажитися»; зонування робочого приміщення, спеціалізовані тренінги з емоційного інтелекту, тайм-менеджменту, різноманітні медитативні практики. Відсутність стресу та відчуття благополуччя також підтримуються політикою «відкритих дверей», яка забезпечує легке спілкування, зворотній зв'язок, заохочення ведення здорового способу життя.

3. Особистий розвиток та ефективність працівників передбачає використання індивідуального підходу до: визначення напрямків вдосконалення професійної майстерності (наставництво, коучинг, менторинг, самостійне навчання) та визначення індивідуальних факторів, що обумовлюють ефективну діяльність працівника (час роботи, умови праці, робоче місце). Розробка персональних планів розвитку персоналу забезпечить вибір найбільш доцільних методів управління ним. Участь персоналу у розробці такого плану підвищує його відповідальність, наполегливість в процесі отримання та розвитку навичок. Розроблені цілі, терміни, етапи та напрямки мають бути під контролем працівника та його керівника. Розуміння працівника, що підприємство інвестує в нього гроші, обумовлює розуміння, що підприємство цінує його як професіонала. В свою чергу, таке ставлення до персоналу є додатковим інструментом формування лояльності до підприємства.
4. Віртуальний офіс стає розповсюдженим явищем, що дозволяє підприємству скорочувати адміністративні витрати з одного боку, а працівнику обирати комфортне місце розташування та час для виконання своїх професійних обов'язків, вирішення поставлених завдань, з іншого боку. Такий підхід організації бізнес-процесів передбачає орієнтування на отримані результати, при цьому відсутня необхідність контролювати робочий час, але працівники, які обирають такі умови співпраці мають володіти такими якостями як самосвідомість та самодисципліна. Не дивлячись на зазначені переваги, керівники таких організацій спрямовують свої зусилля на розвиток почуття культури, самотності організації, організують зв'язок між учасниками і командами. Особливу увагу приділяється програмам розвитку співробітників і командоутворення.
5. Диверсифікація у складі команд. Таке ставлення при формуванні командного складу обумовлено необхідністю розгляду проблеми з різних сторін. Найвність в команді учасників різних функціональних напрямків дозволяє сформувати комплексне бачення ситуації. Залучення до командної роботи різних за профілем спеціалістів дозволяє генерувати більшу кількість ідей, розробляти альтернативні шляхи вирішення проблеми. Використання таких команд в рамках одного підприємства паралельно з розвитком команди сприяє розвитку кожного члена команди. Керівники організацій націлені на створення культури, в якій співробітники готові брати на себе відповідальність та працювати разом, щоб досягти бажаного результату; підняти командний дух, що мотивує всіх співробітників удосконалювати свої навички; познайомити людей з різних відділів.
6. Зменшення рівнів ієрархії дозволяє підприємствам бути гнучкими, більш ефективно розподіляти ресурси, швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Матрична організаційна структура підприємства передбачає, що працівник співпрацює з декількома керівниками, що обумовлює виникнення проблем комунікації. В такому разі доцільно впроваджувати міжфункціональне навчання команди.

Виявлені тенденції свідчать про усвідомлення більшістю керівників підприємств необхідності перемістити пріоритетність уваги із задоволення споживачів на формування залученого працівника. Критерієм успішності функціонування підприємств сьогодні розглядається персонал, оскільки рівень його залученості обумовлює результати його діяльності.

Відповідно до поставленої мети у дослідженні було визначено готовність вітчизняних підприємств до впровадження основних інструментів розвитку корпоративної культури в рамках виявлених тенденцій. При цьому корпоративну культуру розглянуто як інноваційний продукт підприємства, а її реалізацію як відповідний інноваційний проект.

Для визначення готовності підприємств до впровадження інноваційних заходів з розвитку корпоративної культури була використана технологія, розповсюджена в практичній діяльності консалтингових агентств, заснована на залученні експертів. В даному дослідженні було проведено опитування 40 експертів, у якості яких виступили менеджери вищої та середньої управлінської ланки 20 підприємств Харківського регіону. Респонденти мали оцінити ступінь прояву кожної запропонованої вимоги щодо можливості впровадження кожного інноваційного інструменту з розвитку корпоративної культури. До використання було запропоновано оцінки від 2 до 5, при цьому: «5» – задана вимога на підприємстві повністю проявляється; «4» – задана вимога проявляється не повною мірою; «3» – задана вимога проявляється слабо; «2» – задана вимога зовсім не проявляється.

Досліджувані критерії, які було визначено на основі аналізу сутності процесу прийняття рішень щодо визначення готовності підприємства до впровадження інноваційних проєктів, наступні: сумісність інноваційного заходу (ІЗ) з поточною бізнес-стратегією (або доцільність змін в бізнес-стратегії); відповідність ІЗ основним побажанням персоналу; готовність персоналу до впровадження ІЗ; низький ступінь ризикованості ІЗ; високий потенціал зростання ефективності діяльності підприємства; значний вплив на рівень лояльності, залученості персоналу; наявність організаційних можливостей; наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки інформації з управління персоналом; відсутність необхідності залучення сторонніх консультантів для вирішення певних задач; наявність на підприємстві достатнього фонду фінансування корпоративних заходів; високий ступінь взаємодії персоналу в процесі реалізації інноваційних заходів.

Загальна оцінка ступеня готовності підприємства розраховувалась як середньозважений бал.

Як інноваційні заходи було розглянуто сучасні світові тенденції розвитку корпоративної культури, а саме: формування залученого працівника (А); забезпечення балансу між працею та особистим життям (Б); особистий розвиток та ефективність працівників (В); впровадження віртуального офісу (Г); диверсифікація у складі робочих команд (груп) (Д); зменшення рівнів ієрархії управління (Ж).

Ступінь готовності підприємства до інноваційних заходів з розвитку корпоративної культури було оцінено якісно відповідно до шкали, наведеної у Таблиці 1.

Таблиця 1. Якісна інтерпретація показника готовності підприємства до впровадження інноваційних заходів з розвитку корпоративної культури

Джерело: Складено авторами на основі [14].

Значення показника готовності	Характеристика готовності
5.00 – 4.25	дуже висока
4.24 – 3.50	висока
3.49 – 2.75	помірна
2.74 – 2.00	низька

Процес оцінювання готовності підприємства до впровадження інноваційних заходів з розвитку корпоративної культури та отримані результати продемонстровано на прикладі одного з досліджених підприємств – ПАТ «Харківміськгаз» (Таблиця 2).

Таблиця 2. Оцінка готовності ПАТ «Харківміськгаз» до впровадження інноваційних заходів з розвитку корпоративної культури

Джерело: Складено за результатами дослідження авторів.

Критерії, що оцінюються	Оцінка відповідності критеріям в рамках тенденцій розвитку корпоративної культури					
	А	Б	В	Г	Д	Ж
Сумісність ІЗ з поточною бізнес-стратегією (або доцільність змін в бізнес-стратегії)	4	4	4	2	4	3
Відповідність ІЗ основним побажанням персоналу	3	4	3	1	2	2
Готовність персоналу до впровадження ІЗ	3	2	2	2	2	2
Низький ступінь ризикованості ІЗ	3	2	3	2	3	3
Високий потенціал зростання ефективності діяльності підприємства	4	2	2	2	2	2
Значний вплив на рівень лояльності, залученості персоналу	3	1	3	1	1	
Наявність організаційних можливостей	2			1		
Наявність налагодженого механізму збору, аналізу й обробки інформації з управління персоналом	2	2	1	2	1	2
Відсутність необхідності залучення сторонніх консультантів для вирішення певних задач	4	4	4	4	3	4
Наявність на підприємстві достатнього фонду фінансування корпоративних заходів	3	2	2	2	2	2
Підсумковий рейтинг	3.10	2.56	2.67	1.90	2.22	2.50

На підставі отриманої оцінки ступеня готовності підприємства можна зробити наступний висновок: ПАТ «Харківміськгаз» за всіма напрямками дослідження характеризується помірним та низьким рівнем готовності, що обумовлено відсутністю зацікавленості керівництва підвищувати стандарти надання послуг та кваліфікацію й лояльність власного персоналу.

Узагальнені результати проведеного опитування щодо готовності 20 підприємств Харківського регіону до впровадження заходів з розвитку корпоративної культури в рамках існуючих світових тенденцій наведено в Таблиці 3.

Таблиця 3. Оцінка готовності підприємств Харківського регіону до реалізації заходів з розвитку корпоративної культури за основними світовими тенденціями

Джерело: Складено авторами.

Назва тенденції	Питома вага підприємств в загальній кількості за рівнем готовності, %			
	Дуже високий	Високий	Помірний	Низький
Формування залученого працівника	25	25	35	10
Забезпечення балансу між працею та особистим життям	10	27	23	40
Особистий розвиток та ефективність працівників	7	10	34	49
Віртуальний офіс	19	27	33	21
Диверсифікація у складі команд	25	35	20	20
Зменшення рівнів ієрархії	45	28	17	10
Середнє значення	21.83	25.33	27.00	25.00

Аналіз отриманих даних за середньо узагальненими значеннями свідчить про рівномірний розподіл підприємств щодо рівня готовності до впровадження змін у корпоративну культуру в цілому, але детальний розгляд кожного інноваційного напрямку виявляє негативні тенденції щодо відсутності гнучкості політики управління персоналом та ігнорування змін зовнішнього середовища стосовно кадрових питань. Низький рівень готовності до змін спостерігається за такими напрямками як «забезпечення балансу між працею та особистим життям» (40% підприємств) та «особистий розвиток та ефективність працівників» (49% підприємств), що обумовлено політикою отримання максимального прибутку за умов мінімізації витрат: трудові ресурси розглядаються лише як засоби виробництва, використання яких має принести очікуваний фінансовий результат. Більшість підприємств (73%) за напрямком «зменшення рівнів ієрархії» має високий та дуже високий рівень готовності, при цьому слід зазначити, що до цієї групи не увійшли представники держсектору. Структурний аналіз груп підприємств за кожним напрямком підтвердив, що саме державні та комунальні підприємства не є гнучкими, бюрократичні (ієрархічні) тенденції їхнього функціонування є стійкими, що не дозволяє створювати додаткові конкурентні переваги або збільшувати споживчу цінність послуг чи товарів. Представники малого та середнього бізнесу в умовах несприятливого зовнішнього середовища (політична криза, епідемічні обставини, економічна нестабільність) позитивно ставляться до інноваційних змін, для яких характерне мінімальне фінансування (віртуальний офіс, диверсифікація у складі команд, зменшення рівнів ієрархії). Усвідомлення більшістю менеджерів доцільності розвитку корпоративної культури на вітчизняних підприємств відповідно до світових тенденцій та намагання впроваджувати такі інновації в практичну діяльність стикається з негативним впливом факторів як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, які заважають або затримують реалізацію інноваційних заходів з розвитку корпоративної культури.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження визначено, що корпоративна культура є динамічною характеристикою, вектор її розвитку формують чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. При плануванні програми розвитку корпоративної культури необхідно враховувати не лише означені

чинники, а й розглядати групу чинників, які обумовлюють успішність та ефективність самого процесу розвитку. До групи таких чинників доцільно віднести рівень компетентності менеджерів з управління персоналом; рівень впливу на колектив формальних та неформальних лідерів та їх відношення до змін; наявність культурних багів, відношення існуючої культури до змін; ступінь ієрархії; швидкість комунікаційних каналів; рівень задоволеності персоналу ситуацією, що склалася; наявність зворотного зв'язку. Їх аналіз дозволить визначити інтенсивність, надійність та результативність впровадження системи заходів з розвитку корпоративних відносин.

Основними світовими тенденціями розвитку корпоративної культури підприємств визначено: формування залученого працівника, забезпечення балансу між працею та особистим життям, індивідуальний підхід до особистого розвитку та ефективності діяльності працівників, організація віртуального офісу, диверсифікація у складі команд, зменшення рівнів ієрархії. Оцінка готовності вітчизняних підприємств до реалізації заходів в рамках визначених тенденцій свідчить про те, що більшість з досліджених підприємств готові до впровадження сучасних заходів з розвитку корпоративної культури, проте існують проблеми із забезпеченням гнучкості політики управління персоналом. Виявлено, що у 49% підприємств не використовується індивідуальний підхід до визначення напрямків вдосконалення професійної майстерності та виявлення факторів, що обумовлюють ефективну діяльність працівників, а у 40% підприємств не забезпечується баланс між працею та особистим життям працівників, що перешкоджає розвитку корпоративної культури.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці стратегії розвитку корпоративної культури підприємства з урахуванням основних складових його готовності до впровадження необхідних змін щодо управління персоналом.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Hanna Veretennykova.

Data curation: Viktoriia Tomakh.

Formal Analysis: Hanna Veretennykova.

Funding acquisition: Viktoriia Tomakh.

Methodology: Hanna Veretennykova.

Software: Hanna Veretennykova.







Writing – original draft: Hanna Veretennykova.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Armstrong, M. (2009). *Praktika upravleniya chelovecheskimi resursami [The practice of human resource management]* (1040 p.). St. Petersburg: Piter Press. (In Russian)
2. Buzko, I. (2002). *Strategicheskoye upravleniye investitsiyami i innovatsionnaya deyatel'nost' predpriyatiya [Strategic investment management and innovative activities of the enterprise]* (176 p.). Lugansk: VUNU im. V. Dalya. (In Russian)
3. Cameron, K., & Quinn, R. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (288 p.). New Jersey: John Wiley & Sons. Retrieved from <https://cutt.ly/bjn2Gu0>
4. Denison, D. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Organizational Dynamics*, 13(2), 5-22. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(84\)90015-9](https://doi.org/10.1016/0090-2616(84)90015-9)
5. Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
6. Derhachova, V., & Fedirko, H. (2018). Features of formation of corporate culture at the enterprises of Ukraine. *Economic Bulletin of NTUU «KPI»*, 15, 1-8. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.20535/2307-5651.15.2018.135694>
7. Elvesson, M. (2005). *Organizatsionnaya kultura [Organizational culture]* (460 p.). Kharkov: Humanitarian Center. (In Russian)
8. Engelen, A., Flatten, T., Thalmann, J., & Brettel, M. (2014). The effect of organizational culture on entrepreneurial orientation: A comparison between Germany and Thailand. *Journal of Small Business Management*, 52(4), 732-752. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12052>
9. Fedulova, I. (2009). *Obhruntuvannia napriamiv innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv khliborobnoi haluzi [Substantiation of directions of innovative development enterprises of the grain industry]* (512 p.). Kyiv: NUHT. (In Russian)
10. Gaponenko, A. (2008). *Upravleniye znaniyami. Kak prevratit znaniya v kapital [Knowledge management. How to turn knowledge into capital]*. Moskva: Eksmo. (In Russian)
11. Harrington, E. (1965). The Desirability Function. *Industrial Quality Control*, 21(10), 494-498.

12. Harris, P., & Moran, R. (1996). *Managing Cultural Differences*. Houston: Gulf Publishing Co.
13. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 1–7. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>
14. Hovorukha, Zh. (2012). Diahnostyka rinvnia hotovnosti pidprijemstva do zdiisnennia innovatsiinoi stratehii [Diagnosis of the level of readiness of the enterprise to implement an innovation strategy]. *Agrosvit*, 15, 34–39. (In Ukrainian). Retrieved from <http://www.agrosvit.info/?op=1&z=402&i=7>
15. Idris, S., Wahab, R., & Jaapar, A. (2015). Corporate cultures integration and organizational performance: A conceptual model on the performance of acquiring companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 591–595. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.407>
16. Kottler, J., & Heskett, J. (1992). *Corporate culture and Performance* (224 p.). New York: Free Press.
17. Lane, H., & DiStefano, J. (1988). *International Management Behavior* (391 p.). Toronto: Nelson.
18. Millington, M., & Schultz, J. (2009). The Challenge of Organization Culture in Quality Assurance Implementation. *Journal of Rehabilitation Administration*, 33(2), 121–130. Retrieved from https://digitalcommons.usu.edu/sped_facpub/202/
19. Musijovska, O., & Gudz, O. (2017). Innovative susceptibility and innovative ability in the process of formation of innovative policy of enterprise. *Black sea economic studies*, 18, 83–88. (In Ukrainian). Retrieved from http://www.bses.in.ua/journals/2017/18_2017/20.pdf
20. Nedobieha, O., & Natalenko, M. (2012). The theoretical basis for determining availability of personnel of enterprises in innovative activity. *Time description of economic reforms*, 2(6), 131–137. (In Ukrainian). Retrieved from <https://rep.polessu.by/handle/123456789/16423>
21. Nongo, E., & Ikyanyon, D. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21–28. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n22p21>
22. Otenko, I., & Chepliuik, M. (2018). *Korporativna kultura: mizhnarodnyi ta transformatsiyni aspekty [Corporate Culture: International and Transformational Aspects]* (242 p.). Kharkov: KhNEU. (In Ukrainian). Retrieved from <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/20079>
23. Ouchi, W. (1982). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison-Wesley.
24. Pascale, R., & Athos, A. (1981). *The Art of Japanese Management* (221 p.). New York: Simon and Schuster. Retrieved from <https://www.amazon.com/Art-Japanese-Management-Applications-American/dp/0671225391>
25. Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>
26. Pitera, T., & Uoterman, R. (1986). *V poiskah effektivnogo upravleniya (Opyt luchshih kompanij) [In search of effective management (experience of the best companies)]*. Moskva: Progress. (In Russian)
27. Robbins, S., & Coulter, M. (2002). *Menedzhment [Management]* (888 p.). Moskva: Vilyams. (In Russian)
28. Rynkevich, N. (2019). Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends. *Economic Herald of the Donbas*, 3(57), 123–136. (In Ukrainian). [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3\(57\)-123-136](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2019-3(57)-123-136)
29. Selznick, Ph. (1992). *The Moral Commonwealth: Social Theory and the Promise of Community*. Berkeley: University of California Press.
30. Sheyn, E. (2007). *Organizatsionnaya kultura i liderstvo [Organizational culture and leadership]*. St. Petersburg: Piter. (In Russian)
31. Simon, H. (2011). *Administrative Behavior*. New York: Basic Books.
32. Simoneaux, S., & Stroud, C. (2014). A strong corporate culture is key to success. *Journal of Pension Benefits*, 22(1), 51–53. Retrieved from <http://www.aspenpublishers.com>
33. Smolinska, N. (2011). Methodical approaches to assessing the level of innovation capacity of the enterpriselinskaya. *Marketing and management of innovations*, 4(1), 215–221. (In Ukrainian). Retrieved from https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/journals/2011/4_1/215-221
34. Spivak, V. (2001). *Korporativnaya kultura [Corporate culture]* (352 p.). (In Russian)
35. Vihanskij, O., & Naumov, A. (2001). *Menedzhment [Management]*. Moskva: Ekonomist. (In Russian)
36. Yastremska, O., & Blyzniuk, T. (2008). Otsinka innovatsiinoi spryiniatlyvosti pidprijemstva [Evaluation of innovative susceptibility of an enterprise]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky - Economics: problems of theory and practice*, 241(4), 748–755. (In Ukrainian). Retrieved from <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7856>
37. Zankovskij, A. (2002). *Organizacionnaya psihologiya [Organizational psychology]* (648 p.). Moskva: Flinta. (In Russian)

“Excise tax: analysis and problems of indirect taxation during COVID-19 pandemic”

AUTHORS	Viktoriia Tyshchenko   Viktoriia Ostapenko   Daria Ivanova 
ARTICLE INFO	Viktoriia Tyshchenko, Viktoriia Ostapenko and Daria Ivanova (2020). Excise tax: analysis and problems of indirect taxation during COVID-19 pandemic. <i>Development Management</i> , 18(4), 10-18. doi: 10.21511/dm.18(4).2020.02
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.02
RELEASED ON	Wednesday, 31 March 2021
RECEIVED ON	Wednesday, 02 December 2020
ACCEPTED ON	Friday, 18 December 2020
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Development Management"
ISSN PRINT	2413-9610
ISSN ONLINE	2663-2365
FOUNDER	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



NUMBER OF REFERENCES

19



NUMBER OF FIGURES

2



NUMBER OF TABLES

6



S. KUZNETS KHNUE



Founder

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky avenue, 9-A, Kharkiv, 61166, Ukraine
<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 2nd of December, 2020
Accepted on: 18th of December, 2020
Published on: 31st of March, 2021

© Viktoriia Tyshchenko, Viktoriia Ostapenko, Daria Ivanova, 2021

Viktoriia Tyshchenko, Doctor of Economics, Associate Professor, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

Viktoriia Ostapenko, Ph.D. (Economics), Associate Professor, Department of Customs and Taxation, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

Daria Ivanova, Student of Financial Faculty, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Viktoriia Tyshchenko (Ukraine), Viktoriia Ostapenko (Ukraine), Daria Ivanova (Ukraine)

EXCISE TAX: ANALYSIS AND PROBLEMS OF INDIRECT TAXATION DURING COVID-19 PANDEMIC

Abstract

The global COVID-19 pandemic has dramatically changed the world and affected almost all aspects of the economy and society. The response to these challenges from the governments of practically all countries of the world has been actively manifested in tax measures aimed at supporting citizens and businesses. Considering the reduction of tax revenues to the budget, the regulation of excise taxation is the main tool for influencing economic and social processes in the country.

The purpose of the study is to investigate the peculiarities of excise taxation in Ukraine, to identify key problems of indirect taxation and approaches of their overcoming.

The concept "excise tax" and features of excise taxation in Ukraine were considered. The changes in the list of excisable groups of goods during 2020–2021 were determined. The impact of tax rates changes in groups of excisable goods for the last 5 years was analyzed. Prospects and innovations of excise tax in Ukraine were systematized. The main problems of the indirect taxation system development and the impact of the COVID-19 pandemic on the tax system, which led to the strengthening of the crisis state in the country and the slowdown of the planned economic reforms, were identified. State measures to regulate the state tax system on the example of EU countries were proposed.

Keywords

tax, tax system, indirect taxes, excise, state, settlement

JEL Classification

H20, H21, H68, K34, O52

В.Ф. Тищенко (Україна), В.М. Остапенко (Україна), Д.С. Іванова (Україна)

АКЦИЗНИЙ ПОДАТОК: АНАЛІЗ ТА ПРОБЛЕМИ НЕПРЯМОГО ОПОДАТКУВАННЯ В УМОВАХ COVID-19

Анотація

Глобальна пандемія COVID-19 кардинально змінила світ та вплинула практично на всі аспекти функціонування економіки та суспільства. Реакція на ці виклики урядів практично всіх країн світу активно проявилася й у податкових заходах, спрямованих на підтримку громадян та бізнесу. В умовах скорочення податкових надходжень до бюджету регулювання акцизного оподаткування є основним інструментом впливу на економічні та соціальні процеси в державі. Мета статті – розглянути особливості акцизного оподаткування в Україні, визначити ключові проблемні аспекти обкладання непрямими податками та шляхи їх подолання. Розглянуто поняття акцизного податку та особливості акцизного оподаткування в Україні. Визначено зміни у переліку підакцизних груп товарів протягом 2020–2021 рр. Проаналізовано вплив змін податкових ставок на групи підакцизних товарів за останні 5 років. Систематизовано перспективи та новації акцизного податку в Україні. Визначено основні проблеми системи обкладання непрямими податками та вплив епідемії COVID-19 на податкову систему, що призвело до посилення кризової ситуації в країні та сповільнення проведення запланованих економічних реформ. Запропоновано державні заходи врегулювання податкової системи держави на прикладі країн ЄС.

Ключові слова

податок, податкова система, непрямі податки, акциз, держава, врегулювання

Класифікація JEL

H20, H21, H68, K34, O52

ВСТУП

Податкова система має фінансово-регуляторну функцію, а ефективність діяльності її механізму, у свою чергу, відображається успішним виконанням завдань, що пов'язані з наповненістю бюджету країни, фінансуванням певних державних програм та керування економікою. Для стабільного розвитку галузей економіки необхідне раціональне податкове навантаження.

Існують певні групи товарів, що чинять прямий негативний вплив на стан здоров'я людей та навколишнє середовище, а саме алкогольні напої, тютюнові вироби, нафтопродукти, паливо, легкові автомобілі, електрична енергія тощо. Кожна держава прагне зменшити цей негативний вплив шляхом введення акцизного податку, що включається до ціни «шкідливих» товарів. Суттєве і систематичне збільшення податків на підакцизні товари на рівні вищому за інфляцію та рівень економічного зростання, є доведеним ефективним механізмом зменшення споживання таких товарів та пов'язаних із цим витрат системи охорони здоров'я. Крім того, це може принести додаткові надходження у місцевий та центральний бюджети, які можуть бути використані у сфері охорони здоров'я та в рамках соціальних програм. Ці надходження можуть бути особливо актуальними в періоди повільного зростання та при економічному спаді, який триває зараз внаслідок пандемії COVID-19.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Протягом вже не одного століття акцизний податок справляється в Європі та на території України. Нормативно-правове забезпечення акцизного оподаткування базується на Податковому Кодексі України, підзаконних нормативно-правових актах, що регулюють внесені зміни до законодавства, та офіційних документах на урядових порталах Верховної Ради України (ВРУ), Президента України тощо.

У розробку базових положень з приводу розвитку акцизного оподаткування були покладені засади досліджень зарубіжних та вітчизняних вчених. Сигут (2018) у своїй праці, присвяченій дослідженню механізмів звільнення від сплати податків, а також оцінюванню фінансових наслідків їх застосування, зазначає, що основною функцією податків є фінансова функція, яка полягає у зборі доходів державою влади, а накладення нефінансових функцій на податки спричинює послаблення їх основних функцій. Також дослідник підкреслює, що звільнення від оподаткування є результатом гармонізації акцизного податку і має значний вплив на фінансову ефективність.

У монографії Коротуна (2015) досліджено особливості формування та реалізації акцизної політики держави, її місця та ролі в системі державного регулювання економіки, приведено критерії оцінки ефективності реалізації фінансового та регуляторного потенціалу акцизного оподаткування. Визначено загальні світові тенденції розвитку акцизного оподаткування, а також виокремлено особливості оподаткування окремих сегментів ринку підакцизних товарів, які притаманні країнам з розвинутими та трансформаційними економіками, систематизовано та класифіковано застосовувані інструменти державного регулювання ринку підакцизних товарів.

Аспект правового регулювання акцизного податку та його вдосконалення викладено в працях таких вітчизняних вчених, як Шульга, Савчук (2018). Опираючись на теоретичні розробки в галузі податкового права, авторами статті досліджені та виокремлені сучасні проблеми акцизного оподаткування в Україні, надано рекомендації щодо їх усунення, проаналізовано недоліки податкового механізму акцизного податку та з'ясовано його значення для податкової системи України з точки зору фінансової ефективності.

Костяною (2017) проаналізовано основні тенденції розвитку акцизного оподаткування в Україні, визначено особливості акцизного оподаткування алкогольних напоїв, порівняно ставки акцизного податку на окремі види алкогольних напоїв в Україні та країнах – членах ЄС, здійснено аналіз динаміки зростання ставок акцизу на спирт етиловий в Україні, проаналізовано динаміку обсягів споживання алкогольних напоїв в Україні та визначено взаємозв'язок між обсягами споживання та розміром ставок

акцизу на алкоголь. Автором доведено, що для української економіки в періоди розвитку кризових явищ характерним є посилення фіскальної значимості акцизного податку, запропоновано напрями подальшого розвитку акцизного оподаткування в Україні та визначено перспективи впровадження автоматизованої системи контролю за обігом алкогольних напоїв.

Разом із наявністю наукових здобутків у сфері оптимізації акцизного податку, слід констатувати недостатнє висвітлення проблем системи обкладання непрямими податками в умовах впливу епідемії COVID-19 на податкову систему, а також визначення перспектив та новацій акцизного податку в Україні.

Доцільним є аналіз підходів до визначення акцизного податку в різних країнах світу, що дасть змогу запровадити шляхи вдосконалення акцизного оподаткування в Україні.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета роботи – розглянути особливості акцизного оподаткування в Україні, визначити ключові проблемні аспекти обкладання непрямими податками та шляхи їх подолання.

3. МЕТОД ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичну основу дослідження становлять праці зарубіжних і вітчизняних науковців з проблем оподаткування, справляння та адміністрування податків і зборів. У процесі дослідження застосовувалися як загальнонаукові, так і специфічні методи пізнання, такі як: метод наукового узагальнення – для визначення змін у переліку підакцизних груп, перспективи та новації акцизного податку в Україні; системний підхід – для узагальнення світового досвіду стягування непрямих податків в умовах COVID-19 та правового реформування чинного законодавства України у сфері, що досліджується; абстрактно-логічний метод, методи теоретичного узагальнення – для дослідження змісту й структури акцизного податку; графічний – для схематичного подання основних теоретичних і практичних положень дослідження.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

Враховуючи спрямування України на євроінтеграційний вектор економічного розвитку, вважаємо, що особливе значення має врахування не лише особливостей розвитку національних ринку й системи державних фінансів (фіскальних потреб і практики акцизного оподаткування), а й імплементації законодавства ЄС та досвіду країн Співтовариства у сфері справляння акцизного податку. Сучасна акцизна політика в умовах сьогодення повинна виконувати фіскальну функцію, а також регулювати споживання підакцизних товарів. Основною метою акцизної політики європейських держав є регулювання споживання різних категорій підакцизних виробів таким чином, щоб забезпечити оптимальний баланс між досягненням цілей наповнення бюджету, охорони здоров'я та євроінтеграції.

Акциз – це загальнодержавний непрямий податок, що стягується у вигляді цінової надбавки на товар, а не з доходів товаровиробника або продавця. За економічним змістом акцизний податок є податком на споживання, за методом нарахування – окладний [8]. Надходження даного податку є одним із постійно-стабільних джерел наповнення дохідних Державних та місцевих бюджетів. Групи підакцизних товарів визначені у ст. 215 п. 1 Податкового кодексу України (ПКУ) (Таблиця 1) [12].

У ст. 215 п. 2 ПКУ [12] вказані податкові ставки підакцизних товарів. Запозичуючи європейський досвід, в Україні спостерігається тенденція до підвищення ставок акцизного податку, що по-різному відображається на кількості виробленої готової продукції (Таблиця 2, Рисунок 1).

Таблиця 1. Групи підакцизних товарів

Джерело: Розроблено авторами на основі [12, 18].

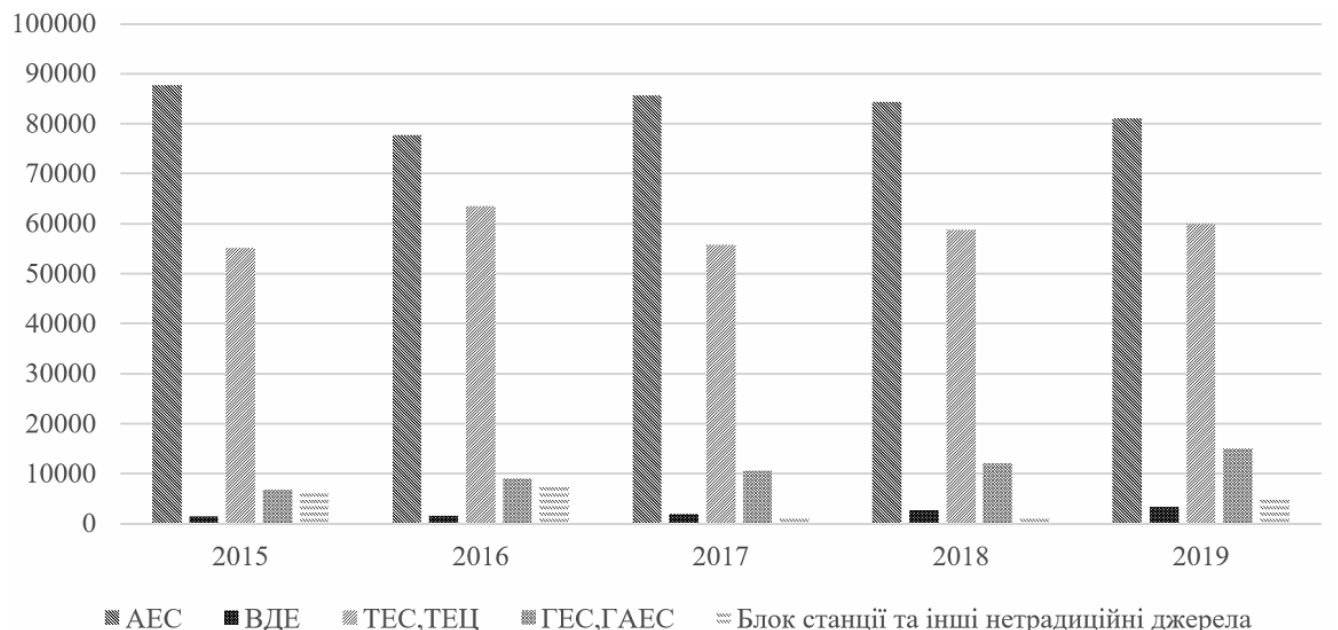
Нормативний акт	Група підакцизних товарів
215.1 ПКУ [12]	Спирт етиловий та інші спиртові дистиляти, алкогольні напої, пиво (крім квасу «живого» бродіння)
	Тютюнові вироби, тютюн та промислові замітники тютюну
	Нафтопродукти, скраплений газ
	Автомобілі легкові, кузови до них, причепа та напівпричепа, мотоцикли транспортні засоби, призначені для перевезення 10 осіб і більше, транспортні засоби для перевезення вантажів
	Електрична енергія
Зміни у переліку підакцизних груп товарів протягом 2020–2021 рр.	
Закон «Про внесення змін до ПКУ щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві» від 16.01.2020 р. №466 [18]	З 23.05.2020 р. серед пального та його сумішей додаються деякі види рідкого палива на основі газойлів (дизпаливо) менш як 85 об. %, а також розчинники, розріджувачі та інші готові суміші на основі метанолу
	З 01.01.2021 р. серед тютюнових виробів, тютюну та промислових заміників тютюну додаються тютюномісні вироби для електронного нагрівання (ТВЕН) за допомогою підігрівача з електронним управлінням, а також рідини, що використовуються в електронних сигаретах (незалежно від наявності нікотину)

Таким чином, продовжується модернізація та оптимізація системи оподаткування. З часу впровадження акцизів в Україні нормативно-правова база з питань акцизного оподаткування зазнавала чимало змін. Це зумовлено як економічною, так і політичною ситуацією в країні, державною політикою регулювання виробництва та обігу окремих видів підакцизних товарів, а також адаптацією українського законодавства до вимог ЄС.

Таблиця 2. Обсяг виробництва деяких підакцизних товарів в Україні за 2015–2019 рр., млрд грн

Джерело: Розроблено авторами на основі [12, 18].

Рік	Обсяг виробництва тютюнових виробів, млрд грн	Обсяг виробництва алкогольної продукції, тис дол	Обсяг виробництва скрапленого газу, тис тон	Обсяг виробництва автомобілів, тис одиниць
2015	73.3	233.468	1.112	8.244
2016	76.9	230.482,2	1.450	5.264
2017	65.1	227.899	1.348,5	8.586
2018	55.4	222.119,1	1.640,5	6.623
2019	50	221.500	1.617,5	7.265



Джерело: Розроблено авторами на основі [11].

Рисунок 1. Обсяг виробництва електроенергії в Україні за 2015–2019 рр., млн кВт год

Отже, головним чином підвищення ставки акцизного податку протягом останніх 5 років вплинуло на виробництво тютюнових та алкогольних виробів, а саме - на його зменшення. Це свідчить про скорочення попиту на ці категорії товарів, що тягне за собою зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та здоров'я людей від процесу виробництва даних товарів та їх споживання. У галузі електроенергії спостерігається поступове та повільне збільшення виробництва енергії за допомогою відтворювальних та альтернативних джерел, що є позитивною тенденцією.

Результати підвищення ставки акцизного податку в Україні протягом 2015–2019 рр. систематизовано в Таблиці 3.

Таблиця 3. Результати зміни ставки акцизного податку в Україні протягом 2015–2019 рр.

Джерело: Розроблено авторами на основі [12, 18].

Група підакцизних товарів	Наявність зміни у виробництві («+» - збільшення виробництва; «-» - скорочення виробництва «0» - помітних зрушень не відбулось)				Зміна
	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2019 р.	
Тютюнові вироби	+	—	—	—	Скорочення обсягів виробництва.
Електроенергія	ВДЕ, ТЕС, ГЕЦ, ГЕС, блок-станції: + АЕС: —	АЕС, ГЕС: + ТЕС, ГЕЦ, блок станції: — ВДЕ: 0	ВДЕ, ТЕС, ГЕЦ, ГЕС, блок станції: + АЕС: —	ВДЕ, ТЕС, ГЕЦ, ГЕС, блок станції: + АЕС: —	Скорочення виробництва від АЕС, у всіх інших підгалузях спостерігалось збільшення виробництва енергії, що свідчить про слабкий вплив зміни податкової ставки акцизу на дану групу товарів
Алкогольна продукція	—	—	—	—	Скорочення обсягів виробництва
Скrapлений газ	+	—	+	0	Суттєвих змін не спостерігалось
Автомобільна продукція	—	+	—	+	Неоднозначні зміни у виробництві: різке зменшення, а потім збільшення виробництва. Зміна ставки акцизного податку не є першочерговою причиною змін у кількості вироблених в даній галузі товарів

VI розділ ПКУ присвячений акцизному податку, продовжує набувати змін, що свідчить про реформування акцизного оподаткування в Україні. Прийняття нових статей, постанов та законопроектів, виключення застарілих та доповнення існуючих свідчить про прагнення українського уряду зробити акцизний податок більш економічно ефективним, євро орієнтовним та захищеним від нелегальних дій. Перспективи та новації акцизного оподаткування в Україні наведено в Таблиці 4.

Таблиця 4. Перспективи та новації акцизного оподаткування в Україні

Джерело: Розроблено авторами на основі [6, 14].

Новація	Зміст	Наслідки
Зміна ставки акцизного податку на алкогольні напої	У 2021 р. в рамках «малої податкової реформи» планується підвищення ставки акцизного податку на 11.6%	Скорочення виробництва алкогольних напоїв; зменшення негативного впливу алкоголю на здоров'я людей; збільшення надходжень у бюджет
Виправлення неузгодженості законодавства щодо маркування рідин для електронних сигарет	Рідини для електронних сигарет стають підакцизним товаром з 01.01.2021 р., буде наданий 6-ти місячний період для їх продажу без акцизних марок. Наразі відсутні зразки акцизних марок на дану групу товару та вимоги їх адміністрування	Збільшення надходжень у бюджет; особливих зрушень у виробництві (скороченні/зменшенні) протягом року не відбудеться, оскільки це є новацією
Підвищення ставки акцизного податку на тютюнові вироби	Законопроект у ВРУ від 18 вересня 2017 р. №7110-1 «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо наближення ставок акцизного податку на тютюнові вироби до мінімального рівня, діючого в ЄС» [15] передбачає поступове (до 2025 р.) підвищення ставок акцизного податку в Україні, що, зокрема, стосується тютюнових виробів. У 2018 р. акциз було збільшено на індекс споживчих цін (11.2%) та додатково на 16.7%. З 2019 р. ставка підвищується на 20% та повинна досягти у 2025 р. 90 євро / 1000 шт., а мінімальна ставка має складати 3,019.85 за 1000 шт.	Збільшення надходжень у бюджет; скорочення обсягів споживання тютюнової продукції споживачами. зростання обсягів нелегальної торгівлі; невдоволення виробників швидким та високим підвищенням ставки акцизного податку на тютюн; скорочення обсягів виробленої продукції, що призводить також до скорочення робочих місць

Таблиця 4 (продовження). Перспективи та новації акцизного оподаткування в Україні

Новація	Зміст	Наслідки
Штрафні санкції	Відновлення штрафних санкцій за несвоєчасну передплату акцизного податку з тютюнових виробів (на 15 день з моменту отримання акцизних марок)	Посилення контролю за своєчасним надходження акцизного податку в бюджет; мотивація платникам здійснювати платіж своєчасно під загрозою накладання штрафу
Бюро економічної безпеки	ВРУ від 02.07.2020 р. було прийнято законопроект №3087-д «Про Бюро економічної безпеки України» [19]. Даним проектом визначено мету, принципи, правові та організаційні засади створення та діяльності Бюро економічної діяльності України як правоохоронного органу, на який покладається виявлення, розслідування, запобігання, припинення та розкриття правопорушень у сфері економіки, які зачіпають компетентні функції Служби Безпеки України	Ліквідація податкової міліції; анулювання компетентності Служби Безпеки України розслідувати кримінальні порушення в економічній сфері
Автоматичний розподіл частини від акцизного податку з пального між бюджетами органів місцевого самоврядування	Згідно постанови Кабінету Міністрів №723 від 19.08.2020 р. [16], щодня (протягом другого півріччя 2020 р.) в автоматичному режимі розподіляється 13.44% від акцизного податку з пального між місцевими бюджетами. Розмір часток було визначено за обсягами реалізованого суб'єктами господарювання пального у I півріччі 2020 р.	Розмір відповідних часток збільшився більш, ніж як для 1000 місцевих бюджетів. Цей ресурс є досить важливим для місцевого самоврядування, оскільки деяким громадам дане надходження приносить майже половину доходів у місцевий бюджет
Збалансованість ставок на пальне	Законопроект ВРУ від 15.09.2020 р. «Про внесення змін до ПКУ відносно збалансованості ставок акцизного податку на пальне» [17]	Прогнозується зрівняння ставок акцизного податку на паливо

Незважаючи на прагнення та намагання держави реформувати податкову систему України як систематизовану, автоматичну, цілісну та ефективну, проблеми в країні залишаються, а деякі прогресують та потребують нагальних дій (Рисунок 2).

Основними проявами наявних проблем у податковій системі України є:

- часта зміна податкових ставок та їх невідповідність прибуткам платників;
- контрабандне імпортування товарів;
- збільшення бюджетних надходжень за рахунок підвищення податкових ставок, але зростання діяльності тіншового сектору, ухилення від сплати податків та скорочення кількості підприємців;
- незацікавленість підприємців показувати прибутки;
- тиск на бізнес з боку податкових органів, що виконують план повного стягнення податків.

Особливого загострення економіка та податкова система держави зазнали через епідемію COVID-19. Це призвело до посилення кризової ситуації в країні та сповільнення проведення запланованих економічних реформ. Вражаючого удару зазнали також інші країни світу, які нині намагаються стабілізувати ситуацію та відновити рівень економічного розвитку до моменту «буму», спричиненого епідемією. У Таблиці 5 систематизовано зміну основних економічних показників до введення карантинних обмежень та після в Україні та деяких країнах ЄС.



Джерело: Розроблено авторами на основі [10].

Рисунок 2. Проблеми податкової системи України

Таблиця 5. Ключові економічні моменти до та після COVID-19

Джерело: Розроблено авторами на основі [2, 3, 6, 8, 9, 11-19].

Показник	До COVID-19			Після COVID-19		
	Україна	Іспанія	Польща	Україна	Іспанія	Польща
Інфляція, % рік за роком	5.5%	0.8%	2.1%	8.7%	-0.2%	3.6%
ВВП, % рік за роком	3.7%	2%	4.5%	-8%	-12.4%	-3.6%
Рівень безробіття, %	8.1%	14.1%	3.3%	9.5%	16.7%	4%
Валовий державний борг, % ВВП	79.2%	95.5%	45.7%	-8.2%	120.3%	56.6%
Сальдо поточного рахунку, % ВВП	0.9%	2.1%	1.4%	-2%	1.8%	1.8%

Зважаючи на проблеми, спричинені епідемією COVID-19, особливу увагу у процесі їх подолання держава має звернути на аспект оподаткування. Суб'єкти господарювання та об'єкти їх діяльності зазнали удару від економічної кризи, але водночас і бюджет країни не мав поповнень, тому заходи мають бути вигідними як для платників податку, так і для держави (Таблиця 6) [4, 5, 7, 10, 13].

Таблиця 6. Заходи в сфері оподаткування, спричинені кризою COVID-19

Джерело: Розроблено авторами на основі [4, 5, 7, 10, 13].

Захід	Україна	Іспанія	Польща
Врегулювання податкових ставок	+	+	+
	Ставки мають змінюватися не частіше, ніж кожні 3-5 років та повинні відповідати прибуткам платника податку	Підвищення податків для осіб та корпорацій із високим рівнем доходу, починаючи з 2021 р. з метою відновлення економічних втрат від COVID-19 та модернізації економічної моделі держави	
Зміна у сплаті податків у карантинних умовах	+	+	+
	Податкові канікули. Створення і впровадження системи податкових пільг	Зменшення ставок непрямих податків (ПДВ знижено з 21% до 4%). Скорочення у два рази податків у сферах, що найбільше вражені пандемією (туризм). Надання податкових пільг малим підприємствам	Відтермінування сплати податку на прибуток та податку з доходу фізичних осіб за працівників
Модернізація податково-економічної сфери держави	+	+	+
	Оптимізація адміністрування податків. Послаблення діяльності тіншового сектору економіки. Створення умов для ефективного бізнесу. Зниження фіскального навантаження на фонд оплати праці. Запозичення досвіду податкових реформ у країнах ЄС	Зниження бюджетних витрат (за рахунок скорочення фінансування партій)	Врегулювання нестабільного податкового законодавства країни, що не приваблює інвесторів

Таким чином, акцизне оподаткування має істотний вплив на соціальні та економічні процеси в державі. Базуючись на результатах проведеного аналізу, ми погоджуємося з точкою зору, що незважаючи на наявність автоматизованої системи контролю за обігом підакцизних товарів, Україна потребує більшого державного контролю у цій сфері [1].

У країнах ЄС запроваджена система EMSC (Excise Movement and Control System) для палива, тютюнових виробів та алкогольних напоїв, що наразі є найбільш сучасним та ефективним способом моніторингу [5]. Уряду України необхідно реалізувати концепцію вдосконалення законодавчої бази зі стягування акцизного податку (спираючись на діюче законодавство, Директиви ЄС, європейський досвід тощо) [7].

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на прикладі України, Іспанії та Польщі підтвердило руйнівний вплив COVID-19 на економіку у формі сповільнення темпів росту ВВП, зростання інфляції, державного боргу, безробіття, що є підставою для оптимізації оподаткування, у тому числі непрямого.

Встановлено, що реформування податкової системи України найголовнішим чином повинно орієнтуватися на платників податків та потребує консолідації зусиль бізнесу, українського уряду, Національного банку та інших державних органів. При підвищенні податкової ставки має враховуватися фіскальний потенціал, інфляційні коливання, коефіцієнти відповідно до індексів споживчих цін, курс валют, динаміки зростання ринків тощо. За прикладом країн Європи необхідно звернути більшу увагу на екологічний чинник у практиці акцизного оподаткування (наприклад, зваріювати ставки на автомобілі за ступенем викидів в атмосферу). Це мотивуватиме виробників до створення більш екологічного кінцевого продукту, для якого можна буде застосувати пільгову ставку.

Застосування та систематизація єдиних методологічних підходів у законодавстві та ПКУ щодо акцизного податку сприятиме подоланню наявних податкових проблем, у тому числі проблем акцизного оподаткування.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення адміністрування непрямих податків і порядку врахування в системі електронного адміністрування реалізації підакцизних товарів, а також на визначення напрямів усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Viktoriia Tyshchenko, Viktoriia Ostapenko, Daria Ivanova.

Data curation: Viktoriia Tyshchenko, Viktoriia Ostapenko.

Formal Analysis: Viktoriia Tyshchenko, Daria Ivanova.

Funding acquisition: Daria Ivanova.

Investigation: Viktoriia Ostapenko, Daria Ivanova.

Methodology: Viktoriia Ostapenko.

Resources: Viktoriia Tyshchenko, Viktoriia Ostapenko, Daria Ivanova.

Software: Viktoriia Tyshchenko, Viktoriia Ostapenko.

Supervision: Viktoriia Tyshchenko, Viktoriia Ostapenko.

Validation: Viktoriia Ostapenko, Daria Ivanova.

Visualization: Viktoriia Tyshchenko, Daria Ivanova.

Writing – original draft: Viktoriia Tyshchenko, Daria Ivanova.



Writing – review & editing: Viktoriia Tyshchenko, Viktoriia Ostapenko, Daria Ivanova.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Dacjuk, Ju. (2017). Suchasni osoblyvosti administruvannya i kontroliu aktyznoho podatku [Modern features of excise tax administration and control]. *Molodyj vchenyj - A young scientist*, 4, 101–104. (In Ukrainian). Retrieved from <http://molodyvcheny.in.ua/files/conf/eko/23april2017/33.pdf>
2. European Commission (2020). *Economic forecast for Poland*. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/poland/economic-forecast-poland_en
3. European Commission (2020). *Economic forecast for Spain*. Retrieved from https://ec.europa.eu/info/business-economy-euro/economic-performance-and-forecasts/economic-performance-country/spain/economic-forecast-spain_en
4. Korotun, V. (Ed.) (2015). *Transformation of Excise Policy of Ukraine*. Irpin: Natsionalnyi universytet derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy. (In Ukrainian). Retrieved from <http://ir.nusta.edu.ua/jspui/handle/doc/416>
5. Kostiana, O. (2017). The Features of Development of the Excise Taxation in Ukraine. *Business Inform*, 3, 259–266. (In Ukrainian). Retrieved from https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2017&abstract=2017_03_0&lang=en&stqa=41
6. Kozoriz, L. (2019). *Otsinka prohnozu nadkhodzen aktyznoho podatku z vyrobnykh v Ukraini pidaktyznykh tovariv na 2019–2021 rr. [Estimation of the forecast of excise tax revenues from excisable goods produced in Ukraine for 2019–2021]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://feao.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/exciseforecast.pdf>
7. Lutsyk, A. (2010). Problematyka ta perspektyvy rozvytku spetsyfichnoho aktyznoho opodatkuvannya v Ukraini [Problems and prospects of development of specific excise taxation in Ukraine]. *Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" series*, 15, 37–44. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2010_15_7
8. Melnyk, I. (2018). Aktyznyi podatok. *Visnyk. Ofitsiino pro podatky - Bulletin. Officially about taxes*, 1-2(954). (In Ukrainian). Retrieved from <http://www.visnyk.com.ua/uk/publication/100006864-aktyznyi-podatok-16>

9. OECD (2020). *The COVID-19 crisis in Ukraine*. Retrieved from <https://www.oecd.org/eurasia/competitiveness-programme/eastern-partners/COVID-19-CRISIS-IN-UKRAINE.pdf>
10. Shulha, T., & Savchuk, V. (2018). Problems of excise taxation in Ukraine. *Journal of NUOA. Law Series*, 2(18), 1–12. (In Ukrainian). Retrieved from <https://lj.oa.edu.ua/articles/2018/n2/18stmovu.pdf>
11. State Statistics Service of Ukraine (n.d.). *Official web-site*. Retrieved from <http://www.ukrstat.gov.ua>
12. State Tax Service of Ukraine (n.d.). *Podatkovyi Kodeks Ukrainy [Tax Code of Ukraine]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://tax.gov.ua/nk/rozdil-vi--aktsizniy-podatok-/>
13. Sygut, E. (2018). Tax exemptions in excise duty in the context of fiscal efficiency. *Financial Internet Quarterly*, 14(2), 47–57. <http://dx.doi.org/10.2478/fiqf-2018-0011>
14. Territorial bodies of the State Tax Service in Cherkasy region (2020). *Aktsyznyi podatok – 2020: analiz zmin [Excise tax - 2020: analysis of changes]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ck.tax.gov.ua/media-ark/videogalereya/prezentatsii-ta-inshi-materiali/6569.html>
15. Verkhovna Rada of Ukraine (2017). *Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo nablyzhennia stavok aktsyznogo podatku na tiutunovi vyroby do minimalnogo rivnia, diiuchoho v YeS [Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine to bring the rates of excise tax on tobacco products to the minimum level in force in the EU]*. (In Ukrainian). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=62555
16. Verkhovna Rada of Ukraine (2020). *Pro vnesennia zmin do Poriadku zarakhuvannia chastyny aktsyznogo podatku z vyroblenoho v Ukraini ta vvezennoho na mytnu terytorii Ukrainy palnogo do zahalnoho fondu biudzhetyv mistsevoho samovriaduvannia u 2020 rotsi [About modification of the Order of enrollment of a part of the excise tax from the fuel made in Ukraine and imported into the customs territory of Ukraine to the general fund of budgets of local government in 2020]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/723-2020-%D0%BF#Text>
17. Verkhovna Rada of Ukraine (2020). *Proekt Zakonu pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo zbalansovanosti stavok aktsyznogo podatku na palne [Draft Law on Amendments to the Tax Code of Ukraine on Balance of Excise Tax Rates on Fuel]*. (In Ukrainian). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69943
18. Verkhovna Rada of Ukraine (n.d.). *Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo vdoskonalennia administruvannia podatkov, usunennia tekhnichnykh ta lohichnykh neuzghodzhenosti u podatkovomu zakonodavstvi [About amendments to the Tax Code of Ukraine to improve tax administration, eliminate technical and logical inconsistencies in tax legislation]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/466-20#Text>
19. Verkhovna Rada of Ukraine (n.d.). *Proekt Zakonu pro Biuro ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [Draft Law on the Bureau of Economic Security of Ukraine]*. (In Ukrainian). Retrieved from http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69331

“Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business”

AUTHORS	Marharyta Chepeliuk  Vladyslava Harkusha
ARTICLE INFO	Marharyta Chepeliuk and Vladyslava Harkusha (2020). Corporate social responsibility as a strategic aspect of achieving financial stability of a business. <i>Development Management</i> , 18(4), 19-29. doi: 10.21511/dm.18(4).2020.03
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.03
RELEASED ON	Tuesday, 29 June 2021
RECEIVED ON	Tuesday, 01 December 2020
ACCEPTED ON	Thursday, 17 December 2020
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Development Management"
ISSN PRINT	2413-9610
ISSN ONLINE	2663-2365
FOUNDER	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



NUMBER OF REFERENCES

18



NUMBER OF FIGURES

3



NUMBER OF TABLES

2

Marharyta Chepeliuk (Ukraine), Vladyslava Harkusha (Ukraine)

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A STRATEGIC ASPECT OF ACHIEVING FINANCIAL STABILITY OF A BUSINESS

Abstract

In a modern turbulent economic environment, strengthening the principle of quasi-stability, globalization and competition, corporate social responsibility is becoming a driving force in establishing market proportions and business development prospects. This substantiates the importance of developing corporate social behavior as a strategic aspect of achieving financial stability in the practice of market participants.

The study is aimed at developing a theoretical and methodological justification of the role of corporate social responsibility in optimizing the company's costs and its impact on basic financial indicators, as well as identifying the relationship between the costs of corporate social behavior and the increase in company value. The research object is corporate social responsibility as one of the tools to achieve business financial performance. The theoretical basis was the analysis of works and publications of leading scientists, research data on CSR practices of successful Ukrainian and international companies, determination of the relationship between the current decline in company profits due to socially oriented costs and sustainable business development.

The results obtained made it possible to demonstrate the CSR model of a financially stable company and to characterize the advantages and sources of reducing the company's costs due to the effective CSR implementation by Ukrainian companies. The practical value of the results can be important not only for the company's management system, but also for stakeholders such as consultants, shareholders, scientists, authorities, since the results show a positive relationship between CSR and financial performance, and stakeholders can exert some pressure on companies that do not have a CSR policy and thus encourage them to change.

Keywords

social responsibility, cost minimization, sustainable development, strategy, international business

JEL Classification

L10, L19, L20, M14, Q01

М. І. Чепелюк (Україна), В. О. Гаркуша (Україна)

КОРПОРАТИВНА СОЦІАЛЬНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ ДОСЯГНЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ

Анотація

В сучасних умовах турбулентного економічного середовища на тлі посилення дії принципу квазістабільності ринкової кон'юнктури, глобалізації, конкурентної боротьби корпоративна соціальна відповідальність стає рушійною силою встановлення ринкових пропорцій та перспектив розвитку суб'єктів бізнесу. Це, у свою чергу, обґрунтовує значущість розробки питання корпоративної соціальної поведінки як стратегічного аспекту досягнення фінансової стійкості у практичній діяльності суб'єктів ринку, а форми її імплементації згідно з цілями компанії залишаються актуальними повсякчас.

Мета роботи полягає у розробці теоретико-методичного обґрунтування щодо ролі корпоративної соціальної відповідальності в оптимізації витрат компанії та її впливу на базові фінансові показники, а також виявленні взаємозв'язку між витратами на корпоративну соціальну поведінку та підвищенням цінності компаній. Об'єктом дослідження є корпоративна соціальна відповідальність як один з інструментів досягнення фінансової результативності бізнесу. Теоретичним підґрунтям став аналіз робіт і публікацій провідних науковців соціально відповідальних практик, дослідження даних щодо практик КСВ успішних українських та міжнародних компаній, а також визначення взаємозв'язку між поточним скороченням прибутків компанії за рахунок соціально орієнтованих витрат та сталим розвитком бізнесу на тлі впровадження КСВ. Отримані результати теоретико-методичного характеру дозволили



S. KUZNETS KHNUe



Founder

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky avenue, 9-A, Kharkiv, 61166, Ukraine
<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 1st of December, 2020

Accepted on: 17th of December, 2020

Published on: 29th of June, 2021

© Marharyta Chepeliuk, Vladyslava Harkusha, 2021

Marharyta Chepeliuk, Ph.D., Associate Professor of International Business and Economic Analysis Department, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.

Vladyslava Harkusha, Candidate for a Master's Degree, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

продемонструвати модель КСВ фінансово стійкої компанії та охарактеризувати переваги і джерела зниження витрат компанії, фактором формування яких є ефективне впровадження соціально-відповідальних практик на прикладі українських компаній. Практична цінність результатів дослідження може бути релевантна не тільки для системи менеджменту компаній, але й для стейкхолдерів, таких як, консультанти, акціонери, вчені, органи влади, оскільки висновки демонструють позитивний зв'язок між КСВ та фінансовими показниками, а стейкхолдери можуть чинити певний тиск на компанії, які в принципі не мають ніякої політики в галузі і, таким чином, спонукати їх до змін.

Ключові слова соціальна відповідальність, мінімізація витрат, сталий розвиток, стратегія, міжнародний бізнес

Класифікація JEL L10, L19, L20, M14, Q01

ВСТУП

На сучасному етапі переходу до якісно нового типу соціального устрою – інформаційного суспільства – відбувається глибока трансформація функціонування світової економіки. Особливо відчутно ці зміни проявляються на тлі експоненціального посилення впливу глобалізаційних тенденцій, діджиталізації та конкурентної боротьби, що актуалізує вагомість питання впровадження корпоративної соціальної відповідальності бізнесу в умовах наростаючої конкурентної сили та запитів від суспільства.

Стейкхолдери закликають компанії інвестувати у корпоративну соціальну відповідальність (КСВ). Зо огляду на це багато компаній відреагували на цей запит позитивно, зробивши КСВ частиною як своєї стратегії, так і корпоративної культури, здійснюючи дійсно вагомий внесок у збільшення добробуту суспільства, що, в свою чергу, не може не позначатися на їх репутації. Є й інший тип компаній: компанії, які не мають наміру витратити кошти на соціальні програми або ж просто не бачать в них потреби. У будь-якому випадку, більшість компаній розуміє, що не просто правильніше, але й вигідніше, ставати компаніями першого типу, особливо зараз, коли проблематика КСВ як ніколи релевантна та виступає однією з найвагоміших складових ринкової економіки для фінансово стійкої компанії у зв'язку з посиленням дії принципу квазістабільності ринкової кон'юнктури в сучасних умовах зближення та відкритості міжнародних ринків, глобалізації, загострення конкуренції та турбулентного зовнішнього середовища, збільшення числа і глибинного впливу міжнародних глобальних проблем, побороти які можна лише будучи фінансово стабільною компанією. Наявність сильних соціальних і екологічних програм вже нікого не здивує, але зате можна здивувати їх відсутністю. В таких умовах, коли суспільство здійснює сильний тиск на компанії, а бренд та репутація, складають вагому частину успіху, важливо зрозуміти цінність КСВ для компаній, яка є запорукою фінансової стійкості в контексті скорочення операційних витрат на повсякденні потреби компанії для ведення бізнесу та нематеріальні активи.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Питанню КСВ як способу забезпечення фінансової стійкості бізнесу та її зв'язку із витратами було присвячено ряд фундаментальних досліджень видатних вчених, таких як Белявська [1], Бовман [2], Вебер [18], Девіс [4], Дзюба [5], Керролл [3], Московіц [8], Новікова [9], Портер [10, 11], Серікова [15], Фрідман [6], Хілман [7], Шира [16].

Девіс (1960) був одним з перших, хто пов'язував КСВ зі стратегією розвитку фінансово стійкої компанії [4]. Він згрупував ключові переваги та недоліки корпоративної соціальної відповідальності, які були накопичені на той час в науковій літературі. У своїй статті «Can business afford to ignore social responsibility» Девіс стверджував, що «деякі соціально-відповідальні бізнес-рішення можуть бути виправдані, так як сприяють отриманню фірмою довгострокового економічного ефекту» [4, с. 75]. На противагу цій точці зору, нобелівський лауреат Фрідман зауважував, що мета корпорації – максимізувати доходи акціонерів і тому тільки люди можуть нести соціальну відповідальність, корпорації ж відповідають перед своїми акціонерами, а не перед суспільством в цілому, а впровадження КСВ потребує непропорційно високих витрат, що призведе до загального негативного фінансового ефекту [6, с. 126]. Таким чином, ці твердження можуть бути ідентифіковані як попередники двох протилежних поглядів у дискусії про характер відносин між КСВ та КФР (корпоративної фінансової результативності). Втім, при правильному підході до соціальної відповідальності, корпорація отримає нові можливості, інновації та конкурентні переваги, що й відображає основну сутність висновків Едвара Фрімена – головного опонента Фрідмана [2, с. 55].

Активні дослідження взаємозв'язку КСВ і цінності компанії почалися з 70-х рр. ХХ ст. Одні з перших досліджень питання про вплив КСВ на фінансову результативність компанії належать Московіцу. Він припустив, що соціально відповідальні фірми є більш привабливими для інвестицій. Московіц проаналізував зміни ціни на акцію для 14 фірм (період дослідження – 6 місяців). Компанії були обрані за ступенем застосування норм КСВ, але конкретні критерії автором названі не були. Результатами дослідження стала позитивна кореляція між КСВ та фінансовими показниками [8]. Бовман у свою чергу у 1975 р. провів дослідження, в якому використовується інший підхід; він розділив 82 фірми галузі харчової промисловості на два типи: з низьким і високим рейтингом КСВ. Поділ було здійснено на підставі кількості розділів, які вони присвятили темам КСВ у своїх щорічних звітах. Дослідник виявив позитивний взаємозв'язок між акцентом на КСВ в річних звітах і результативністю фірми з бухгалтерської точки зору [2].

Керролл зазначав, що соціально відповідальні практики компаній можуть у довгостроковій перспективі визначені як такі, що дають можливість для отримання компанією економічного ефекту та фінансової стійкості у подальшому [3]. Вебер у своїх працях розглядав, як кожен аспект КСВ впливає на фінансовий стан компанії: зокрема, її здатність збільшувати дохід і зменшувати витрати [18]. Теоретики бізнес-економіки використовували теорію зацікавлених сторін у якості будівельного блоку для забезпечення аргументів щодо позитивного ефекту КСВ на фінансову діяльність фірми. Її суть точно визначена у наступній цитаті Хілмана (2001): «Побудова взаємовідносин з зацікавленими сторонами може привести до збільшення фінансової віддачі, допомагаючи фірмам розробляти нематеріальні, але від цього не менш цінні активи, які можуть стати джерелами конкурентної переваги» [7].

Разом із теоретичним аналізом, взаємозв'язок між КСВ та зниженням витрат компанії був предметом емпіричних досліджень (Монсен, 1979; Оперлі, Керролл, Хетфільд, 1985), які не демонструють істотного зв'язку між КСВ та статтями витрат компаній, а ті, хто стверджували, що ці показники корелюють, ділилися на три табори: ті, хто виявляв позитивний взаємозв'язок (Московіц, 1972; Бовман, 1975), нейтральний (Александр, Бухгольц, 1978) і негативний (Лопез, Гарція та Родрігез, 2007) [11, с. 89]. До принципово відмінного висновку дійшов Маркс, який вважав: «Жити у суспільстві і бути вільним від суспільства не можна» [4, с. 71]. У цьому контексті соціальна відповідальність є відносинами взаємозалежності і взаємної вигоди для її суб'єктів і об'єктів.

Отже, окремі аспекти взаємозв'язку КСВ з ефективністю бізнесу були предметом аналізу багатьох дослідників, проте стрімкі зміни, які охоплюють усі сфери життєдіяльності суспільства, зумовлюють необхідність проведення системного дослідження КСВ як методу скорочення витрат та підвищення фінансової стійкості компанії, що у наявних працях не є розкритим повною мірою.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає у розробці теоретико-методичного обґрунтування щодо трактування КСВ як стратегічної концепції реалізації фінансової стійкості бізнесу, а також визначенні взаємозв'язку між інвестиціями компанії на соціально-відповідальну поведінку, підвищенням цінності суб'єкту бізнесу та зменшенням операційних витрат діяльності компанії у майбутньому.

3. МЕТОД ДОСЛІДЖЕННЯ

Дослідження було побудовано на основі розробки етапів процесу формування КСВ-стратегії компанії за внутрішнім та зовнішнім векторами для визначення взаємозв'язку між інвестиціями компанії та соціально-відповідальною поведінкою, класифікації витрат на КСВ та ранжуванні потенційних заходів, результатів та економії витрат завдяки впровадженню практик КСВ для основних груп стейкхолдерів. З огляду на це, у статті використано методи теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, дедукції та індукції, компаративного аналізу.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

До недавнього часу домінувало уявлення про те, що головне завдання менеджменту – це отримання максимального прибутку для акціонерів компанії. Подібна точка зору сьогодні поступово витісняється усвідомленням того, що ключем до стратегічного сталого процвітання фірми стає соціально відповідальна поведінка. Так, наприклад, в соціологічному опитуванні, проведеному газетою Financial Times в 2018 р. серед 750 вищих керівників європейських компаній, соціальна відповідальність бізнесу була названа другою за значенням після вагомості кадрів [12].

У найбільш широкому прояві КСВ являє собою реальну світоглядну позицію бенефіціарів, яка імплементується за допомогою соціальних проектів, корисних для стейкхолдерів конкретного регіону. Сьогодні найбільші світові корпорації мають цілі підрозділи і окремі статті витрат у бюджеті на філософію соціального блага. Так, Deutsche Bank визначає, що КСВ – це в меншій мірі «стаття витрат», в більшій – джерело цінності [17].



Джерело: Розроблено авторами.

Рисунок 1. Етапи процесу розробки КСВ-стратегії компанії за внутрішнім та зовнішнім векторами

Розробка КСВ-стратегії має передбачати реалізацію заходів за двома основними векторами: внутрішньому – реалізація соціальної активності всередині компанії, і зовнішньому – проведення КСВ-заходів у взаємодії з зовнішнім середовищем. Поетапна модель розробки та впровадження КСВ-стратегії за двома векторами наведена на Рисунку 1.

Концептуально важливо встановити межі КСВ для компанії. Проведені дослідження дозволяють зробити наступні висновки. Нижня межа КСВ визначається фінансовою стійкістю компанії в довгостроковому періоді, її економічною стабільністю. Таким чином, слід розуміти, що якщо компанія функціонує неефективно, то про КСВ не може бути й мови, оскільки у компанії відсутнє (або обмежене) основне джерело соціальних витрат – прибуток. А високий прибуток в подальшому дає можливість інвестувати більше в КСВ, отже, це замкнене коло позитивного ключа [10, с. 198]. Верхня межа КСВ визначається: 1) внутрішніми фінансово-економічними факторами, пов'язаними з обсягом чистого прибутку компанії як джерела більшості соціальних витрат, а також необхідністю стимулювання, підвищення мотивації персоналу, забезпечення збалансованості фінансових інтересів учасників корпоративних відносин; 2) економічними факторами, пов'язаними з реалізацією корпоративної стратегії бізнесу: просування на нові ринки, в регіони; 3) зовнішніми чинниками, котрі характеризують очікування суспільства, різних соціальних груп населення. Модель КСВ фінансово стійкої компанії на основі верхньої межі КСВ представлена на Рисунку 2.

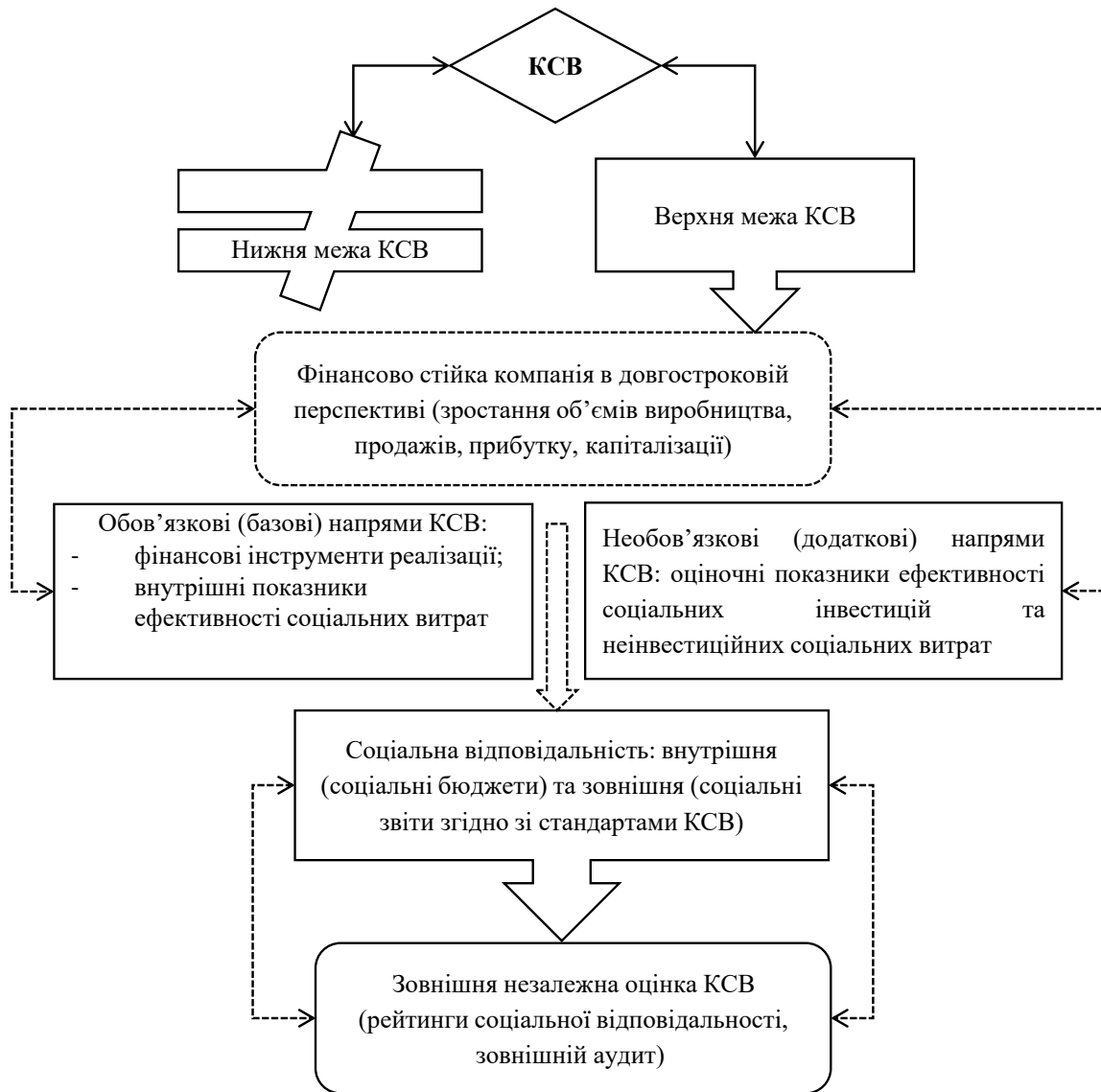
Для того щоб відповідати високим запитам суспільства і ринку, компаніям необхідно зосереджувати свою увагу не на точкових соціальних заходах, а цілеспрямовано вибудовувати комплексну політику в сфері КСВ. Для проведення комплексного аналізу КСВ як методу скорочення витрат необхідним є групування витрат фірми на КСВ (Таблиця 1) [5, с. 279].

Таблиця 1. Класифікація витрат компанії на КСВ

Джерело: Розроблено авторами на основі [5, с. 279].

Ознаки	Види витрат	Дефініція
Ставлення до компанії	Внутрішні	Витрати, пов'язані з професійною діяльністю і життєзабезпеченням співробітників компанії
	Зовнішні	Витрати, спрямовані на розвиток суспільства (регіону, сусідніх підприємств, населення та ін.)
Рівень відповідальності	Обов'язкові (базові)	Витрати, які відповідно до закону зобов'язана здійснювати будь-яка бізнес-структура (виплата зарплати, обов'язкові соціальні виплати, сплата податків)
	Необов'язкові (додаткові)	Всі інші витрати
Ставлення до закону	Формальні	Переслідують соціальні, гуманні цілі і не суперечать законодавству і принципам життя громадянського суспільства
	Неформальні	Переслідують корисливі цілі: отримання привілеїв в регіоні, галузі, в секторі ринку в обмін на соціальні акції
Форма ефекту	Кількісні	Витрати, що мають кількісну (в тому числі грошову) оцінку
	Якісні	Витрати, які не можна оцінити кількісно
Територіальна приналежність	Загальносвітові	Фінансування міжнародних соціальних програм (заходів)
	Державні	Витрати на потреби загальнодержавного соціального розвитку
	Регіональні	Витрати на соціальні потреби в рамках територіальних одиниць
	Міські	Витрати на міське соціальне середовище
	Сільські	Витрати на сільське соціальне середовище
Зобов'язання	Муніципальні	Витрати на міське соціальне середовище
	Добровільні	Витрати, здійснені за власною ініціативою
Ознака повернення	Вимушені	Витрати, які необхідні для продовження діяльності бізнесу компанії
	Інвестиційні	Витрати, які приносять грошову вигоду компанії (дохід від інвестицій)
	Неінвестиційні (витратні)	Витрати, що не приносять грошову вигоду

Разом з тим слід відзначити не менш важливу внутрішню причину активізації діяльності корпорацій у сфері КСВ: ефективно налагоджена система КСВ вигідна з фінансово-економічної точки зору. Дослідження зарубіжних фахівців з McKinsey, KPMG переконливо констатують наявність наступних істотних фінансово-економічних переваг у соціально відповідальних компаній: зростання фінансових



Джерело: Розроблено авторами.

Рисунк 2. Модель КСВ фінансово стійкої компанії

показників (доходу з продажів, активів, доходу на інвестований капітал, прибутку, вартості акцій); зниження операційних витрат, зменшення плинності кадрів у зв'язку з активними соціальними програмами і мотивацією працівників; поліпшення іміджу і репутації брендів; зростання лояльності споживачів; зміцнення злагодженої, мотивованої команди працівників; ослаблення тиску з боку перевіряючих органів влади; полегшення доступу до капіталу за рахунок підвищення довіри інвесторів і суспільства в цілому [3, с. 295]. Хоча політика КСВ і не спрямована безпосередньо на зниження витрат, її послідовна реалізація найчастіше формує такі конкурентні переваги.

Однією з найпоширеніших передумов, щоб почати брати участь в програмах сталого розвитку сьогодні є використання програм КСВ як способу по скороченню витрат. Використання меншої кількості пакувальних матеріалів або енергії дають позитивний результат. Наприклад, компанія General Mills зменшила свої витрати енергії на 28% протягом 2015–2020 рр., а після установки лічильників моніторингу енергії на кілька одиниць обладнання на одному зі своїх заводів заощадила 600 тис. доларів США [15, с. 237].

У матриці бізнес-можливостей, розробленою громадською організацією Account Ability International, КСВ як метод скорочення операційних витрат компанії допомагає оптимізувати витрати за ключовими бізнес-процесами і поліпшити операційну ефективність [17].

Прибутковість компанії безпосередньо залежить від КСВ, оскільки остання допомагає досягти конкурентної переваги або уникнути репутаційних витрат, що виникають в ситуаціях, коли дії зацікавлених сторін залежать від соціальної чи екологічної корпоративної поведінки. Однак статистичний аналіз корпоративної соціальної діяльності все ще відносно слабо розвинений і схильний до різних неточностей (таких, як похибка вимірювань, ендогенні чинники і помилки специфікації), що не дозволяє оцінити дійсний поточний стан корпоративної соціальної діяльності компанії в повній мірі [1, с. 229]. Саме тому магістральним є проведення ранжування, визначення потенційних результатів та аналіз економії витрат завдяки впровадженню конкретних практик КСВ для основних груп стейкхолдерів компанії, який наведено в Таблиці 2.

Проведений аналіз дозволяє більш докладно розглянути та охарактеризувати переваги та джерела зниження витрат компанії, фактором формування яких є ефективне впровадження КСВ. Щодо блоку таблиці, а саме взаємодія зі споживачами, яскравим прикладом є кейс української компанії «Нова пошта». Багато волонтерських організацій були вдячні за проект Гуманітарна пошта, коли їм надавали можливість безкоштовно відправляти вантаж. Коли на сході України почалися військові дії, за перші три роки існування програми вони доставили 13.7 тис. тон гуманітарних вантажів. Тому, коли в березні 2018 р. в офісах компанії почалися обшуки Генеральної прокуратури і керівники в соціальних мережах повідомили про свою позицію та безпідставність дій, українська громадськість стала на захист компанії. Громадські організації, волонтери та родичі людей, які знаходяться в зоні АТО почали активно висувати заяви і показали величезну підтримку Нової Пошти [13]. Тому, вони не тільки не зазнали репутаційних витрат, а й продемонстрували державним органам армію захисників.

У Полтавській області був побудований біоенергетичний комплекс, який включає в себе цукровий завод і завод з переробки сої. Комплекс використовує побічні продукти виробництва цукру, відходи від переробки сої, що досягає 150 тис м³ біогазу на добу. Завдяки йому «Астарта» вирішує не тільки проблеми з утилізації відходів, а й енергозабезпечення своїх підприємств. Також виявлено, що співробітники «Астарті» понаднормово споживають 2.5 тис КВт електроенергії на добу, що дорівнювало вартості річної медичної страховки одного працівника [13]. Це було виправлено завдяки інформуванню колег про вимикання світла або про виключення комп'ютерів перед виходом. А корпорація «Ксерокс» щороку економить сотні мільйонів доларів за допомогою своїх програм вторинної переробки. Для 90% виробленої компанією техніки можливе повторне використання в якості запасних частин [17].

Скринінг на основі соціальних та / або екологічних критеріїв може усунути ризики, які не були б виявлені традиційним фінансовим аналізом. Так, представники датської компанії з виробництва інсуліну «Novo Nordisk» підтверджують вигідність програм КСВ у сфері відносин з співробітниками: після введення на підприємстві програми «Цінності в дії» відтік персоналу зменшився на 5%. А користь від подібної програми в компанії Sears оцінюють у 20% скорочення звільнень [13]. Результати міжнародних досліджень PricewaterhouseCoopers, KPMG і практичний досвід багатьох компаній показують, що існує прямий ефект у вигляді підвищення лояльності персоналу від впровадження нестандартних соціальних заходів до офіційного, законодавчо встановленого соціального пакету [12]. Отже, програми соціальної відповідальності в цьому випадку стають частиною «війни за талант» для найму висококваліфікованих і творчих співробітників, які зацікавлені у нематеріальних стимулах.

Загалом, більш високі витрати на соціально небажану поведінку компенсуються меншими витратами на КСВ. Дійсно, безліч досліджень стверджують, що існує «ефект ореолу» з точки зору витрат на КСВ [16]. Так, фірми, які були викриті у хабарництві в США відповідно до Закону про боротьбу з корупцією за кордоном (FCPA), отримували більш м'які штрафи, якщо брали активну участь у практиках КСВ. Було виявлено, що збільшення корпоративних пожертвувань на 20%, або прагнення викоринити значну трудову проблему (дитяча праця) прирівнювалося до 40% зниження штрафу в разі підкупу іноземних посадових осіб [12].

У 2018 р. компанією EY було проведено опитування серед 320 міжнародних інвесторів, наскільки часто нефінансові показники компанії відігравали вирішальну роль в ухваленні інвестиційного рішення за останні 12 місяців [17]. Результати показали, що кількість інвесторів, для кого цей показник є дуже важливим, з роками збільшується.

Таблиця 2. Ранжування потенційних заходів, результатів та економії витрат завдяки впровадженню практик КСВ для основних груп стейкхолдерів

Джерело: Розроблено авторами на основі [1, с. 229].

Група стейкхолдерів	Заходи	Результат	Економія витрат
Співробітники	Комфортні умови праці, соціальний захист, навчання, корпоративне волонтерство, разові виплати при виході на пенсію, медичне страхування, організація медоглядів в офісі, створення внутрішнього пенсійного фонду	Зниження плинності кадрів, підвищення лояльності, працівники є головними «послами» компанії ззовні, попередження захворюваності, залучення до соціальних ініціатив	Залучення і утримання висококваліфікованих працівників, безпека робочих місць, зниження хвороб, звільненні, рекрутингу і навчанні нових членів команди
Клієнти	Продукція та послуги на засадах КСВ, оприлюднення регулярної звітності компанії щодо КСВ, інформація про ініціативи компанії	Доступ до нових ринків, зростання репутації компанії, підвищення лояльності клієнтів і цінності бренду	Економія витрат на рекламу, промоцію бренду, зниження репутаційних ризиків і критичності сприйняття
Влада та регулюючі органи	Вчасна сплата податків, зборів, підтримка соціально-економічного розвитку в регіоні, налагодження діалогу, створення робочих місць, безпечне виробництво, залучення інвестицій, підзвітність, гнучкість	Партнерські відносини з регулюючими органами, створення прозорого бізнес-середовища, зростання ефективності управління зовнішніми ризиками та їх загальне зниження	Зниження штрафів, доступ до кредитних програм, податкові пільги, економія на юридичних послугах, зниження корупції, зменшення негативних законодавчих прецедентів
Профспілкові організації	Виконання умов трудового законодавства, соціальна захищеність, прозорість	Досягнення цілей профспілок щодо умов праці, підкріплення діями компанії	Економія на репутації компанії та витрат на її відновлення
Партнери	Виконання контрактних зобов'язань, дотримання етичних норм	Співробітництво, ефективність управління ризиками, прозорість, відкритість	Економія на рекламу, штрафи, пеню; лояльність, система знижок
Суспільство / планета	Реалізація програм економії енергії, зменшення обсягів споживання традиційних енергоносіїв, перехід на відновлювані джерела енергії, зміна виробничого процесу, зменшення кількості упаковки і використання еко або вторинних матеріалів, впровадження інноваційних технологій	Захист навколишнього середовища, використання відходів у якості біогазу та біопалива, зменшення кількості потерпілих та загиблих на виробництвах, повторне споживання, залучення інвестицій, вихід на нові ринки, кругова бізнес-модель, збільшення інновацій, зниження частки відходів, викидів	Зниження операційних витрат на паливо, споживання води, електроенергію за рахунок альтернативних джерел, упаковку; економія на відшкодуваннях працівникам, концепція «зеленого офісу»
Акціонери	Надійність, платоспроможність, сприятливі умови взаємодії, стійкість, збільшення віддачі від інвестицій, прозорість, чесність	Підвищення цінності бренду, вартості бізнесу та ділової активності, доступ до капіталу, зниження ризиків, діалог	Залучення капіталу, підвищення довіри на фінансовому ринку, виправленні помилок в комунікації

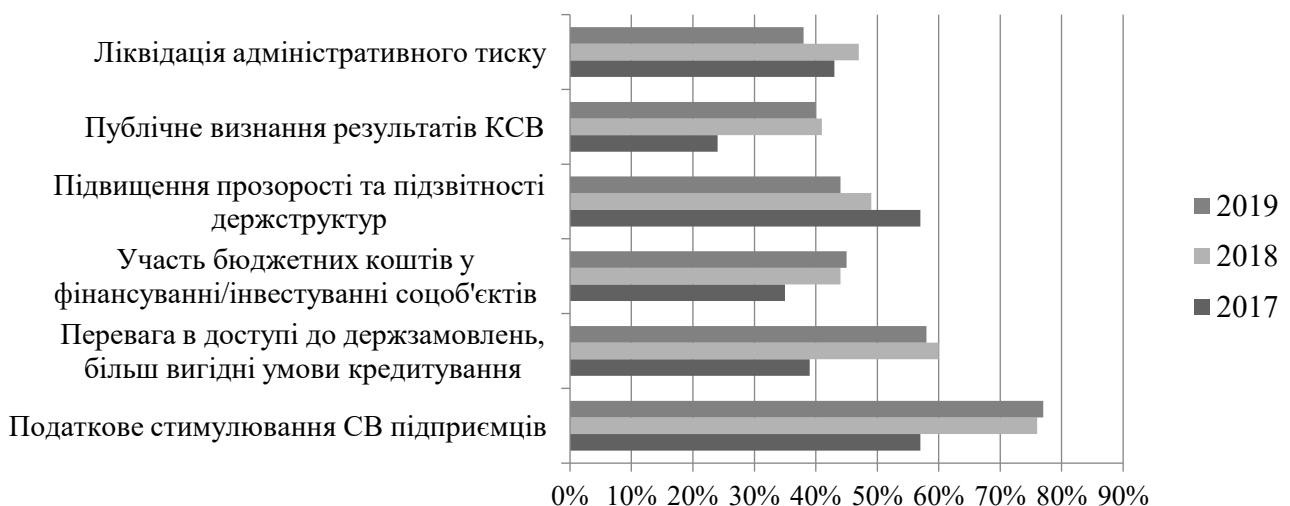
Ризики знецінення активів через проблеми в сфері КСВ – у фокусі уваги інвесторів. На питання: «Чи були за останній рік випадки, коли ваш фонд зменшив внески в цінні папери компанії через ризики знецінення її активів з таких причин як: регуляторні зміни, соціальне невдоволення, кардинальна зміна технологій або екологічні проблеми?», 29% респондентів відповіли позитивно, 33% - ні, але будуть проявляти інтерес [12].

Згідно з теорією опортунізму менеджменту: у разі високої фінансової результативності діяльності підприємства, менеджери схильні до згорання соціальних проектів, а у разі погіршення фінансового стану, соціальні витрати можуть маскувати прорахунки менеджменту, що є ще одною перевагою КСВ. Поряд йде теорія синергетичної дії, яка передбачає, що корпоративна соціальна практика і зниження витрат завдяки їй утворюють замкнутий цикл взаємного впливу, який постійно відтворюється.

При тому, що підприємці нарікають на брак законодавчих стимулів щодо впровадження КСВ, існують все-таки певні норми, покликані заохочувати соціально відповідальну поведінку через мінімізацію витрат компаній. Так, у Голландії, Франції і Німеччині діє чітка система оподаткування компаній, що забруднюють навколишнє середовище: витрати підприємств на очисні споруди іноді складають 50% виробничих витрат, а учасники екологічної програми «Зелене інвестування» одержують доступ до пільгового фінансування [17]. Соціально відповідальна поведінка та добродійність організацій заохочується податковими стимулами, встановленими на законодавчому рівні для працевлаштування інвалідів, пенсіонерів, молоді і ветеранів. В США діє три види податкових пільг - на нерухомість; щорічне кредитування малого бізнесу; звільнення від певних податків малого та середнього бізнесу [12]. Компанії за умови існування статутного капіталу, який складається з вкладів громадських організацій інвалідів, звільняється від сплати податку на нерозподілений прибуток [9, с. 296]. У деяких пострадянських країнах за відповідно зазначених параметрів (50% інвалідів з 25% зарплатного фонду) юридичні особи можуть врахувати витрати на соціальний захист співробітників-інвалідів в якості інших витрат і тим самим зменшити оподатковувану базу з податку на прибуток. Крім того, з зарплат інвалідів сплачуються знижені страхові внески [14].

В Україні державна підтримка третього рівня соціальної відповідальності бізнесу – філантропії, яка є формою прояву індивідуальної СВ бізнесменів регулюється Законом України «Про благодійну діяльність» та передбачає можливість пільгового податкового режиму для благодійників [16]. Згідно з дослідженням, у 2019 р. від CSR Ukraine та ЕУ в рамках «Х Конкурсу кейсів з КСВ в Україні» було сформовано результати дій уряду за останні три роки щодо компаній, які активно впроваджують КСВ, що наведено на Рисунку 3 [13].

Однак, впровадження програм КСВ має свою «ціну». Витрати можуть мати або короткостроковий характер, або йти безперервно. Найбільш поширені витрати пов'язані із здійсненням кодексів етичної поведінки, придбанням екологічно чистого обладнання, благодійними внесками. Компанії очікують, що ці витрати будуть у довгостроковій перспективі генерувати вигоди, а акціонери в свою чергу очікують на найвищу з поправкою на ризик прибутковість для своїх інвестицій.



Джерело: Розроблено авторами на основі [13].

Рисунок 3. Характеристика політики уряду України щодо СВ бізнесу за 2017–2019 рр.

ВИСНОВКИ

Таким чином, на основі здійсненого дослідження, розглядаючи КСВ як спосіб мінімізації витрат та забезпечення фінансової стійкості компанії, можна прийти до висновку, що запровадження КСВ дозволяє отримати додаткові економічні ефекти не тільки для власників ресурсів, а й суспільних груп. Реалізація КСВ-проектів підвищує інвестиційну привабливість компанії, зміцнює її репутацію, сприяє найму та утримання висококваліфікованих співробітників, підвищенню продуктивності праці, підтримує впізнаваність бренду, довіру цільової аудиторії і формує позитивну думку про продукти компанії. Також мінімізуються витрати на маркетинг і рекламу за рахунок встановлення позитивних відносин зі споживачами, що в свою чергу, дозволяє ефективно проводити маркетингові дослідження, рекламу, орієнтовану на конкретну цільову аудиторію.

Отже, існує пряма залежність між реалізацією концепції КСВ і довгостроковим успішним розвитком організації. Впровадження концепції КСВ, в кінцевому рахунку, знижує сукупні витрати та ризики функціонування компанії за рахунок формування сприятливого ділового середовища та зростання конкурентоспроможності. Квінтесенцією теорії розумного егоїзму стала теза: поточне скорочення прибутків компанії за рахунок соціально орієнтованих витрат створює сприятливе соціальне оточення, генерує фінансову стійкість компанії та сприяє сталому розвитку бізнесу.

Рекомендації для практичного застосування запропонованого підходу до розроблення КСВ-стратегії компанії та моделі КСВ фінансово стійкої компанії визначаються їхньою цінністю для певного ряду зацікавлених сторін: для акціонерів це є корисним з точки зору отримання вигоди з нових стратегій інвестування завдяки розумінню взаємозв'язку між КСВ та результативністю; для менеджменту компаній – у контексті проведення більш активної політики в сфері корпоративної соціальної відповідальності та диференціювання продукції та послуг через створення більш сильної, стійкої репутації бренду та підвищення конкурентоспроможності. Інвесторами взаємозв'язок між КСВ та фінансовою стійкістю компаній може бути використаний при обґрунтуванні доцільності майбутніх інвестицій.

Напрямами подальших досліджень може стати аналіз казуальності взаємин: КСВ впливає на фінансову результативність або фінансова результативність на КСВ. Крім того, оскільки для програм КСВ характерна фінансова віддача у довгостроковій перспективі, можливим є дослідження часового проміжку, через який вона настає, що буде особливо актуально для компаній малого та середнього бізнесу.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Vladyslava Harkusha.
Data curation: Vladyslava Harkusha.
Formal Analysis: Vladyslava Harkusha.
Funding acquisition: Marharyta Chepeliuk.
Investigation: Vladyslava Harkusha.
Methodology: Vladyslava Harkusha.
Project administration: Marharyta Chepeliuk.
Resources: Vladyslava Harkusha.
Software: Vladyslava Harkusha.
Supervision: Marharyta Chepeliuk.
Validation: Marharyta Chepeliuk.
Visualization: Vladyslava Harkusha.
Writing – original draft: Vladyslava Harkusha.
Writing – review & editing: Marharyta Chepeliuk.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Belavska, K. (2011). Sotsialna vidpovidalnist biznesu: evoliutsiia pohliadiv na problemu [Social responsibility of business: evolution of views on the problem]. *Herald of Khmelnytskyi national university. Economic sciences*, 1, 228–233. (In Ukrainian). Retrieved from http://journals.urau.ua/nvp_chntu/article/view/60411
2. Bowman, E., & Haire, M. (1975). A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility. *California Management Review*, 18(2), 54–59. <http://dx.doi.org/10.2307/41164638>
3. Carroll, A. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of definitional construct. *Business and Society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>
4. Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibility. *California Management Review*, 2, 70–76. <https://doi.org/10.2307/41166246>
5. Dziuba, O., & Ziuzina, W. (2012). Internal component of enterprise corporate social responsibility. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 725, 277–281. (In Ukrainian). Retrieved from <https://vlp.com.ua/node/9034>
6. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times*, 122–126. Retrieved from <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html?auth=link-dismiss-google-1tap>
7. Hillman, A., & Keim, G. (2001). Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line? *Strategic Management Journal*, 22(2), 125–139. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/3094310>
8. Moskowitz, M. (1972). Choosing Socially Responsible Stocks. *Business and Society Review*, 1, 53–80.
9. Novikova, O., Deich, M., & Pankova O. (2013). *Diahnostyka stanu ta perspektiv rozvytku sotsialnoi vidpovidalnosti v Ukraini (ekspertni otsinky)* [Diagnosis of the state and prospects of social responsibility in Ukraine (expert assessments)] (296 p.). Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ie.org.ua/monografii/novikova-o-f-deychm-ye-pankova-o-v-ta-in-diaagnostika-stanu-ta-perspektiv-rozvytku-sotsialnoi-vidpovidalnosti-v-ukrayini-ekspertni-otsinki-2013-r/>
10. Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2006/12/strategy-and-society-the-link-between-competitive-advantage-and-corporate-social-responsibility>
11. Porter, M. (2003). CSP – a religion with too many priests? *European Business Forum*, 5, 89. Retrieved from <https://www.hbs.edu/news/Pages/item.aspx?num=7581>
12. PwC (2019). *Corporate responsibility*. Retrieved from <https://www.pwc.com/gx/en/about/corporate-responsibility.html>
13. Saprykina, M. (Ed.) (2019). *Praktyky KSV v Ukraini 2019 [CSR practices in Ukraine 2019]* (152 p.). Kyiv: CSR Development Center. (In Ukrainian). Retrieved from <https://csr-ukraine.org/research/praktiki-ksv-v-ukraini-2019/>
14. Segodnya.ua (2019). *KSV v Ukraini nabyraie obertiv [CSR in Ukraine is gaining momentum]*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://ukraine.segodnya.ua/ua/ukraine/pisk-mody-kso-v-ukraine-nabiraet-oboroty-1343574.html>
15. Serikova, O. (2013). Social Responsibility of Partners of Labour Relations as a Factor of Rational Use of Labour Potential: Theoretical and Methodological Approach. *Business Inform*, 11, 234–239. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_11_39
16. Shira, N., & Ivashchenko, A. (2013). Directions of implementation of the system of corporate social responsibility in the practice of ukrainian enterprises. *Efektivna ekonomika - Efficient economy*, 11, 22–27. (In Ukrainian). Retrieved from www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2502
17. The RepTrak Company (2020). *A Decade of Reputation Leaders* (11 p.). Retrieved from <https://www.rankingthebrands.com/PDF/Global%20RepTrak%20100%20Report%202020,%20Reputation%20Institute.pdf>
18. Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>

“The essence and features of the competency-based approach to strategic enterprise management”

AUTHORS

Inna Gruzina 

ARTICLE INFO

Inna Gruzina (2020). The essence and features of the competency-based approach to strategic enterprise management. *Development Management*, 18(4), 30-40. doi:[10.21511/dm.18\(4\).2020.04](https://doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.04)

DOI

[http://dx.doi.org/10.21511/dm.18\(4\).2020.04](http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.04)

RELEASED ON

Friday, 20 August 2021

RECEIVED ON

Monday, 30 November 2020

ACCEPTED ON

Friday, 18 December 2020

LICENSE



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

JOURNAL

"Development Management"

ISSN PRINT

2413-9610

ISSN ONLINE

2663-2365

FOUNDER

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



NUMBER OF REFERENCES

27



NUMBER OF FIGURES

1



NUMBER OF TABLES

1

Inna Gruzina (Ukraine)

THE ESSENCE AND FEATURES OF THE COMPETENCY-BASED APPROACH TO STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract

Increasing the role of an employee as a determining factor in the economic growth of an enterprise makes managers change the philosophy of management, directing it towards the realization of employees' unique abilities. The effective implementation of the strategic direction of action depends on the knowledge, skills and personal characteristics of specialists, i.e. competencies that are a source of competitive advantage and a strategic factor in the enterprise development. In this regard, it is necessary to study the competency-based approach features in order to identify the opportunities for application in the strategic management of an enterprise. The purpose of the study is to clarify the essence of the competency-based approach and substantiate the need for its application in strategic management. The object of the study is the process of strategic enterprise management. The following methods were used: abstract-logical, analysis and synthesis – to clarify the essence of the competency-based approach; formation of conclusions; and graphical technique – to visualize the results. The views on the essence of the competency-based approach are analyzed and the lack of research on its importance for ensuring effective strategic management at different levels is noted. Taking into account the transformation of the essence of strategic enterprise management and the significant dependence of its effectiveness on professional competence of strategic decision developers and executors of their decisions, the essence of the competence-based approach is specified. It provides for the involvement of specialists with the necessary knowledge, skills, ability to objectively perceive information, use experience and intuition in determining promising areas of action, and take responsibility for decisions to achieve strategic goals for the implementation of the stages of strategic analysis and strategic selection. This will allow managers to involve employees in the process of making strategic decisions, focusing not only on their job positions, but primarily on the availability of a set of competencies necessary for strategic management and the appropriate level of their manifestation in professional behavior. A likely result can be a reduction in the time for the implementation of the relevant stages of strategic management and an increase in the likelihood of achieving strategic goals due to a correctly chosen strategy of future actions.

Keywords strategic management, competency approach, competence, staff

JEL Classification M10, M14, M21, M51

I. A. Грузіна (Україна)

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОМПЕТЕНТНІСНОГО ПІДХОДУ ДО СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація

Підвищення ролі працівника, як визначального фактору економічного зростання підприємства, змушує керівників змінювати філософію управління, спрямовуючи її на реалізацію унікальних здібностей працівників. Ефективність реалізації стратегічного напрямку дій залежить від знань, вмінь, особистісних характеристик фахівців, тобто компетенцій, які є джерелом конкурентних переваг та стратегічним фактором розвитку підприємства. Це вимагає дослідження особливостей компетентнісного підходу для виявлення можливостей застосування у стратегічному управлінні підприємством. Метою дослідження є уточнення сутності компетентнісного підходу та обґрунтування необхідності застосування у стратегічному управлінні. Об'єкт дослідження – процес стратегічного управління підприємством. Використано методи: абстрактно-логічний, аналізу і синтезу – для уточнення сутності компетентнісного підходу; формування висновків; графічний – для візуалізації результатів. Проаналізовано погляди на сутність компетентнісного підходу та зазначено про недостатнє дослідження його значення для забезпечення ефективного стратегічного управління на різних рівнях. Зважаючи на трансформацію сутності стратегічного управління підприємством та суттєву залежність його ефективності від професійної компетентності



S. KUZNETS KHNUЕ



Founder

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky avenue, 9-A, Kharkiv, 61166, Ukraine
<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 30th of November, 2020

Accepted on: 18th of December, 2020

Published on: 20th of August, 2021

© Inna Gruzina, 2021

Inna Gruzina, Ph.D. in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Business, S. Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

розробників стратегічних рішень та їх виконавців, уточнено сутність компетентнісного підходу, що передбачає залучення для реалізації етапів стратегічного аналізу й стратегічного вибору фахівців, які вже володіють необхідними знаннями, навичками, вмінням неупереджено сприймати інформацію, використовувати досвід та інтуїцію у визначенні перспективних напрямів дій, брати відповідальність за прийняті рішення для досягнення стратегічних. Це дозволить керівникам залучати до процесу розробки стратегічних рішень працівників, орієнтуючись не лише на посади, які вони обіймають, а, перш за все, на наявність необхідної для стратегічного управління сукупності компетенцій та відповідний рівень їхнього прояву у професійній поведінці. Ймовірним результатом може стати скорочення часу на реалізацію відповідних етапів стратегічного управління та підвищення вірогідності досягнення стратегічних цілей завдяки правильно обраній стратегії майбутніх дій.

Ключові слова стратегічне управління, компетентнісний підхід, компетенція, компетентність, персонал

Класифікація JEL M10, M14, M21, M51

ВСТУП

Підвищення ролі стратегічного управління для сучасних підприємств обумовлюється, перш за все, кардинальною зміною умов їхнього функціонування внаслідок глобалізації бізнесу. Високий рівень нестабільності міжнародного середовища вимагає не лише розробки ефективної системи стратегічного управління, а й дієвого комплексу заходів для забезпечення її функціонування з метою зміцнення позиції підприємства на міжнародному ринку [13]. Переваги у конкурентній боротьбі, на думку теоретиків та практиків [1-3; 6; 11; 18; 21], матимуть стратегічно орієнтовані підприємства, де застосовується система стратегічного управління, а персонал відрізняється стратегічним мисленням. Це надасть змогу розробляти та використовувати інтегровану систему стратегічних планів й, відповідно, підпорядкувати поточну діяльність досягненню встановлених стратегічних цілей. Але слід враховувати практичний досвід, відповідно до якого, впровадження стратегічного управління можливе, як правило, лише на тих підприємствах, де готові йти на революційні зміни, обумовлені динамікою зовнішнього середовища.

Які б визначення стратегічного управління не використовувались дослідниками, які б засоби його впровадження у практичну діяльність підприємств не реалізовували сучасні керівники, незаперечно залишається точка зору, що воно, перш за все, спирається на людський потенціал, а його ефективність суттєво залежить від знань, навичок, майстерності тих працівників, які приймають безпосередню участь у розробці та реалізації стратегічних планів та рішень, програм та проектів, виробленні та обґрунтуванні стратегій майбутньої діяльності. І, якщо раніше стратегія формулювалась, переважно, вищим керівництвом підприємства, то сьогодні до її розробки, а, тим більше, до реалізації залучаються майже усі рівні управління. Саме персонал, його компетентність, що відображує професійно-кваліфікаційні й особистісні характеристики, стає стрижнем розробки та ефективної реалізації стратегії майбутньої діяльності підприємства. Отже, повноцінна підтримка прийняття стратегічних рішень можлива лише за умови реалізації комплексного підходу, що враховує взаємозв'язок факторів нестабільного зовнішнього середовища, внутрішні фактори підприємства, його ресурси та компетентність.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Аналізуючи практику діяльності сучасних підприємств, можна спостерігати суттєві відмінності у підходах до розробки та реалізації стратегій, пошуку та набуття довгострокових конкурентних переваг, виявлення шляхів вирішення існуючих проблем. Представники так званого ресурсно-компетентнісного підходу – Архіпов та Верховська [3], Пфанштель [19] – здійснюють постійні спроби пояснити ці відмінності з позицій наявних у підприємств ресурсів і компетенцій. На їх думку, компетенції є запорукою дієвості стратегії підприємства та джерелом його стійкої конкурентної переваги.

Дослідженням значущості компетенцій персоналу та підприємства в цілому внаслідок стрімкого розвитку високих технологій, що суттєво впливають на сучасний ринок праці та формують нові вимоги до конкурентоспроможності фахівців, займались Комаров, Іванова, Сафронов, Новожонов [10].

Питання обов'язкового врахування конкретних властивостей людини для виконання певних завдань почали обговорюватись вченими ще декілька десятиріч тому. У результаті досліджень менеджерів з найма організацій всіх форм власності, які здійснювались консалтинговою групою Leadership IQ, було

виявлено, що для керівників вищої та середньої ланки, які приймають безпосередню участь у процесі стратегічного управління підприємством, найціннішими є не технічні вміння і навички, а поведінкові компетенції. Вже у той час 81% керівників 312 компаній були неуспішними саме з особистісних причин й лише 11% демонстрували незадовільний рівень необхідних технічних навичок [15].

Деякі науковці – Басинська, Радюк – пояснюють даний факт зростанням рівня посади та складності професійних обов'язків, через що питома вага професійних компетенцій падає, а особистісних – зростає [4].

Вирішенням проблем формування компетентності персоналу як об'єкта стратегічного управління підприємством та застосування компетентнісного підходу у даному процесі займаються: Близнюк, Богиня, Грішнова, Крушельницька, Лісогор, Мельничук, Петрова та інші [11].

Враховуючи вищевикладене, можна відзначити:

- теоретичну та практичну цінність ресурсно-компетентнісного підходу, що підтверджує залежність результатів розробки й реалізації стратегії, та, відповідно, ефективності діяльності підприємства від якості знань, умінь та досвіду, які колективно або індивідуально наявні у працівників, тобто від їх компетенцій; а також дозволяє чітко усвідомити необхідні для підприємства у певний момент часу ресурси і компетенції й відображає ті з них, які слід розвивати для забезпечення ефективного досягнення стратегічних цілей і завдань підприємства;
- виключну важливість накопичення знань, інформації, розвитку науки і технологій, тобто нематеріальних форм багатства, що стало вирішальним фактором економічного зростання й підвищення якості життя будь-якої держави, а також причиною підвищення вимог до рівня освіченості працівників, оскільки швидкість оновлення знань, яка вже досягла одного циклу у 3-5 років та продовжує зростати, обумовлює у найближчій перспективі необхідність нових знань для вирішення працівником практично кожного наступного завдання;
- необхідність радикальної трансформації сучасної системи стратегічного управління, яка має являти собою взаємопов'язані управлінські дії з першочерговим налагодженням високопрофесійного наукового, аналітичного та прогностичного супроводу розробки та реалізації управлінських рішень з максимальним залученням знань, умінь, професійної майстерності причетних до цього процесу працівників. Це має починатися з процедури відбору персоналу, виявлення талановитих співробітників з необхідним набором навичок, досвіду і поведінкових характеристик, та включати управління ефективністю їхньої праці;
- існування, незважаючи на наукову популярність даного питання, низки невирішених проблем, пов'язаних із нерозумінням або невірним розумінням сутності компетентнісного підходу, принципів його використання у процесі стратегічного управління підприємством, та ступеню впливу компетентності як окремих працівників, так і підприємства в цілому, на ефективність реалізації обраної стратегії майбутньої діяльності.

Це все вимагає подальшого дослідження сутності компетентнісного підходу, дослідження його категоріального апарату та технології його впровадження у систему стратегічного управління сучасним підприємством.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою статті є уточнення сутності компетентнісного підходу та обґрунтування необхідності застосування у стратегічному управлінні.

3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення мети в роботі було використано загальнонаукові і спеціальні методи дослідження: абстрактно-логічний, аналізу і синтезу – для уточнення сутності компетентнісного підходу; формування висновків та узагальнення інформації; графічний – для візуалізації викладених положень.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

Людина сьогодні є джерелом знань, інформації та інновацій, а також головною цінністю суспільства й визначальним фактором економічного зростання. Ефективність її праці можна суттєво підвищити шляхом реалізації унікальних індивідуальних здібностей, як то знань, досвіду, вмінь та особистісних характеристик, які проявляються у професійній діяльності. Сьогодні слід чітко усвідомити, що дієвість розробленої стратегії та ефективність виконання професійних завдань, зокрема, стратегічної спрямованості, не визначаються високими результатами традиційних академічних тестів здібностей і знань, як і наявністю будь-яких дипломів у потенційних виконавців роботи та багаторічного досвіду роботи на відповідних посадах. Суттєвими у процесі розробки та реалізації стратегічного напрямку дій підприємством є сукупність знань, вмінь, навичок фахівців, їх особистісні характеристики, особливості поведінки, тобто так звані компетенції, які формують компетентність як кожного працівника, так і сукупну компетентність підприємства, що є джерелом його конкурентних переваг та стратегічним фактором розвитку. Це досить часто вимагає від сучасних підприємств зміни самої філософії управління, підходів та режимів роботи, орієнтації, передусім, не на активи, а на можливості – нові ринки, нові інноваційні продукти, розвиток людського потенціалу та організаційного навчання із підвищенням його швидкості і гнучкості.

Успішні підприємства відрізняються постійним прагненням до виходу на якісно новий рівень діяльності, послідовно створюючи нові знання, розповсюджуючи їх у межах підприємства й швидше за конкурентів оновлюючи асортимент товарів і послуг. Вони змушені створювати гнучкі системи взаємовідносин з партнерами і співробітниками, що адекватно реагують на зміни, розробляти дієві стратегії з постійним переглядом пріоритетів у розвитку підприємства [12]. За цих обставин очевидною стає необхідність формування та практичного використання компетенцій персоналу, який приймає безпосередню участь у розробці та реалізації стратегій діяльності підприємства, тобто питання застосування компетентнісного підходу в управлінні набувають стратегічного значення.

Все частіше теоретики та практики з управління замислюються над питанням, яким чином у швидкозмінних умовах функціонування, при дефіциті висококваліфікованих трудових ресурсів та одночасному зростанні ступеню залежності підприємств від кваліфікації співробітників, підтримувати бажаний рівень ефективності, розвиватися та досягати успіхів на висококонкурентних ринках. Науковці вважають, що саме компетентнісний підхід може стати основою, що дозволить розробити систему, яка б ефективно поєднувала вимоги бізнесу та задовольняла актуальні потреби персоналу. Цей факт науковці зрозуміли досить давно, коли Мак-Клелланд, досліджуючи «компетенції» та визначаючи їх як характеристики, що відрізняють і прогнозують рівень ефективності виконання роботи у конкретних виконавців, безпосередньо пов'язував ефективність виконання роботи з наявністю у її виконавця певних компетенцій. Для формулювання цих висновків він вивчав характеристики успішних виконавців роботи і порівнював їх з характеристиками, які демонструють менш успішні виконавці тієї ж роботи [2]. Вчений, розглядаючи підприємство у вигляді певної ієрархічної системи прийняття управлінських рішень, зазначав, що кожний з них потребує специфічних компетенцій, які забезпечують набуття нових чи підсилення вже існуючих конкурентних переваг підприємства.

Сучасна практика управління підтримує розвиток компетентнісного підходу та усвідомлює підвищення його ролі у забезпеченні ефективної діяльності підприємств, що обумовлює активізацію наукових дискусій [25]. Вчені погоджуються, що компетентний та мотивований до професійного розвитку працівник є найголовнішою конкурентною перевагою підприємства, фахівці у галузі управління персоналом, розуміючи переваги компетентнісного підходу, намагаються впроваджувати його у практичну діяльність підприємств [7].

Однак, сучасні керівники, визнаючи залежність стабільного економічного розвитку підприємства від конкурентоспроможної робочої сили, її професійно-кваліфікаційних властивостей, не завжди приділяють увагу особистісним характеристикам працівників, не усвідомлюють, що саме компетентність персоналу є мірилом його знань, вмінь й навичок та важливою складовою стратегічного управління підприємством.

Приймаючи до уваги існування зазначеної проблеми, доцільним є дослідження точок зору науковців на природу і зміст компетентнісного підходу з метою уточнення його сутності з огляду на необхідність використання для підвищення ефективності стратегічного управління підприємством (Таблиця 1).

Таблиця 1. Наукові підходи до трактування сутності компетентнісного підходу

Джерело: Складено за [2; 5; 9; 16; 17; 19; 20; 22-25; 27].

Компетентнісний підхід	Автор, джерело
1) передбачає формування у майбутніх фахівців професійної компетентності; використання відповідних освітніх технологій у навчанні, рефлексію студентів, самостійність застосування у практичній діяльності професійних умінь і навичок;	Рудніцька [22]
2) переміщує акценти з процесу накопичення нормативно визначених знань, умінь і навичок майбутніх фахівців у площину формування і розвитку здатності практично діяти і творчо застосовувати набуті знання і досвід у різних ситуаціях;	
3) не заперечуючи значення знань, акцентує увагу на здатності їх використання.	
передбачає зорієнтованість на розвиток системного комплексу умінь, смислових орієнтацій, адаптаційних можливостей, досвіду і способів трансформаційної діяльності з отриманням конкретного продукту.	Нагач [17]
1) спрямовує освітній процес на формування та розвиток ключових (базових, основних) і предметних компетентностей особистості;	Химинець [9]
2) скеровує освіту на формування цілого набору компетентностей (знань, умінь, навичок, ставлень тощо), якими мають оволодіти майбутні фахівці	
3) фокусує увагу не на самих знаннях, а на тому, для чого вони потрібні.	
це актуалізація професійних знань і вмінь у діяльності за допомогою вирішення проблемних завдань, творчості, самоаналізу, а також досвіду і способів перетворювальної діяльності із здобуттям конкретного результату.	Усачева [27]
1) описує не стільки знання і навички людини, скільки модель професійної поведінки, за допомогою якої встановлюється прямий зв'язок застосовуваних знань, умінь і навичок з конкретними, вимірюваними результатами трудової діяльності працівника;	Синиченко [23]
2) пояснює причини трудового успіху або невдачі, вказує не тільки на здатність людини здійснювати необхідну професійну діяльність, але і нести за неї відповідальність, усвідомлювати, яким чином досягається потрібний результат;	
3) сприяє реалізації бізнес-стратегії розвитку підприємства та активізує саморозвиток і самоорганізацію персоналу, оскільки активна участь в процесах поліпшення діяльності підприємства неможлива без залучення працівників до самостійного пошуку, розвитку знань і індивідуальних здібностей.	
1) спрямований на навчання працівника управляти власними знаннями, навичками і вміннями, тобто вміти самонавчатися і саморозвиватися;	Стрижак [25]
2) використовує для опису компетенцій різні характеристики, тобто прояв в поведінці знань, навичок і якостей, за якими можна визначити наявність компетенції працівника; описує конкретні прояви професіоналізму співробітника при виконанні робочих завдань.	
1) виводить на перший план потенціал співробітника – здатності, мотивацію і поведінкові установки, тобто звертається до явних і прихованих можливостей працівників, створюючи потужний імпульс до їх активної участі в діяльності організації, зростання задоволеності працею, і формування на цій основі постійної потреби в удосконаленні знань, умінь і компетенцій;	Чуланова [5]
2) переорієнтує мету управління персоналом від вирішення оперативних кадрових проблем (наприклад, своєчасність навчання співробітників або заміщення керівних посад) до завдань більш високого стратегічного порядку.	
1) враховує психологічний аспект оцінки персоналу (моделювання необхідної трудової поведінки), пов'язаний із моделюванням необхідної трудової поведінки, поряд з ефектами економічним (поліпшення фінансових і комерційних показників), соціальним (підвищення задоволеності результатами праці як персоналу, так і роботодавця);	Столярук [24]
2) передбачає оцінку персоналу через порівняння результативності, якості та складності здійсненої праці з еталонними характеристиками на даній посаді.	
базуючись на змісті понять «компетенція» і «компетентність», визначає коло тих аспектів, на які слід звертати увагу при управлінні персоналом підприємства.	Миколайчук, Стрижак [16]
1) є основою розробки системи, що сполучає вимоги бізнесу та управління персоналом;	Арапов, Фрідріф, Модирка [2]; Миколайчук, Стрижак [16]
2) розробка та застосування на практиці моделей компетенції співробітників, їх підбор, оцінка та підготовка у відповідності з цими моделями;	
3) базується на оцінюванні персоналу через порівняння результативності, якості та складності праці з еталонними характеристиками на даній посаді.	
розробка плану заходів, спрямованих на вдосконалення якостей, що пов'язують з високим рівнем професіоналізму.	Пфанштель [19]
дозволяє не тільки чітко уявити, якими компетенціями повинна володіти організація, а й показує, які компетенції необхідно розвивати, щоб забезпечити ефективне досягнення поставлених перед організацією стратегічних цілей і завдань.	Пфанштель [20]

Аналізуючи наведені визначення, можна дійти висновку, що найрозповсюдженішим компетентнісний підхід є в освітній сфері, зокрема, у сфері фахової освіти, що пов'язано з реформуванням традиційних освітніх моделей [12]. Також досить часто зустрічаються результати наукових розробок та емпіричних досліджень вітчизняних та західних теоретиків та практиків щодо трактування сутності компетентнісного підходу з орієнтацією на вирішення питань управління персоналом сучасних підприємств [26].

Незрозумілим є той факт, що, незважаючи на домінування з початку 90-х років в теорії і практиці стратегічного управління ресурсної концепції, відповідно до якої стійкий успіх підприємства та його конкурентні переваги залежать від наявності унікальних ресурсів і організаційних здібностей (компетенцій) [8], у наукових колах недостатньо приділено уваги дослідженню сутності, ролі та значення компетентнісного підходу саме для забезпечення ефективного стратегічного управління на різних рівнях. І це стосується не лише необхідності ідентифікації та подальшого розвитку ключових компетенцій відповідно до стратегічних цілей підприємства з урахуванням змін у зовнішньому середовищі [8]. Не менш важливим є вміння менеджменту розробляти дієві стратегії майбутньої діяльності з урахуванням наявних унікальних ресурсів, консолідувати розосереджені технології і виробничі навички в компетенції, залучати нових компетентних працівників, й зберігати досвідчених і компетентних співробітників підприємства. Все це можливо завдяки реалізації компетентнісного підходу в межах стратегічного управління. Компетентність управлінського персоналу також стає стратегічним ресурсом та джерелом конкурентної переваги підприємства, адже пошук нових можливостей, формулювання дієвих стратегій та їх успішна реалізація немислимі без наявності внутрішніх здібностей приймати раціональні стратегічні рішення та вмінь їх реалізувати.

На думку переважної більшості фахівців зі стратегічного управління, роль професійної компетентності як управлінського персоналу, так і безпосередньо виконавців робіт, постійно зростає, стає вирішальною у підвищенні ефективності господарської діяльності, поступово набуваючи стратегічного значення [26]. Вкрай важливо сьогодні навчитися визначати необхідні компетенції і здібності з метою забезпечення їх оптимальної конфігурації. Слід розуміти, що історія підприємства, й накопичений досвід, його характер, культура, сильні сторони і можливості – все це є факторами впливу на формування стратегії, що визначають її успіх [6]. Безсумнівно, важливим чинником забезпечення ефектної реалізації стратегічних цілей підприємства сьогодні є персонал, його знання, досвід, кваліфікація, здатності виробляти судження і приймати ризики, що, у свою чергу, визначають потенціал підприємства та його стратегічні можливості [21].

Компетентнісний підхід став відображенням змін у характері і змісті праці, професійному навчанні та освіті. Серед його основних переваг науковці виділяють: базування на виокремленні переліку компетентностей, що відрізняються від знань працівників якісною професійною діяльністю, а не тільки теоретичною інформацією про неї; відмінність компетентностей від класичного розуміння умінь перенесенням їх на різні об'єкти впливу; розгляд навичок як усвідомленості, яка дозволяє людині діяти навіть у нестандартних ситуаціях [7]. Зважаючи на вищевикладене та враховуючи необхідність пошуку відповідних сучасним реаліям підходів до забезпечення успішної довгострокової діяльності сучасних підприємств, обумовлену непередбачливістю умов їх функціонування з високим ступенем невизначеності та динамічності, актуальним стає дослідження сутності компетентнісного підходу та його складових, визначення якісного складу відсутніх або недостатньо розвинутих компетенцій підприємства, збалансування їх складу, взаємозв'язку та впливів на процес забезпечення стратегічного успіху підприємства та його довгострокового функціонування.

Формуючи уявлення про сутність та зміст компетентнісного підходу у межах стратегічного управління, слід враховувати, що впродовж останніх десятиліть відбувається певне теоретичне коригування сутності та методологічного навантаження поняття стратегічного управління, й формування діаметрально протилежних його трактувань. Окрім цього, сучасний етап розвитку теоретичного підґрунтя та практики реалізації стратегічного управління відрізняється багатовекторністю, виникненням протиріч між плановістю і спонтанністю, конкуренцією і партнерством, між регламентованістю і гнучкістю управлінських рішень для вирішення актуальних завдань, що також обумовлює певні особливості компетентнісного підходу.

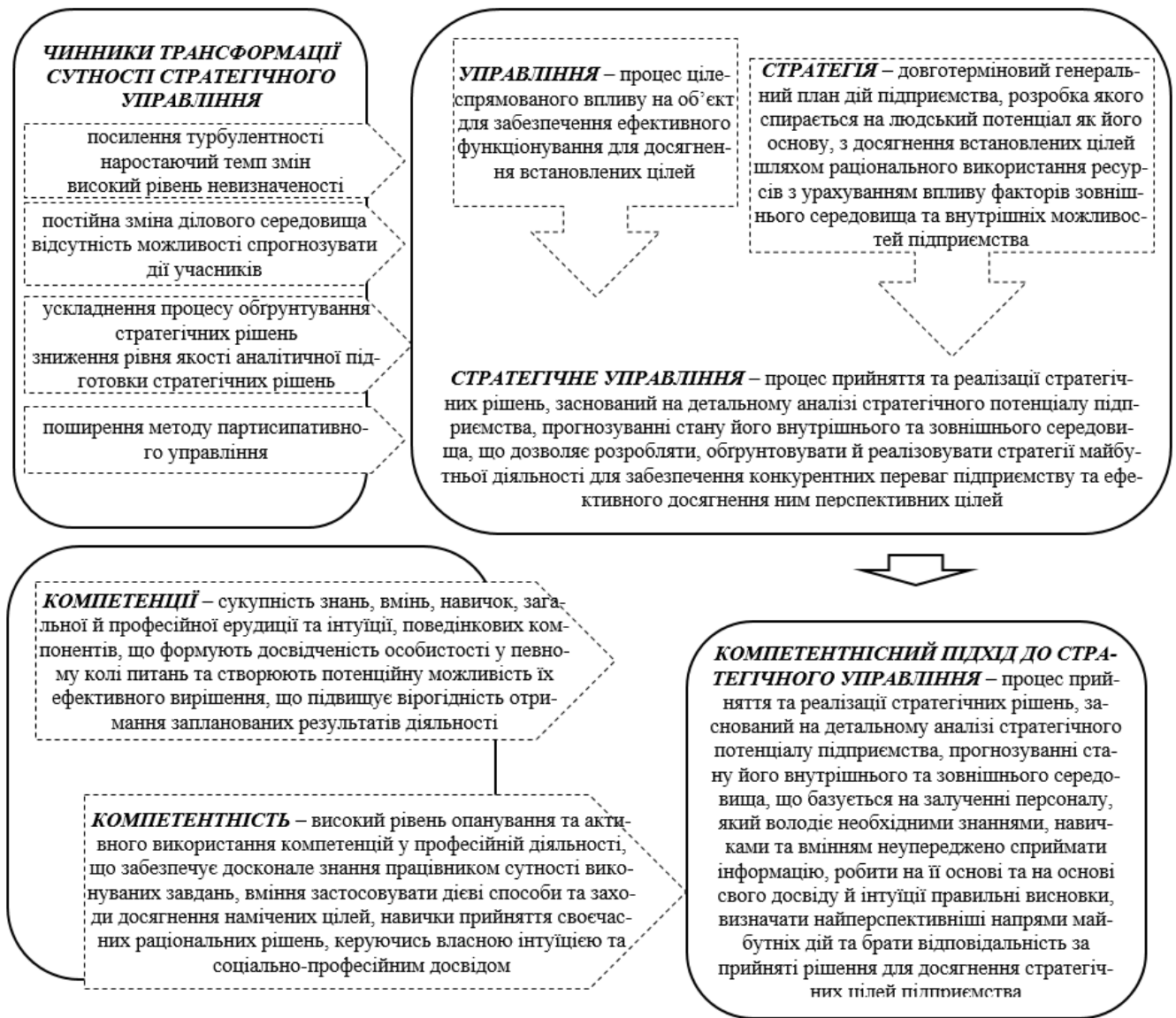
Безсумнівно, ефективність управління, не лише сьогодні, але й у перспективі, суттєво залежить від ступеня опанування керівниками методології і методів стратегічного управління. Однак, перш, ніж впроваджувати компетентнісний підхід у практику стратегічного управління, слід проаналізувати дослідницькі підходи до розуміння сутності стратегічного управління з метою розкриття його теоретико-практичної цінності та з'ясування методологічної суперечливості щодо визначення його змісту, корисно. Усвідомлення сутності компетентнісного підходу, його змісту та базових категорій можливе лише за умови окреслення ключових змін у природі сучасного стратегічного управління, аналізу основних чинників трансформації сутності стратегічного управління та специфіки розробки і реалізації стратегічних рішень (Рисунок 1).

Щодо чинників, які зумовлюють трансформацію поглядів на сутність стратегічного управління, то, по-перше, посилення турбулентності, наростаючий темп змін та високий рівень невизначеності є факторами стрімкого скорочення часового лагу бачення майбутнього, що зумовлює обов'язкове впровадження в операційну діяльність підприємства стратегічного мислення та набуття стратегічним процесом статусу регулярного управлінського бізнес-процесу. По-друге, постійна зміна ділового середовища й відсутність можливості спрогнозувати дії його учасників суттєво ускладнює досягнення результатів, встановлених прийнятими стратегічними рішеннями. Неможливість чіткого передбачення майбутніх ринкових тенденцій, а також чинників розвитку підприємств суттєво ускладнюють розробку будь-якого прогнозу розвитку за допомогою традиційного методу екстраполяції минулих тенденцій у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Цей факт, підкреслюючи безперспективність акцентування уваги на емпіричних даних для визначення існуючих тенденцій в умовах функціонування підприємств та їх проєкції на перспективу для визначення напрямів і темпів їх розвитку, обумовлює необхідність перегляду методично-аналітичного інструментарію стратегічного аналізу, що є важливим етапом процесу розробки стратегічних рішень.

По-третє, ускладнення процесу обґрунтування стратегічних рішень та зниження рівня якості їх аналітичної підготовки через суттєве зниження дієвості кількісних методів досліджень та рівня їх прогностичної достовірності провокує зростання рівня ірраціональності у прийнятті управлінських рішень. Знову ж таки, основною причиною є відсутність адекватного інструментарію оцінювання якості стратегічного управління. По-четверте, поширення методу партисипативного управління, особливістю якого є залучення більшості менеджерів підприємства до процесу прийняття управлінських рішень, суттєво розширює коло учасників процесу стратегічного управління, не обмежуючись лише топ-менеджментом, що, безумовно, потребує модифікації існуючих форм організації процесу прийняття стратегічних рішень та розробки стратегії, методів мотивації співробітників, системи делегування повноважень та, відповідно, відповідальності за прийняття і реалізацію стратегічних рішень.

Ситуацію ускладнює постійна зміна у реальній дійсності внутрішніх і зовнішніх зв'язків економічних систем, а, відповідно, і зміна умов функціонування традиційних структур управління, їхніх елементів і субординації. Швидкий розвиток технологій, ускладнення і розмаїття товарів і послуг, скорочення їхнього життєвого циклу, поява великого числа конкурентоспроможних підприємств, що провокує підвищення вимог покупців, збільшення обсягів і швидкості отримання інформації та нових знань, змушують сучасні підприємства шукати нові підходи до управління. Крім того, зростаюча тенденція щодо невизначеності, непередбачуваності і нестабільності зовнішнього середовища, поглиблення та прискорення змін у ньому вимагають від управління вміння адаптуватися як до поточних, так і до перспективних умов господарювання.

Як свідчить Рисунок 1, стратегічне управління спирається на стратегічний потенціал підприємства, зокрема, на людський потенціал, як його невід'ємну складову. Оскільки можна сказати, що наявність у працівника певних компетенцій створює його внутрішній потенціал та визначає так звану ступінь його готовності до ефективної роботи у конкретній робочій ситуації, а його компетентність у певній сфері професійної діяльності є передумовою успішної роботи у межах конкретної посади або підприємства в цілому, то застосування компетентнісного підходу у стратегічному управлінні стає сьогодні безсумнівною необхідністю.



Джерело: Власна розробка автора.

Рисунок 1. Сутність компетентнісного підходу до стратегічного управління підприємством

Враховуючи специфіку стратегічного управління підприємством, його характеристики та особливості, доцільним у межах даного дослідження є визначення сутності та змісту компетентнісного підходу не лише з позиції встановлення стратегічних цілей з урахуванням динаміки змін зовнішнього середовища, включаючи створення, нарощування та ефективне використання ключових компетенцій підприємства, так званих ключових факторів успіху для їх досягнення [18], що є, безумовно, вкрай важливою та необхідною складовою стратегічного управління в сучасних умовах. Не менш важливим для розробки ефективних стратегій майбутньої діяльності підприємства є компетентність персоналу, що приймає безпосередню участь у даному процесі. Тобто мова йде про залучення до процесу стратегічного управління підприємством персоналу, який має так звану необхідну модель професійної поведінки, що не лише сприяє розробці та реалізації бізнес-стратегії підприємства, а й передбачає здійснення самостійного пошуку, розвиток знань і індивідуальних здібностей. Такий підхід сприяє формуванню так званої «компетентної організації», що включає і особисту репутацію, і талант топ-менеджерів, і особливості організаційних відносин, і формування міцної корпоративної культури, тобто володіє усіма необхідними компетентностями для успішного довгострокового функціонування підприємства.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження можна визначити наступне:

- 1) опубліковані у науковій літературі результати теоретичних та емпіричних досліджень свідчать про нечіткість, а інколи взагалі невизначеність понятійного апарату компетентнісного підходу. Поліваріантність тлумачення одних і тих самих понять та категорій створює термінологічну плутанину у визначеннях їх сутності та критеріїв їх розмежування, що гальмує розвиток методичного інструментарію та ускладнює процес впровадження прогресивних методів стратегічного управління у практику сучасного підприємства. Актуальним за цих обставин є визначення та групування основних елементів компетентнісного підходу, його тлумачення як основної складової стратегічного управління й чинника конкурентоспроможності підприємства;
- 2) аналіз підходів до теоретичного коригування сутності та методологічного навантаження поняття стратегічного управління дозволяє стверджувати, що воно сьогодні спирається на стратегічний потенціал підприємства, зокрема, на людський потенціал, як його невід'ємну складову, а його ефективність суттєво залежить від знань, навичок, майстерності тих працівників, які приймають безпосередню участь у розробці та реалізації стратегічних планів та рішень, програм та проектів, виробленні та обґрунтуванні стратегій майбутньої діяльності;
- 3) наявність у працівника певних компетенцій створює його внутрішній потенціал та визначає ступінь його готовності до ефективної роботи у конкретній робочій ситуації. Компетентність працівника, що є рівнем опанування та активного використання компетенцій у певній сфері професійної діяльності, є передумовою успішної роботи у межах конкретної посади або підприємства в цілому. Саме персонал, його компетентність, що відображує професійно-кваліфікаційні й особистісні характеристики, стає стрижнем розробки та ефективної реалізації стратегії майбутньої діяльності підприємства. Тобто очевидною сьогодні стає необхідність застосування компетентнісного підходу до стратегічного управління підприємством;
- 4) враховуючи специфіку стратегічного управління підприємством, його характеристики та особливості, уточнено сутність компетентнісного підходу, який розглядається не лише з позиції встановлення стратегічних цілей з урахуванням динаміки змін зовнішнього середовища, але й необхідності залучення до процесу стратегічного управління підприємством персоналу, який має так звану необхідну модель професійної поведінки, що не лише сприяє розробці та реалізації бізнес-стратегії підприємства, а й передбачає здійснення самостійного пошуку, розвиток знань і індивідуальних здібностей;
- 5) усвідомлення сучасними керівниками підприємств необхідності залучення до реалізації етапів стратегічного аналізу й вибору фахівців, які вже володіють необхідними знаннями та навичками, вмінням використовувати досвід та інтуїцію у визначенні перспективних напрямів дій для досягнення стратегічних цілей, дозволить їм здійснювати вибір працівників, орієнтуючись не лише на посади, які вони обіймають, а, перш за все, на наявність необхідної для стратегічного управління сукупності компетенцій та відповідний рівень їхнього прояву у професійній поведінці;
- 6) неможливість визначити компетентнісний підхід як стійке явище управлінської дійсності, його знаходження сьогодні в стадії розвитку, або, навіть, формування, актуалізує необхідність визначення та групування основних елементів компетентнісного підходу, його тлумачення як основної складової стратегічного управління й чинника конкурентоспроможності підприємства. Відсутність загальноприйнятого погляду на типологію і структуру компетенцій, нечіткість, а інколи невизначеність понятійного апарату компетентнісного підходу, створює певну термінологічну плутанину. Це обумовлює необхідність подальшого дослідження, спрямованого на уточнення сутності понять «компетенція» та «компетентність», їх принципових відмінностей, виявлення певних видів компетенцій з урахуванням особливостей діяльності працівників, аналіз існуючих методик відбору та залучення персоналу до виконання певного виду завдань, зокрема, стратегічної спрямованості, розробку напрямів їх удосконалення з метою найефективнішого застосування компетентнісного підходу у процесі стратегічного управління підприємством.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Inna Gruzina.

Data curation: Inna Gruzina.

Investigation: Inna Gruzina.

Methodology: Inna Gruzina.

Visualization: Inna Gruzina.



Writing – review & editing: Inna Gruzina.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Analoui, F., & Karami, A. (2005). *Strategic management of small and medium enterprises [Strategicheskoye upravleniye malym i srednim biznesom]* (400 p.). Moscow: UNITY-DANA. (In Russian)
2. Arapova, O., Fridrif, V., & Modyrka, V. (2013). Competence approach as a factor in increasing the competitiveness of the enterprise [Kompetentnisnyi pidkhd yak chynnyk pidvyschennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva]. *Economics: time realities*, 1(6), 207–211. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrch_2013_1_39
3. Arkhipov, V., & Verkhovskaya O. (2007). *Strategic management [Strategicheskiiy menedzhment]*. SPb: SPbGUEF. (In Russian)
4. Basinskaya, I., & Radyuk, O. (2013). Competence-based approach in the human resources management. *Humanitarian and Economic Bulletin - Humanitarno-ekonomichniy visnyk*, 3, 81–87. (In Russian)
5. Chulanova, O. (2013). The concept of a competence-based approach to personnel management [Kontseptsiya kompetentnostnogo podkhoda v upravlenii personalom]. *Knowledge sciences - Naukovedeniye*, 5. (In Russian)
6. Efremov, V., & Khanykov, I. (2002). Klyuchevaya kompetentsiya organizatsii kak obyekt strategicheskogo analiza [The key competence of the organization as an object of strategic analysis]. *Management in Russia and Abroad*, 2. (In Russian). Retrieved from <https://www.cfin.ru/press/management/2002-2/02.shtml>
7. Guiyar, F., & Kelli, D. (2000). *Business Transformation [Preobrazovaniye organizatsii]*. Moskva: Delo. (In Russian)
8. Khemel, G., & Prakhlad, K. (2002). *Competition for the future [Konkurentsiya za budushcheye]*. Moskva: Olimp-Biznes. (In Russian)
9. Khymynets, V. (2009). *Innovative educational activities [Innovatsiina osvitnia diialnist]*. Ternopil: Mandrivets. (In Ukrainian)
10. Komarov, N., Ivanova, N., Safronov, V., & Novozhonov, S. (2012). The influence of high-tech on the formation of requirements for the professional competence of specialists [Vliyaniye vysokotekhnologichnosti na formirovaniye trebovaniy k professionalnoy kompetentnosti spetsialistov]. *Knowledge sciences - Naukovedeniye*, 4. (In Russian)
11. Korchaka, S. (2010). Personnel competence as a component of strategic enterprise management [Kompetentnist personalu yak skladova stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom]. *Scientific Bulletin of PUET: Economic Sciences*, 4(43), 220–223. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2010_4%283%29_51
12. Ksenofontova, Kh. (2013). Strategic-competence approach of competence development of managerial staff. *Modern Management Technology*, 1(25). (In Russian). Retrieved from <https://sovman.ru/article/2504/>
13. Lukianenko, D., & Kaliachenko, T. (2008). Global governance strategies [Stratehii hlobalnoho upravlinnia]. *International economic policy - Mizhnarodna ekonomichna polityka*, 1-2, 5–8. (In Ukrainian). Retrieved from <http://journals.urau.ua/jiep/article/view/27496>
14. Mintzberg, H. (2004). *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*. N. Y.: Free press.
15. Murphy, M. (2009). *Hiring for Attitude: Research & Tools to Skyrocket Your Success Rate*. Retrieved from <https://www.coursehero.com/file/26073657/Hiring-For-Attitude-Summarypdf/>
16. Mykolaichuk, I., & Stryzhak, Ju. (2017). Competent approach in the personnel management system. *Internauka. Series: Economic Sciences*, 18(2), 53–56. (In Ukrainian). <https://doi.org/10.25313/2520-2057-2017-18>
17. Naghach, M. (2013). Training future teachers in school: the experience of pedagogical education in the United States [Pidhotovka maibutnix uchyteliv u shkoli: dosvid pedahohichnoi osvity SSHA]. *Comparative and pedagogical studies - Porivnialno-pedahohichni studii*, 2(16), 126–133. (In Ukrainian)
18. Nalyvajko, A. (2001). *Theory of enterprise strategy. Current state and directions of development [Teoriia stratehii pidpriemstva. Suchasnyi stan ta napriamky rozvytku]* (227 p.). Kyiv: KNEU. (In Ukrainian)
19. Pfanshtel, V. (2014). Model of professional competencies of an effective consultant [Model professionalnykh kompetentsiy effektivnogo konsultanta]. *Young scientist - Molodoy uchenyy*, 6(65), 473–476. (In Russian). Retrieved from <https://moluch.ru/archive/65/10625/>
20. Pfanshtel, V. (2014). Resource-competence approach in strategic analysis of the external environment of trade organizations [Resursno-kompetentnostnyy podkhod v strategicheskoye analize vneshney sredy organizatsiyi torgovli]. *Young scientist - Molodoy uchenyy*, 6(65), 476–480. (In Russian). Retrieved from <https://moluch.ru/archive/65/10626/>
21. Rachynskiy, A. (2009). Strategic management in the context of modern Western European approaches [Stratehichne upravlinnia v konteksti suchasnykh zakhidnoevropeyskykh pidkhdodiv]. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, 3, 12–20. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2009_3_4
22. Rudnitska, K. (2016). The essence of concepts of «competence approach», «competency», «professional competency» in the light of modern education paradigm. *Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social Work*, 1(38), 241–244. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuuped_2016_1_61
23. Sinichenko, A. (2016). Competence approach as a modern paradigm of personnel management. *Finance, accounting, banking*, 1(21), 288–294. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fub_2016_1_32
24. Stolyaruk, Kh. (2013). Development of the Role Scenario of the Personnel Management Specialist Activity. *Business Inform*, 12, 378–383. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_12_69

25. Strizhak, J. (2017). Competent approach in the personnel management system. *Internauka. Series: Economic Sciences*, 18(40), 2, 53–56. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnj_2017_18%282%29__13
26. Sytnyk, N. (2010). Competence approach in human resource management [Kompetentnisnyi pidkhid v upravlinni liudskymy resursamy]. *Economic bulletin of National technical university of Ukraine «Kyiv polytechnic institute»*, 7, 121-124. (In Ukrainian). Retrieved from https://economy.kpi.ua/files/files/24_kpi_2010_7.pdf
27. Usacheva, A. (2013). Responsibility as a personal competence of a university student [Otvetsvennost kak lichnostnaya kompetentsiya studenta vuza]. In *Civil Society and the Rule of Law: Proceedings of the Scientific and Practical Conference [Grazhdanskoye obshchestvo i pravovoye gosudarstvo: materialy Nauchno-prakticheskoy konferentsii]*. Svetlyy Yar: Feniks. (In Russian)

“Analysis technology of a bank’s competitive position in the deposit market”

AUTHORS	Yunna Tysiachna 
ARTICLE INFO	Yunna Tysiachna (2020). Analysis technology of a bank’s competitive position in the deposit market. <i>Development Management</i> , 18(4), 41-56. doi: 10.21511/dm.18(4).2020.05
DOI	http://dx.doi.org/10.21511/dm.18(4).2020.05
RELEASED ON	Friday, 24 December 2021
RECEIVED ON	Thursday, 03 December 2020
ACCEPTED ON	Friday, 18 December 2020
LICENSE	 This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License
JOURNAL	"Development Management"
ISSN PRINT	2413-9610
ISSN ONLINE	2413-9610
FOUNDER	Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics



NUMBER OF REFERENCES

25



NUMBER OF FIGURES

4



NUMBER OF TABLES

5

Yunna Tysiachna (Ukraine)

ANALYSIS TECHNOLOGY OF A BANK'S COMPETITIVE POSITION IN THE DEPOSIT MARKET

Abstract

The structurally balanced resource base of a bank determines its ability to achieve its goals and, as a result, its performance and has a decisive impact on the reproductive process in the economy by converting borrowed funds into investments. Despite a significant reduction in the number of banks over the past 10 years (from 175 to 73), the deposit market is a highly competitive environment. This necessitates the search for approaches to the formation of deposit resources that are adequate to modern conditions, aimed at their stabilization and sufficiency. The objective of the study is to develop a technology for analyzing a bank's competitive position in the deposit market, which is the basis for choosing a strategy for managing the formation and use of the bank's deposit resources. The technology of analysis of the bank's competitive position in the deposit market consists of the following stages: building a system of indicators characterizing the formation and use of bank's deposit resources, calculation and analysis of integrated taxonomic indicators of the formation and use of a bank's deposit resources, developing the "formation of a bank's deposit resources – use of a bank's deposit resources" matrix, positioning of banks in this matrix, determining the strategies for the formation and use of a bank's deposit resources, and making appropriate management decisions and their implementation. The proposed technology has been tested on the example of existing banks in Ukraine as of January 1, 2021. Its use allows determining the current competitive position of a bank in the deposit market and choosing a strategy for managing the formation and use of deposit resources from the proposed: preservation, activation, balancing, directed action, intensification, and aggressive strategy.

Keywords

bank, management, deposit, analysis technology, competitive position, taxonomic analysis, matrix method, strategy

JEL Classification

G21, C43, L1, O12



S. KUZNETS KHNUe



Founder:

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Nauky avenue, 9-A, Kharkiv, 61166, Ukraine

<http://www.hneu.edu.ua/>

Received on: 3rd of December, 2020

Accepted on: 18th of December, 2020

Published on: 24th of December, 2021

© Yunna Tysiachna, 2021

Yunna Tysiachna, Professor associated, Faculty Management and Marketing, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine.



This is an Open Access article, distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International license](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/), which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

Ю. С. Тисячна (Україна)

ТЕХНОЛОГІЯ АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТНОЇ ПОЗИЦІЇ БАНКУ НА ДЕПОЗИТНОМУ РИНКУ

Анотація

Збалансована структурно та за обсягом ресурсна база банку обумовлює його можливості щодо досягнення поставлених цілей, а отже результативність діяльності, і має визначальний вплив на відтворювальний процес в економіці в цілому через перетворення залучених коштів в інвестиції. Незважаючи на суттєве скорочення кількості банків за останні 10 років (з 175 до 73), ринок депозитних ресурсів представляє собою висококонкурентне середовище. Це зумовлює необхідність пошуку адекватних сучасним умовам підходів до формування депозитних ресурсів, спрямованих на їх стабілізацію та достатність. Мета роботи – розроблення технології аналізу конкурентної позиції банку на депозитному ринку, що є основою вибору стратегії управління формуванням та використанням депозитних ресурсів. Технологія аналізу конкурентної позиції банку на депозитному ринку реалізується у таких етапах: побудова системи показників, що характеризують формування та використання депозитних ресурсів банків, розрахунок на їх основі інтегральних таксономічних показників формування та використання депозитних ресурсів банків, формування шкал якісних рівнів інтегральних показників, побудова матриці «формування депозитних ресурсів банку – використання депозитних ресурсів банку» та позиціонування у ній банків. Запропоновану технологію апробовано на прикладі діючих банків України станом на 01.01.2021 р. Її

використання дозволило визначити конкурентну позицію банків на депозитному ринку й обрати на цій основі стратегію управління формуванням та використанням депозитних ресурсів для кожного банку: збереження, активізації, балансування, спрямованої дії, інтенсифікації, або агресивну стратегію.

Ключові слова

банк, управління, депозит, технологія аналізу, конкурентна позиція, таксономічний аналіз, матричний метод, стратегія.

Класифікація JEL

G21, C43, L1, O12

ВСТУП

Стан банківської системи є віддзеркаленням поточного стану економіки країни. Уповільнення розвитку банків України (з початку 2021 р. активи банків зросли на 6.9% порівняно з 16.5% за аналогічний період 2020 р.) є індикатором негативних змін в загальній економічній ситуації. Ефективна депозитна політика є невід'ємною складовою розвитку як окремого банку, так і запорукою розвитку банківської системи у цілому, тому кожний банк має визначити свою депозитну стратегію і тактику на основі аналізу конкурентної позиції на депозитному ринку.

За останні 10 років банки України зіткнулися із проблемою зниження темпів нарощення коштів клієнтів, особливо критичним був масовий відтік депозитів у 2012 р., що загрожувало їх ліквідності та нормальному функціонуванню. Також слід відзначити в цілому негативні тенденції зміни у коштах клієнтів в бік скорочення їх строковості починаючи з 2014 р. (на той час строкові депозити склали 68.72% всіх коштів клієнтів порівняно з 37.06% на початок 2021 р.). При таких структурних змінах зростання обсягу коштів клієнтів не в змозі забезпечити достатнє формування ресурсів банків України та їх розширене відтворення. Для українських банків вельми актуальним є завдання формування оптимального портфеля банківських ресурсів, значну частину яких мають складати саме строкові вклади як найбільш стабільні ресурси для належного забезпечення банківської діяльності. Проте потенційні вкладники з великою настороженістю реагують на турбулентність національної економіки, що відображається в уповільненні нарощення строкових коштів. Вітчизняні банки відчувають гостру потребу у нових методах і механізмах залучення строкових коштів для забезпечення стабілізації процесу формування ресурсної бази в умовах конкуренції, які б гарантували максимальний ефект від їх подальшого розміщення. Все це обумовлює необхідність розробки технології аналізу конкурентної позиції банку як бази для прийняття рішень щодо управління залученими ресурсами банку на стратегічному та тактичному рівнях.

Однак, важливо не тільки формувати збалансовану за строками ресурсну базу у належному обсязі, але й ефективно її використовувати. Так, Фролова та Шукаїрі [9] звертають увагу на структурну невідповідність обсягів кредитів і депозитів у банківському секторі України, відмічаючи з листопада 2019 р. переважання обсягу депозитів над обсягом кредитів. Таким чином, при визначенні конкурентної позиції банку на депозитному ринку доцільно враховувати два критерія: формування депозитних ресурсів та використання депозитних ресурсів.

1. ЛІТЕРАТУРНИЙ ОГЛЯД

Питанням банківської конкуренції присвячено багато праць вітчизняних та зарубіжних дослідників. Колектив авторів [3] досліджували питання конкуренції у взаємозв'язку із стабільністю банківської системи. Ними було виявлено значний вплив конкуренції на стабільність банків, а також встановлено, що конкуренція залежить від кількості банків на ринку, і низький її рівень призводить до зменшення стабільності та збільшення проблемних кредитів, оскільки більш конкурентний банківський ринок зменшує кредитний ризик.

Також науковцями приділяється увага дослідженню взаємозв'язку конкуренції та ефективності. Так, Насеур та ін. [13] досліджували ефективність конкуренції в країнах Близького Сходу та Північної Африки (MENA), за результатами якого виявлено, що концентрація на ринку знижує ефективність банківської діяльності. Аббасоглу та ін. [1] довели, що наявність великих банків спричиняє тенденцію до

концентрації ринку, при цьому великі банки, як правило, є більш ефективними. У своєму дослідженні Шаєк та Сіхок [20] перевірили та підтвердили гіпотезу щодо ефективності конкуренції, таким чином конкуренція може стимулювати банки бути більш ефективними у створенні конкурентоспроможних цін на послуги. Результати цього дослідження були підтверджені Дуйгун та ін. [7], які довели, що відповіддю на вищий рівень конкуренції буде підвищення ефективності банків. Касу та Жирардоне [4] визначили, що зростання монополії в банківській сфері не знижує ефективність банківської діяльності. Нідар та ін. [14] вважають ефективність банків в умовах мінливого бізнес середовища важливим показником оцінки банківської діяльності, при цьому зазначають, що високоефективні банки зазвичай є конкурентоспроможними й продуктивними.

Багато дослідників пропонують визначати конкурентну позицію для характеристики банківської установи, яка бере участь в конкурентній боротьбі, Так, Тридід та Вовк [25] визначають конкурентну позицію як економічну категорію, що призначена для оцінки результатів і стратегічного планування діяльності банку, яка визначає рейтингову позицію банку на споживацькому ринку згідно результатів його діяльності, а також його переваги та слабкі місця порівняно з конкурентами.

Фомін [8], вважає конкурентну позицію банку класичним показником ефективності та пропонує її розглядати на основі співвідношення результатів діяльності (конкурентоспроможності) та авансованих ресурсів (капіталу банку). Також дослідник зауважує, що без бази для порівняння сама по собі конкурентна позиція не є інформативною і не може використовуватись для прийняття ефективних управлінських рішень.

Андреев [2] пропонує методіку аналізу конкуренції на ринку банківських послуг, яка базується на ідеї ринкової частки. Відповідно до ринкової частки банк може займати лідируючу або аутсайдерську позицію на ринку, при цьому важливим є відстеження змін ринку і його частки. Автор зазначає, що ринкова позиція банку, тобто його положення по відношенню до інших банків в системі координат (ринкова частка – динаміка частки), об'єктивно визначає: коло конкурентів банку; можливу стратегію конкурентної поведінки; цілі, які реально можуть бути досягнуті банком на аналізованому ринку. В результаті можлива побудова конкурентної карти ринку банківських послуг.

Шевцова та Портянова [21] вважають, що для управління конкурентною позицією необхідно здійснювати оцінку та моніторинг конкурентної позиції за окремими видами бізнесу банку та на цій основі визначати стратегії їх подальшого розвитку. В своєму дослідженні автори пропонують методичний підхід до оцінки конкурентної позиції банку на прикладі аналізу прибутковості та рівня ризику портфеля цінних паперів банку.

Шевцова та Сидорчук [22] пропонують методичний підхід до оцінки конкурентної позиції банку із використанням методу конкурентних переваг, відмінністю якого від оцінки конкурентної позиції банків за рейтинговим та матричним методами є розрахунок інтегрального показника, що дає, на думку авторів, більш об'єктивну оцінку конкурентної позиції для досліджуваних банків.

Коваленко [10] пропонує використовувати інтегральну оцінку індикатора ринкової позиції для відстеження стійкості банківської установи в умовах інфляції.

Проте як показує аналіз публікацій, недостатньо уваги приділено аналізу конкурентної позиції банку на депозитному ринку, що є важливим, оскільки здатність до забезпечення банківської діяльності відповідними ресурсами та їх ефективного використання визначає перспективи розвитку банківської установи та здатність відтворення на безперервній основі.

2. МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета роботи – формування аналітичного забезпечення вибору депозитної стратегії банку на основі визначення його конкурентної позиції на депозитному ринку.

3. МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі дослідження використано як загальнонаукові, так і специфічні методи: структурно-логічний аналіз – для побудови логіки та структури дослідження; коефіцієнтний аналіз – для оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України; таксономічний аналіз – для інтегральної оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України; матричний метод – для вибору стратегії формування та використання депозитних ресурсів банку.

4. РЕЗУЛЬТАТИ

Послідовність етапів проведення аналізу конкурентної позиції банку на депозитному ринку з урахуванням результативності як формування, так і використання депозитних ресурсів представлено на Рисунку 1.

Проведення аналізу конкурентної позиції банку на депозитному ринку передбачає побудову системи показників, що характеризують формування та використання депозитних ресурсів банку.



Джерело: Складено автором.

Рисунок 1. Послідовність етапів проведення аналізу конкурентної позиції банку на депозитному ринку

Аналіз формування депозитних ресурсів банків банку пропонується здійснювати на основі наступних коефіцієнтів:

- коефіцієнт співвідношення власного капіталу і строкових коштів фізичних осіб, який показує, наскільки залучені кошти забезпечені власним капіталом банку;
- коефіцієнт активності залучення засобів, який характеризує питому вагу зобов'язань в сукупних пасивах;
- рівень поточних коштів в пасивах, який характеризує позицію банку щодо обслуговування клієнтів;
- питома вага депозитів клієнтів в зобов'язаннях банку, яка визначає орієнтацію банку на ринку залучення коштів;
- коефіцієнт активності залучення строкових депозитів, який визначає питому вагу строкових депозитів в загальному обсязі ресурсної бази банку;
- коефіцієнт відношення вкладів до запитання до строкових вкладів, який характеризує стабільність ресурсної бази банку.

До складу показників формування депозитних ресурсів банку пропонується включити наступні коефіцієнти:

- коефіцієнт відношення кредитів до депозитів, який характеризує спроможність банку залучати депозити для забезпечення своєї кредитної активності;
- коефіцієнт ефективності використання сукупних зобов'язань банку, який відображає співвідношення доходних активів і зобов'язань;
- коефіцієнт використання зобов'язань у кредитний портфель, що показує достатність сформованих зобов'язань для забезпечення кредитної діяльності;
- коефіцієнт використання строкових депозитів, що характеризує ефективність депозитної політики, а також свідчить про характер кредитної політики банку;
- коефіцієнт співвідношення строкових депозитів та кредитно-інвестиційного портфелю, що віддзеркалює ступінь спрямування залучених строкових депозитів у кредити та цінні папери;
- коефіцієнт співвідношення кредитів та депозитів, який демонструє спроможність банку залучати депозити для підтримки своїх кредитних операцій і його можливість надавати кредити, використовуючи депозитні кошти.

Як видно, процеси формування й використання депозитних ресурсів описуються значною кількістю показників, за якими досить складно визначити конкурентну позицію і використовувати для побудови стратегії та прийняття рішень. Тому пропонується здійснити узагальнену оцінку формування й використання депозитних ресурсів на основі зазначених коефіцієнтів із використанням методу таксономії (методу евклідових відстаней) і побудувати два інтегральних показника: інтегральний показник оцінки формування депозитних ресурсів банків України (I_1) та інтегральний показник оцінки використання депозитних ресурсів банків України (I_2). Це дозволить зробити узагальнені висновки щодо формування й використання депозитних ресурсів у банківському секторі України та сформує інформаційну основу для визначення конкурентної позиції кожного банку.

Метод таксономії обрано через його здатність надати комплексну оцінку діяльності банків із визначенням кращих за переліком показників [5; 23, с. 88] та можливість позбавитися неявної значущості показників, що викликана різною варіацією [5, с. 388].

Метод таксономії базується на виборі еталону і порівнянні оптимальних параметрів (координат) його вектору з відповідними параметрами векторів усіх інших об'єктів дослідження (визначення евклідових відстаней, за якими відбувається ранжування об'єктів: найменша відстань відповідає найвищому місцю об'єкта) [19, с. 388].

Послідовність розрахунку таксонометричних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України [15]:

1. Обґрунтування складу показників, які характеризують формування та використання депозитних ресурсів банків:

i ознака в j періоді

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_l}{\sigma_i}, \quad \bar{x}_l = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_{ij}, \quad \sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_l)^2}{n}}. \quad (1)$$

2. Формування матриці стандартизованих показників:

$$z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_l}{\sigma_i}, \quad \bar{x}_l = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n x_{ij}, \quad \sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (x_{ij} - \bar{x}_l)^2}{n}}. \quad (2)$$

3. Визначення множини ознак-стимуляторів та дестимуляторів, побудова еталонної точки значень показників.

4. Обчислення таксонометричних показників формування та використання депозитних ресурсів банків:

$$I_i = 1 - \frac{d_{0i}}{d}, \quad d_{0i} = \sqrt{\sum_{i=1}^m (z_{ij} - z_{i0})^2}, \quad d = \bar{d}_0 + 2\sigma_0. \quad (3)$$

$$\bar{d}_0 = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n d_{0i}, \quad \sigma_i = \sqrt{\frac{\sum_{j=1}^n (d_{0i} - \bar{d}_0)^2}{n}}. \quad (4)$$

$$0 \leq I_i \leq 1. \quad (5)$$

5. Визначення інтегральних показників оцінки формування (I_1) та використання (I_2) депозитних ресурсів банків України та його інтерпретація.

Розрахунки показників здійснено на основі статистичної інформації, оприлюдненої на офіційному сайті Національного банку України станом на 01.01.2021 р. для всієї сукупності діючих на цей момент 73 банки (з аналізованої вибірки виключено АТ «Місто Банк», який визнано неплатоспроможним) [24].

Розрахункові значення інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України представлено в Таблиці 1.

Таблиця 1. Значення інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України

Джерело: Складено автором.

Банк	I_1	I_2	Банк	I_1	I_2
АТ КБ «ПриватБанк»	0.802	0.136	АТ АКБ «Львів»	0.318	0.167
АТ «Ощадбанк»	0.551	0.142	АТ «БАНК СІЧ»	0.223	0.17
АТ «Укрексімбанк»	0.617	0.175	АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ»	0.599	0.121
АБ «УКРГАЗБАНК»	0.383	0.166	АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	0.75	0.09
ПАТ «РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР»	0.301	0.026	АТ «МІБ»	0.767	0.128
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	0.431	0.12	АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ»	0.778	0.109
АТ «АЛЬФА-БАНК»	0.599	0.151	АТ «Полтава-банк»	0.677	0.093
АТ «УКРСИББАНК»	0.438	0.119	АТ «АБ «РАДАБАНК»	0.574	0.135
АТ «СБЕРБАНК»	0.623	0.062	АТ «КІБ»	0.329	0.148
АТ «ОТП БАНК»	0.59	0.108	АТ «КРИСТАЛБАНК»	0.423	0.132
АТ «КРЕДІ АГРИКОЛЬ БАНК»	0.47	0.132	АТ «АКБ «КОНКОРД»	0.462	0.125
ПАТ «Промінвестбанк»	0.471	0.415	АТ «РВС БАНК»	0.394	0.119
АТ «СІТІБАНК»	0.381	0.117	АТ «АЙБОКС БАНК»	0.614	0.101
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	0.493	0.129	АТ «УКРБУДІНВЕСТБАНК»	0.452	0.126
АТ «КРЕДОБАНК»	0.483	0.135	АТ «БАНК АВАНГАРД»	0.698	0.071
АТ «ІНГ Банк Україна»	0.779	0.091	АТ «БАНК «ГРАНТ»	0.707	0.094
АТ «Ідея Банк»	0.722	0.152	АТ «МОТОР-БАНК»	0.508	0.094
АТ «ПРАВЕКС БАНК»	0.623	0.088	АТ «ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	0.612	0.099
АТ «Дойче Банк ДБУ»	0.304	0.138	АТ «АП БАНК»	0.566	0.11
АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ»	0.514	0.113	АТ «АЛЬТБАНК»	0.481	0.106
АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК»	0.709	0.092	АТ «АСВІО БАНК»	0.775	0.074
АТ «БАНК ФОРВАРД»	0.452	0.131	АТ «БАНК 3/4»	0.658	0.074
АТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК»	0.578	0.106	АТ «КОМІНВЕСТБАНК»	0.667	0.085
АТ «КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК»	0.801	0.068	АТ «БАНК «УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ»	0.612	0.107
АТ «БТА БАНК»	0.822	0.112	АТ «МетаБанк»	0.741	0.093
АТ «ПУМБ»	0.552	0.13	АТ «СКАЙ БАНК»	0.546	0.102
Акціонерний банк «Південний»	0.406	0.143	АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ»	0.592	0.114
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	0.464	0.168	АТ «ЮНЕКС БАНК»	0.803	0.08
АТ «ТАСКОМБАНК»	0.409	0.13	Полікомбанк	0.759	0.091
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	0.306	0.168	АТ «ОКСІ БАНК»	0.687	0.094
АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	0.718	0.141	АТ «ЄПБ»	0.74	0.1
АТ «А - БАНК»	0.555	0.147	ПрАТ «БАНК ФАМІЛЬНИЙ»	0.7	0.035
АТ «МЕГАБАНК»	0.453	0.127	АТ «Український банк реконструкції та розвитку»	0.657	0.053
ПАТ «МТБ БАНК»	0.388	0.133	АТ «БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ»	0.744	0.063
АТ «БАНК АЛЬЯНС»	0.387	0.158	АТ «БАНК «ПОРТАЛ»	0.514	0.037
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	0.298	0.173	АТ «АЛЬПАРІ БАНК»	0.686	0.004
АТ «КБ «ГЛОБУС»	0.414	0.152			

Як видно, значення інтегральних показників формування депозитних ресурсів відрізняються від інтегральних показників використання депозитних ресурсів банків України. Так, максимальне значення інтегрального показника формування депозитних ресурсів становить 0.822, мінімальне – 0.223, а для інтегрального показника використання депозитних ресурсів максимальне значення становить 0.415, мінімальне – 0.004. Для інтерпретації отриманих результатів, а також для застосування матричного методу при виборі депозитної стратегії необхідно провести процедуру шкалювання та визначення якісних рівнів інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України.

Інтегральні показники оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України є метричними величинами, а отже для їх вимірювання можна використовувати метричні шкали, до яких належать інтервальні та відносні шкали. Для вимірювання показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України доцільно застосувати інтервальну шкалу, яка дозволяє здійснити вимір значень показників у відповідному діапазоні [5, с. 213]. Також важливою особливістю застосування інтервальної шкали є можливість самостійного визначення точки відліку та вибору одиниці вимірювання [16].

Отже, для побудови шкали інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України обрано інтервальний метод шкалювання, відповідно до якого заданий діапазон значень інтегральних показників поділено на деяку кількість ідентичних частин або частин, що знаходяться в певному кількісному відношенні одна до одної [11, с. 9]. Вважаємо за доцільне виокремити три рівні інтегральних показників – високий, середній та низький, відповідно до яких обрати три інтервали. Шкалювання здійснено з використанням правила «3 σ », відповідно до якого 97.7-97.8% усіх значень інтегрального показника за умови його нормального розподілу знаходиться в діапазоні плюс / мінус трьох значень середнього квадратичного відхилення вибірки від її середнього значення. Шкалу побудовано в одиницях частин стандартного відхилення, яка буде охоплювати весь можливий діапазон інтенсивності ознаки, якщо крайній ліворуч та крайній праворуч діапазони залишити відкритими [23, с. 16].

Алгоритм застосування методики побудови інтервальної шкали за правилом «трьох сигм» представлено на Рисунку 2.

Перед побудовою інтервальної шкали інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України необхідно перш за все перевірити їх значення на нормальність розподілу із дослідженням основних параметрів розподілу: середнє арифметичне (\bar{X}), дисперсія (D), медіана (Me), мода (Mo), середнє квадратичне відхилення (σ) та коефіцієнт асиметрії (Ka) (Таблиця 2).

Таблиця 2. Статистичні характеристики розподілу інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України

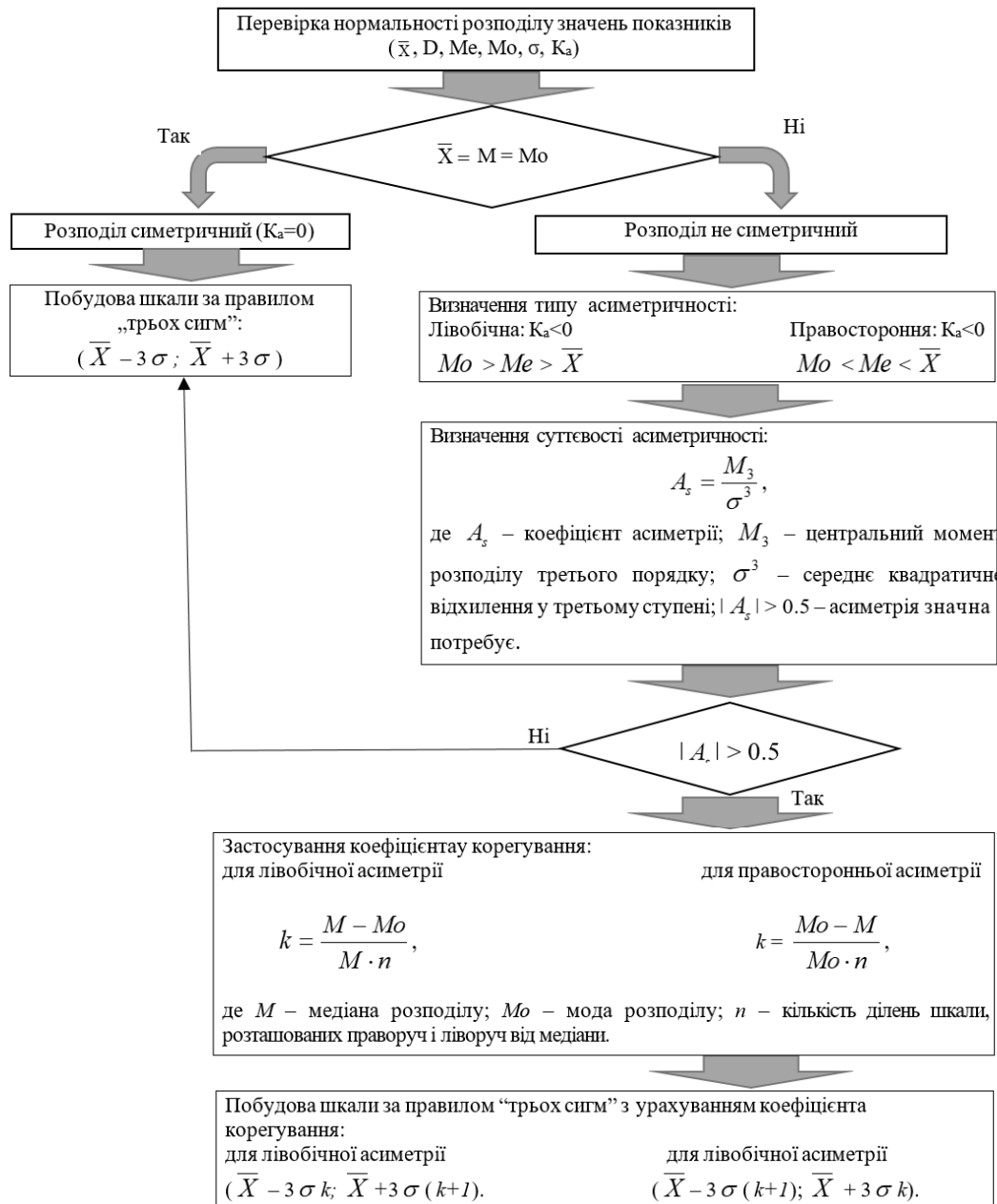
Джерело: Складено автором.

Показники	Середнє значення	Дисперсія	Медіана	Мода	Середньо-квадратичне відхилення	Відносний коефіцієнт асиметрії	Коефіцієнт асиметрії
I_1	0.563	0.023	0.574	0.599	0.153	-0.147	-0.235
I_2	0.117	0.003	0.117	0.094	0.050	2.600	0.455

Як видно з Таблиці 2, отримані статистичні характеристики свідчать про несиметричність розподілу усіх інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України, оскільки для симетричного розподілу характерним є ідентичність середнього, моди й медіани [22], до цього ж негативне значення відносного показника асиметрії інтегрального показника оцінки формування депозитних ресурсів банків України свідчить про наявність лівосторонньої асиметрії, а позитивне значення відносного показника асиметрії інтегрального показника оцінки використання депозитних ресурсів банків України свідчить про наявність правосторонньої асиметрії.

Коефіцієнт асиметрії є більш вживаним та точним і визначає суттєвість асиметрії. Відповідно до його розрахованих значень асиметрія розподілу інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України є суттєвою, отже слід обов'язково враховувати її при шкалюванні та використовувати коефіцієнт корегування (k).

Досить відповідальним при побудові шкал є обрання точки відліку вимірювання шкали, тобто критерію усереднення індивідуальних значень показників, яким може виступати мода, медіана або середнє арифметичне значення [12]. За наявності асиметрії в якості такого критерію найчастіше обирають



Джерело: Сформовано на основі [5; 11; 17; 23].

Рисунок 2. Алгоритм застосування методики побудови інтервальної шкали за правилом «трьох сигм»

медіану, яка поділяє варіаційний ряд на дві рівні частини [11]. Тому при шкалюванні інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України, розподіл яких є асиметричним, в якості критерію усереднення індивідуальних значень показників обрано медіану.

За результатами розрахунків коефіцієнт корегування для інтегрального показника оцінки формування депозитних ресурсів банків України становить -0.3107 , для інтегрального показника оцінки використання депозитних ресурсів банків України -0.7340 .

На основі описаної вище методики (Рисунок 3) визначено інтервали шкали інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України (Таблиця 3).

Таблиця 3. Шкали та рівні інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України

Джерело: Складено автором.

Інтегральні показники	Рівні інтегральних показників		
	низький	середній	високий
Таксономічний показник оцінки формування депозитних ресурсів банків України (I_1)	[0; 0,466]	(0,466; 0,579]	(0,579; 1]
Таксономічний показник оцінки використання депозитних ресурсів банків України (I_2)	[0; 0,134]	(0,134; 0,168]	(0,168; 1]

Із використанням побудованих шкал рівні інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України подано у Таблиці 4.

Таблиця 4. Рівні інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України

Джерело: Складено автором.

Банк	I_1	I_2	Банк	I_1	I_2
АТ КБ «ПриватБанк»	В	С	АТ АКБ «Львів»	Н	С
АТ «Ощадбанк»	С	С	АТ «БАНК СІЧ»	Н	В
АТ «Укресімбанк»	С	С	АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ»	В	Н
АБ «УКРГАЗБАНК»	Н	С	АКБ «ІНДУСТРІАЛБАНК»	В	Н
ПАТ «РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР»	Н	Н	АТ «МІБ»	В	Н
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	Н	Н	АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ»	В	Н
АТ «АЛЬФА-БАНК»	В	В	АТ «Полтава-банк»	В	Н
АТ «УКРСИББАНК»	Н	Н	АТ «АБ «РАДАБАНК»	С	С
АТ «СБЕРБАНК»	В	Н	АТ «КІБ»	Н	С
АТ «ОТП БАНК»	В	Н	АТ «КРИСТАЛБАНК»	Н	Н
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	С	Н	АТ «АКБ «КОНКОРД»	Н	Н
ПАТ «Промінвестбанк»	С	С	АТ «РВС БАНК»	Н	Н
АТ «СІТІБАНК»	Н	Н	АТ «АЙБОКС БАНК»	В	Н
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	С	Н	АТ «УКРБУДІНВЕСТБАНК»	Н	Н
АТ «КРЕДОБАНК»	С	С	АТ «БАНК АВАНГАРД»	В	Н
АТ «ІНГ Банк Україна»	В	Н	АТ «БАНК «ГРАНТ»	В	Н
АТ «Ідея Банк»	В	С	АТ «МОТОР-БАНК»	В	Н
АТ «ПРАВЕКС БАНК»	В	Н	АТ «ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	В	Н
АТ «Дойче Банк ДБУ»	Н	С	АТ «АП БАНК»	С	Н
АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ»	С	Н	АТ «АЛЬТБАНК»	С	Н
АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК»	В	Н	АТ «АСВІО БАНК»	В	Н
АТ «БАНК ФОРВАРД»	Н	Н	АТ «БАНК 3/4»	В	Н
АТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК»	С	Н	АТ «КОМІНВЕСТБАНК»	В	Н
АТ «КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК»	В	Н	АТ «БАНК «УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ»	В	Н
АТ «БТА БАНК»	В	Н	АТ «МетаБанк»	В	Н
АТ «ПУМБ»	С	Н	АТ «СКАЙ БАНК»	С	Н
Акціонерний банк «Південний»	Н	С	АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ»	В	Н
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	Н	В	АТ «ЮНЕКС БАНК»	В	Н
АТ «ТАСКОМБАНК»	Н	Н	Полікомбанк	В	Н
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	Н	В	АТ «ОКСІ БАНК»	В	Н
АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	В	С	АТ «ЄПБ»	В	Н
АТ «А - БАНК»	С	С	ПрАТ «БАНК ФАМІЛЬНИЙ»	В	Н
АТ «МЕГАБАНК»	Н	Н	АТ «Український банк реконструкції та розвитку»	В	Н
ПАТ «МТБ БАНК»	Н	Н	АТ «БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ»	В	Н
АТ «БАНК АЛЪЯНС»	Н	С	АТ «БАНК «ПОРТАЛ»	С	Н
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	Н	В	АТ «АЛЬПАРІ БАНК»	В	Н
АТ «КБ «ГЛОБУС»	Н	С			

Отримані результати розподілу рівнів інтегрального показника формування депозитних ресурсів банків України свідчать про превалювання банків із високим рівнем (49.32%) над банками із низьким рівнем (31.51%), натомість банки із середнім рівнем складають меншість (19.18%). Розподіл рівнів інтегрального показника використання депозитних ресурсів банків України відрізняється суттєвим переважанням банків із низьким рівнем – 71.23%, банки із середнім рівнем складають 21.92%, а найменшу частку складають банки із високим рівнем – 6.85% (Рисунок 3).

Узагальнення отриманих результатів дає змогу зробити висновок про наявність проблем у більшості банків України із використанням депозитних ресурсів, при цьому формування депозитних ресурсів для переважної більшості банків не є проблематичним.

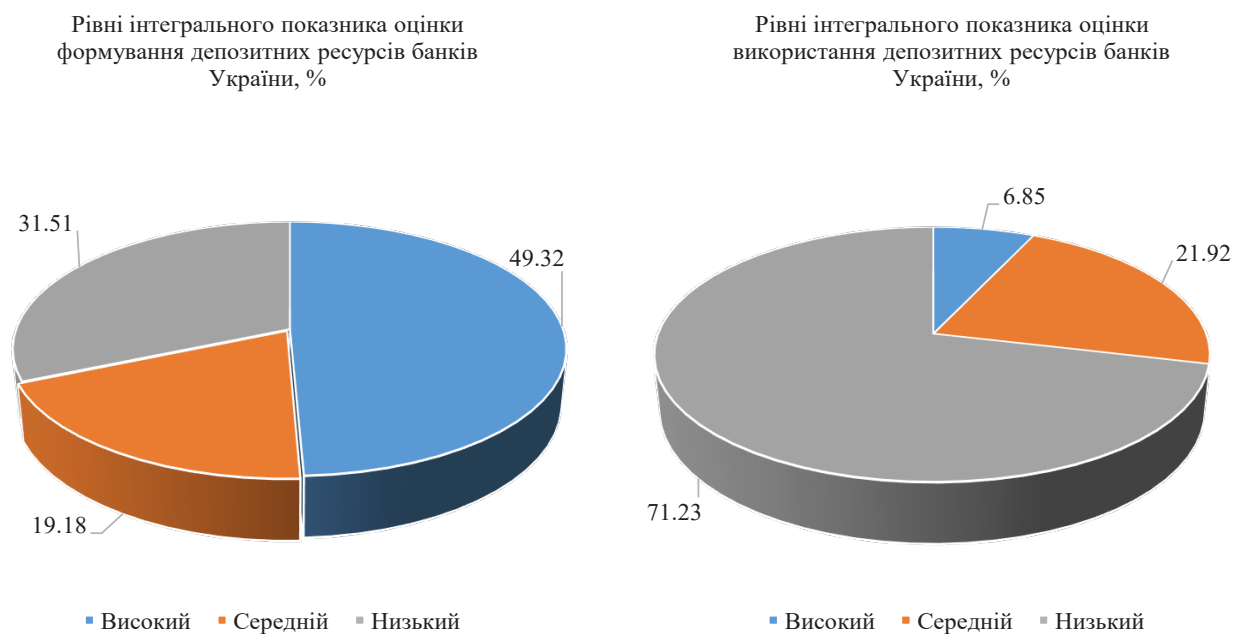
Виявити та врахувати слабкі місця в управлінні депозитними ресурсами за заданими параметрами дає можливість матричний метод, в межах якого обирається найкраще рішення з переліку можливих альтернатив.

На основі сформованої та поясненої вище шкали якісних ознак інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банків України розроблено матрицю «інтегральний показник оцінки формування депозитних ресурсів банку – інтегральний показник оцінки використання депозитних ресурсів банку» розмірністю 3-3 (Рисунок 4).

Побудована матриця складається з дев'яти квадрантів, її параметрами виступають інтегральні показники оцінки формування (за горизонталлю) та використання (за вертикаллю) депозитних ресурсів банку.

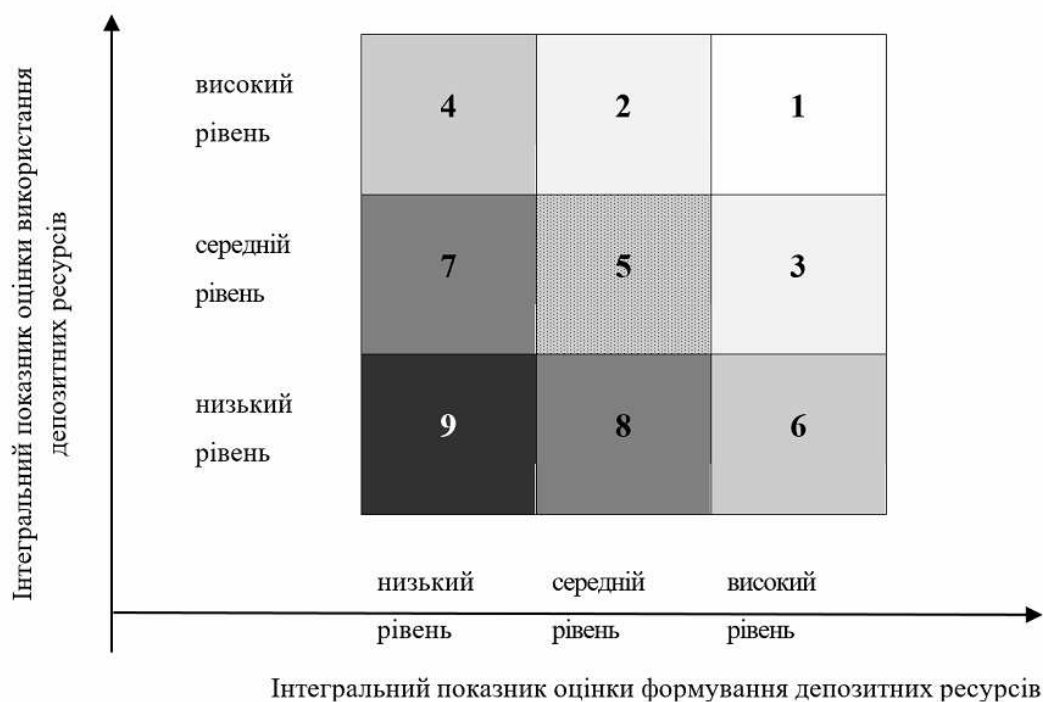
Праві верхні квадранти (1–3) характеризують найбільш сприятливі позиції з точки зору забезпечення одночасно високого (середнього) рівня інтегральних показників формування та використання депозитних ресурсів банку.

Квадрант 1 представляє найбажанішу позицію переможця, якій відповідає співвідношення високих рівнів інтегральних показників формування та використання депозитних ресурсів банку, основне завдання для цієї позиції – втримати її, тому для цього квадранту доцільно використовувати стратегію збереження.



Джерело: Складено автором.

Рисунок 3. Розподіл банків України за рівнями інтегральних показників формування та використання депозитних ресурсів станом на 01.01.2021 р.



Джерело: Складено автором.

Рисунок 4. Матриця «інтегральний показник оцінки формування депозитних ресурсів банку – інтегральний показник оцінки використання депозитних ресурсів банку»

Квадрантам 2-3 відповідають позиції із співвідношення високого/середнього рівня інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банку, вони передують позиції переможця, тобто при їх посиленні можна досягти найкращої позиції, отже для квадрантів 2-3 рекомендується стратегія активізації.

Медіальна або погранична зона (4-6) є досить чутливою до будь-яких впливів, що можуть спричинити перехід або до правих верхніх квадрантів, або до нижніх лівих. Зокрема, квадрант 5 є центральним та характеризується співвідношенням середніх рівнів формування та використання депозитних ресурсів банків, ця позиція є складною через необхідність постійного балансування, оскільки будь-яке управлінське втручання може викликати дисбаланс, тому квадранту 5 відповідає стратегія балансування.

Квадрантам 4 та 6 відповідають дзеркальні позиції співвідношення високого та низького рівня параметрів матриці: «високий рівень інтегрального показника оцінки використання депозитних ресурсів – низький рівень інтегрального показника оцінки формування депозитних ресурсів» та «низький рівень інтегрального показника оцінки використання депозитних ресурсів – високий рівень інтегрального показника оцінки формування депозитних ресурсів». Управлінські дії у цих випадках в першу чергу мають бути спрямовані на проблемні аспекти, тому для цих квадрантів рекомендованою є стратегія спрямованої дії.

Нижні ліві квадранти (7-9) описують несприятливу картину, що потребує швидкого корегування з метою недопущення погіршення та розповсюдження на інші сфери діяльності банку. Ці квадранти враховують одні з найнижчих і жодного з вищих значень параметрів матриці.

Так, квадранти 7-8 представлені співвідношенням середнього та низького рівня параметрів: «середній рівень інтегрального показника оцінки використання депозитних ресурсів – низький рівень інтегрального показника оцінки формування депозитних ресурсів» та «низький рівень інтегрального

показника оцінки використання депозитних ресурсів – середній рівень інтегрального показника оцінки формування депозитних ресурсів», тобто обидва параметри потребують управлінського впливу, тому таким банкам доцільно використовувати стратегію інтенсифікації.

Квадрант 9 характеризує критичну ситуацію із низькими рівнями інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів банку, яка потребує суттєвих зусиль для поліпшення ситуації із застосуванням агресивної стратегії.

Далі необхідно визначити конкурентну позицію кожного діючого банку України на 01.01.2021 р. у матриці «інтегральний показник оцінки формування депозитних ресурсів банку – інтегральний показник оцінки використання депозитних ресурсів банку» (Таблиця 5).

Таблиця 5. Позиціонування підприємств в матриці «інтегральний показник оцінки формування депозитних ресурсів банку – інтегральний показник оцінки використання депозитних ресурсів банку»

Джерело: Складено автором.

Банк	Квадрант матриці	Банк	Квадрант матриці
АТ КБ «ПриватБанк»	3	АТ АКБ «Львів»	7
АТ «Ощадбанк»	5	АТ «БАНК СІЧ»	4
АТ «Укрексімбанк»	5	АТ «БАНК ІНВЕСТИЦІЙ ТА ЗАОЩАДЖЕНЬ»	6
АБ «УКРГАЗБАНК»	7	АКБ «ІНДУСТРИАЛБАНК»	6
ПАТ «РОЗРАХУНКОВИЙ ЦЕНТР»	9	АТ «МІБ»	6
АТ «Райффайзен Банк Аваль»	9	АБ «КЛІРИНГОВИЙ ДІМ»	6
АТ «АЛЬФА-БАНК»	1	АТ «Полтава-банк»	6
АТ «УКРСИББАНК»	9	АТ «АБ «РАДАБАНК»	5
АТ «СБЕРБАНК»	6	АТ «КІБ»	7
АТ «ОТП БАНК»	6	АТ «КРИСТАЛБАНК»	9
АТ «КРЕДІ АГРІКОЛЬ БАНК»	8	АТ «АКБ «КОНКОРД»	9
ПАТ «Промінвестбанк»	5	АТ «РВС БАНК»	9
АТ «СІТІБАНК»	9	АТ «АЙБОКС БАНК»	6
АТ «ПРОКРЕДИТ БАНК»	8	АТ «УКРБУДІНВЕСТБАНК»	9
АТ «КРЕДОБАНК»	5	АТ «БАНК АВАНГАРД»	6
АТ «ІНГ Банк Україна»	6	АТ «БАНК «ГРАНТ»	6
АТ «Ідея Банк»	3	АТ «МОТОР-БАНК»	6
АТ «ПРАВЕКС БАНК»	6	АТ «ПЕРШИЙ ІНВЕСТИЦІЙНИЙ БАНК»	6
АТ «Дойче Банк ДБУ»	7	АТ «АП БАНК»	8
АТ «ПІРЕУС БАНК МКБ»	8	АТ «АЛЬТБАНК»	8
АТ «СЕБ КОРПОРАТИВНИЙ БАНК»	6	АТ «АСВІО БАНК»	6
АТ «БАНК ФОРВАРД»	9	АТ «БАНК 3/4»	6
АТ «КРЕДИТВЕСТ БАНК»	8	АТ «КОМІНВЕСТБАНК»	6
АТ «КРЕДИТ ЄВРОПА БАНК»	6	АТ «БАНК «УКРАЇНСЬКИЙ КАПІТАЛ»	6
АТ «БТА БАНК»	6	АТ «МетаБанк»	6
АТ «ПУМБ»	8	АТ «СКАЙ БАНК»	8
Акціонерний банк «Південний»	7	АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ»	6
АТ «УНІВЕРСАЛ БАНК»	4	АТ «ЮНЕКС БАНК»	6
АТ «ТАСКОМБАНК»	9	Полікомбанк	6
ПАТ «БАНК ВОСТОК»	4	АТ «ОКСІ БАНК»	6
АТ «БАНК КРЕДИТ ДНІПРО»	3	АТ «СПБ»	6
АТ «А - БАНК»	5	ПрАТ «БАНК ФАМІЛЬНИЙ»	6
АТ «МЕГАБАНК»	9	АТ «Український банк реконструкції та розвитку»	6
ПАТ «МТБ БАНК»	9	АТ «БАНК ТРАСТ-КАПІТАЛ»	6
АТ «БАНК АЛЬЯНС»	7	АТ «БАНК «ПОРТАЛ»	8
ПуАТ «КБ «АКОРДБАНК»	4	АТ «АЛЬПАРІ БАНК»	6
АТ «КБ «ГЛОБУС»	7		

На основі позиціонування банків можна зробити висновок, що у конкурентному середовищі, яке включає 73 банки станом на 01.01.2021 р., лише один банк посідає позицію переможця; три банки знаходяться у квадранті 3, для якого рекомендується стратегія активізації; чотири банки знаходяться у квадранті 4, що свідчить про наявність критичних проблем із формуванням депозитних ресурсів при високій здатності до їх використання і потребує застосування стратегії балансування із акцентом на формування депозитних ресурсів; шість банків знаходяться у центральному квадранті та також потребують реалізації стратегії балансування; 31 банк (тобто 43% усіх аналізованих банків) знаходяться у 6 квадранті, що свідчить про високу здатність формувати депозитні ресурси, проте критичне становище із їх використанням; 7 досліджуваних банків (майже 10%) знаходяться у квадранті 7 з середнім рівнем ефективності використання депозитних ресурсів та низьким рівнем їх сформованості, тому доцільною є стратегія інтенсифікації з акцентом на формування депозитних ресурсів; 9 аналізованих банків (12%) знаходяться у квадранті 8, тобто мають середній рівень сформованості депозитних ресурсів, разом із чим наявні проблеми із їх використанням, що потребує реалізації стратегії інтенсивного розвитку з концентрацією зусиль у першу чергу на підвищення ефективності використання депозитних ресурсів; 12 банків (16%) знаходяться у критичній позиції і потребують застосування агресивної стратегії.

ВИСНОВКИ

Таким чином, у роботі сформовано аналітичне забезпечення вибору депозитної стратегії банку на основі визначення його конкурентної позиції на депозитному ринку. Конкурентну позицію визначено для кожного діючого банку України на основі позиціонування у матриці, утвореної співвідношенням інтегральних показників оцінки формування та використання депозитних ресурсів. Інтегральні показники, що утворюють матрицю, розмежовано на якісні рівні («високий», «середній», «низький»), відповідно до чого виокремлено дев'ять квадрантів, які визначають зміст запропонованих стратегій: збереження, активізації, балансування, спрямованої дії, інтенсифікації, агресивна стратегія.

За результатами дослідження встановлено, що лише один з усіх аналізованих 73 банків має високий рівень формування та використання депозитних ресурсів; 4% аналізованої сукупності банків мають високий рівень формування депозитних ресурсів та середній рівень їх використання; майже 6% банків характеризуються критичним станом здатності формувати депозитні ресурси при високій здатності до їх використання; майже 8% банків балансують між середнім рівнем формування та середнім рівнем використання депозитних ресурсів; найбільша кількість банків – 43% мають високу здатність формувати депозитні ресурси разом із низьким рівнем їх використання; у майже 10% банків наявний середній рівень ефективності використання депозитних ресурсів при низькому рівні їх сформованості; у 12% банків рівень сформованості депозитних ресурсів є середнім, проте існують проблеми із їх використанням; 16% банків знаходяться у критичному стані щодо формування та використання депозитних ресурсів. Таким чином, проведене дослідження дало можливість встановити наявність проблем у більшості банків України із використанням депозитних ресурсів, при цьому формування депозитних ресурсів для переважної більшості банків не є проблематичним. Для кожного банку запропоновано стратегію управління формуванням та використанням депозитних ресурсів банку, що відповідає його поточному стану і орієнтує управлінські зусилля на бажаний результат.

Запропонована технологія аналізу конкурентної позиції банку на депозитному ринку є ефективним інструментом, який дозволяє виявити та врахувати слабкі місця в управлінні депозитними ресурсами та розробити управлінські дії, спрямовані на проблемні зони.

Перспективними напрямками подальших досліджень у сфері управління залученими коштами банків є розробка технології бенчмаркінгу та формування на її основі системи заходів, що дозволить зорієнтувати депозитну діяльність банку на досягнення еталонних результатів та сприятиме підвищенню ефективності його діяльності.

AUTHORS CONTRIBUTIONS

Conceptualization: Yunna Tysiachna.

Data curation: Yunna Tysiachna.

Formal Analysis: Yunna Tysiachna.

Visualization: Yunna Tysiachna.

Writing – review & editing: Yunna Tysiachna.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Abbasoglu, O., Aysan, A., & Gunes, A. (2007). *Concentration, competition, efficiency and profitability of the Turkish Banking sector in the post-crisis period* (MPRA Paper No. 5494). Retrieved from <http://mpra.ub.uni-muenchen.de/5494/>
2. Andreev, Y. (1997). Obostreniye bankovskogo krizisa. Uzhestocheniye konkurentsii [Exacerbation of the banking crisis. Increasing competition]. *Marketing - Marketing*, 5, 22–26. (In Russian)
3. Ayomi, S., Sofilda, E., Hamzah, M., & Ginting, A. (2021). The impact of monetary policy and bank competition on banking industry risk: A default analysis. *Banks and Bank Systems*, 16(1), 205–215. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.16\(1\).2021.18](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.16(1).2021.18)
4. Casu, B., & Girardone, C. (2009). Testing the relationship between competition and efficiency in banking: A panel data analysis. *Economics Letters*, 105(1), 134–137. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2009.06.018>
5. Chmutova, I. (2015). *Suchasni tekhnolohii finansovoho menedzhmentu banku: metodolohiia formuvannia na stadiakh zhyttievoho tsykladu* [Modern technologies of financial management of the bank: the methodology of formation at the stages of the life cycle] (468 p.). Kharkiv: FOP Liburkina L. M. (In Ukrainian)
6. Chmutova, I., & Tysiachna, Yu. (2013). *Upravlinnia protsesamy vidtvorennia u vyrobnychii ta finansovii sferakh* [Management of reproduction processes in the production and financial spheres] (414 p.). Kharkiv: KhNEU. (In Ukrainian)
7. Duygun, M., Sena, V., & Shaban, M. (2013). Schumpeterian competition and efficiency among commercial banks. *Journal of Banking and Finance*, 37(12), 5176–5185. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.07.003>
8. Fomin, I. (2003). Konkurentna pozytsiia banku: determinanty vyznachennia ta metody otsinky [Competitive position of the bank: determinants of determination and evaluation methods]. *Visnyk NBU - Bulletin of the NBU*, 4, 8–11. (In Ukrainian). Retrieved from <https://journal.bank.gov.ua/archive/2003/4.pdf>
9. Frolov, S., & Fathi, S. (2020). Bank-centric nature of the financial system of Ukraine: analysis of the current situation. *Banks and Bank Systems*, 15(3), 184–198. [http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15\(3\).2020.16](http://dx.doi.org/10.21511/bbs.15(3).2020.16)
10. Kovalenko, V., & Shepel, E. (2014). Forming market position of banks in system management inflationary process. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 6(4), 246–250. (In Ukrainian). Retrieved from http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_06/251.pdf
11. Lupandin, V. (1991). *Subektivnyye shkaly prostranstva i vremeni* [Subjective scales of space and time] (122 p.). Sverdlovsk: Ural University Publishing House. (In Russian)
12. Melnik, L. (2005). *Tayny razvitiya (ne ochen seryeznaya kniga ob ochen seryeznom)* [Secrets of Development (not a very serious book about a very serious one)] (378 p.). Sumy: ITD «Universitetskaya kniga». (In Russian)
13. Naceur, S., Ben-Khedhiri, H., & Casu, B. (2009). *What drives efficiency of selected MENA banks? A meta-frontier analysis* (IMF Working Paper No. WP/11/34). Retrieved from <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2011/wp1134.pdf>
14. Nidar, S., Anwar, M., Komara, R., & Layyinaturobaniyah, L. (2020). Determinant of regional development bank efficiency for their sustainability issues. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 1133–1145. [http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(76\)](http://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(76))
15. Plyuta, V., & Zhukovskoj, V. (1980). *Sravnitelnyy mnogomernyy analiz v ekonomicheskikh issledovaniyakh: metody taksonomii i faktornogo analiza* [Comparative Multivariate Analysis in Economic Research: Taxonomy and Factor Analysis Methods] (151 p.). Moskva: Statystyka. (In Russian)
16. Popova, V. (2011). Validation and determination such as a measuring scale for indications of economic development national macrosystem. *Collection of scientific works of the University of the State Fiscal Service of Ukraine*, 2, 242–250. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnudps_2011_2_25
17. Prytula, N. (2008). *Kredytno-reitynhova otsinka yak instrument rynku tsinnykh paperiv* [Credit rating as a tool of the securities market] (Ph.D. thesis). Sumy: Ukrainska akademiia bankivskoi spravy NBU. (In Ukrainian)
18. Riabushkyn, T., Yefimova, M., Ipatova, I., & Yakovlieva, N. (1981). *Zahalna teoriia statystyky* [General theory of statistics] (279 p.). Moskva: Finansi i statistika. (In Ukrainian)
19. Samorodov, B. (2012). *Metodolohiia upravlinnia finansovym rozvytkom banku* [Methodology of financial development management of the bank] (307 p.). Kyiv: UBS NBU. (In Ukrainian)
20. Schaeck, K., & Čihák, M. (2008). *How does competition affect efficiency and soundness in banking? New empirical evidence* (Working Paper Series No. 932) (46 p.). European Central Bank. Retrieved from <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp932.pdf>
21. Shevtsova, O., & Portianova, O. (2015). Competitive position of the bank: assessment by type of activity. *Ekonomichnyj analiz – Economic analysis*, 21(1), 212–219. (In Ukrainian). Retrieved from <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/872>
22. Shevtsova, O., & Sydorchuk, N. (2017). Competitive position of the bank on the credit market: methodological approaches to assessment. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series «Economic Sciences»*, 27(3), 89–93. (In Ukrainian). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2017_27%283%29__22

23. Sydorenko, E. (2003). *Metody matematicheskoy obrabotki v psikhologii* [Methods of mathematical processing in psychology] (350 p.). SPb: Rech. (In Russian)
24. The National Bank of Ukraine (2021). *Aggregated outstanding amounts on balance sheet accounts of the Ukrainian banks*. (In Ukrainian). Retrieved from <https://bank.gov.ua/en/statistic/supervision-statist/data-supervision>
25. Trydid, O., & Vovk, V. (2009). Analiz konkurentnoi pozytsii bankiv u suchasnykh umovakh vedennia bankivskoho biznesu [Analysis of the competitive position of banks in the modern conditions of banking business]. *Bankivska sprava - Banking*, 4, 26–28. (In Ukrainian)