АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА

ЕКОНОМІКА ФІНАНСИ ПРАВО

ЩОМІСЯЧНИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЖУРНАЛ

№ 5/2'2020

(видається з 1994 року)

ISSN 2409-1944

[https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\)](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2))

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України, в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата з економічних і юридичних наук

Наказ Міністерства освіти і науки України від 21 грудня 2015 р. № 1328 (економічні науки). Наказ Міністерства освіти і науки України від 11 липня 2016 р. № 820 (юридичні науки). Реєстраційне свідоцтво серії КВ № 21620-11520ПР від 12 жовтня 2015 р.

Рішення Аудиторської палати України від 21.12.2017 № 353/10 (фахове видання з обліку та аудиту).

Журналу присвоєно міжнародний ідентифікаційний номер ISSN 2409-1944 та включено до міжнародної наукометричної бази Index Copernicus.

Префікс doi журналу: 10.37634/efp.

Засновники:

Аудиторська фірма "Аналітик" спільно з Національною академією внутрішніх справ України

Статті обов'язково проходять

відбір, внутрішніс і зовнішніс рецензування

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет Вченою радою Національної академії

внутрішніх справ України (Протокол № 8 від 26 травня 2020 р.). Повний або частковий передрук матеріалів журналу допускається лише за згодою редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть автори. За зміст та достовірність реклами несе відповідальність рекламодавець.

Підписано до друку 29.05.2020

Формат 60/84/8

Наклад – 250 прим.

Адреса редакції: 01001, м. Київ, вул. Хрещатик, 44

Телефони: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Факс: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Сайт: www.efp.in.ua

Суб'єкт видавничої
справи

© "Аналітик", 2020
© "Економіка. Фінанси. Право",
2020

Типографія: ТОВ "Міжнародний бізнес
центр"

АНАЛІТИК
АУДИТОРСЬКА ФІРМА

ECONOMICS FINANCES LAW

MONTHLY INFORMATIONAL AND ANALYTICAL JOURNAL

№ 5/2'2020

(issued from 1994)

ISSN 2409-1944

[https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\)](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2))

Journal is included in the list of scientific professional editions of Ukraine, which can be published results of dissertations for the degree of doctor and candidate (PhD).

Order of Ministry of Education and Science of Ukraine of 21 December 2015 № 1328 (economic sciences). Order of Ministry of Education and Science of Ukraine on July 11, 2016 № 820 (legal sciences). Order of Audit Chamber of Ukraine on 21 December 2017 № 353/10 (accounting and audit).

Certificate of registration of a series of KV № 21620-11520PR dated October 12 2015.

Journal is awarded the international identification number ISSN 2409-1944 and included in the international Scientometrics base Index Copernicus.

Journal's doi: 10.37634/efp.

Founders:

Audit firm "Analitik" jointly with the National Academy of Internal Affairs of Ukraine

Articles must pass

selection, internal and external review

Recommended for publication and dissemination through the Internet by the Academic Council of the National Academy of Internal Affairs of Ukraine (Protocol № 8 dated May 26, 2020). Full or partial reprint of the

materials of the journal is allowed only with the consent of the editorial office.

The authors are responsible for the selection and presentation of the facts. The content and authenticity of the advertisement is the responsibility of the advertiser.

Signed for print 29.05.2020

Format 60/84/8

Publication – 250 copies

Address of the editorial office: 01001, Kyiv,
Khreshchatyk str., 44

Phones: (050) 735-43-41, (096) 221-88-61

Fax: (044) 278-05-88

E-mail: efp.redaktor@gmail.com

Web: www.efp.in.ua

*The subject of
publishing*

© "Analitik", 2020
© "Economics. Finances. Law",
2020

Typography: LLC "International Business
Center"

Головний редактор

Левченко Валентина Петрівна, д.е.н., член Ради нагляду за аудиторською діяльністю Органу суспільного нагляду за аудиторською діяльністю, директор ВПГО «Спілка аудиторів України»

Члени редакційної колегії з економічних наук:

Бойко Антон Олександрович, к.е.н., доцент кафедри економічної кібернетики, Сумський державний університет

Величко Олена Георгіївна, радник першого віце-прем'єра міністра України – Міністра економічного розвитку і торгівлі України

Вережубова Тетяна Анатоліївна, д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансів, Білоруський державний економічний університет

Герасимович Анатолій Михайлович, д.е.н., професор, Ніжинський агротехнічний інститут Національного університету біоресурсів і природокористування

Головач Тетяна Анатоліївна, д.е.н., професор, головний науковий співробітник Наукової лабораторії з проблем кримінальної поліції навчально-наукового інституту № 1 Національної академії внутрішніх справ, м. Київ

Евангелос Сіскос, д.е.н., професор, Університет Західної Македонії

Криштопа Ірина Ігорівна, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана

Манцевич Юрій Миколайович, д.е.н., доцент, вчений секретар Державного підприємства «Науково-дослідний і проектний інститут містобудування»

Полякова Євгенія Сергіївна, к.е.н., доцент кафедри фінансів та банківської справи, проректор з науково-педагогічної роботи (навчальний процес) Вищого навчального закладу «Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»

Потишняк Олена Миколаївна, д.е.н., доцент, професор кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка

Прушківський Володимир Геннадійович, д.е.н., професор, перший проректор Запорізького національного технічного університету

Ткаченко Сергій Анатолійович, д.е.н., доцент, ректор Вищого навчального закладу "Міжнародний технологічний університет «Миколаївська політехніка»"

Тринчук Віктор Вікторович, к.е.н., доцент кафедри туристичного та готельного бізнесу Національного університету харчових технологій

Чижевська Людмила Віталіївна, д.е.н., професор, професор кафедри обліку і аудиту Державного університету «Житомирська політехніка», академік Академії економічних наук України

Члени редакційної колегії з правових наук:

Балгимбекова Гульнара, к.ю.н., завідувач кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова

Головач Володимир Володимирович, к.ю.н., голова правління ПрАТ «Аудиторська фірма "Аналітик"», Заслужений юрист України

Василинчук Віктор Іванович, д.ю.н., професор, професор кафедри оперативно-розшукової діяльності Національної академії внутрішніх справ, заслужений юрист України, полковник поліції

Глушков Валерій Олександрович, д.ю.н., проф., заслужений юрист України, академік Міжнародної академії безпеки та конфліктології

Константинов Сергій Федорович, д.ю.н., професор, завідувач кафедри адміністративної діяльності НАВС

Луць Володимир Васильович, д.ю.н., професор, заслужений діяч науки і техніки України, академік Національної академії правових наук України

Мусін Куат Саніязданович, к.ю.н., старший викладач кафедри конституційного та міжнародного права, Карагандинський державний університет ім. Е.А. Букетова

Озерський Ігор Володимирович, д.ю.н., професор, професор кафедри цивільного та кримінального права і процесу Чорноморський національний університет імені Петра Могили, академік Національної академії наук вищої освіти України

Фрицький Юрій Олегович, д.ю.н., професор, завідувач кафедри конституційного, адміністративного права та соціально-гуманітарних дисциплін, Інститут права та суспільних відносин Університету "Україна". Заслужений юрист України.

Яровий Анатолій Олександрович, к.ю.н., доцент, професор кафедри права та адміністративного регулювання Маріупольського державного університету, суддя у відставці

Технічний редактор: Куцяк Олександр Анатолійович

Випусковий редактор: Туманян Анна Оганесівна

Editor-in-chief

Levchenko Valentyna Petrivna, Dr. Economics, member of the Supervisory Board for audit activity of the Authority public oversight for audit activity, Director of the All-Ukrainian Professional Non-Governmental Organization "Union of Auditors of Ukraine"

Members of the editorial board of Economic Sciences:

Boiko Anton Oleksandrovych, PhD Economics, Associate Professor of Economic Cybernetics Department, Sumy State University

Velychko Olena Heorhiivna, Advisor to the First Vice Prime Minister of Ukraine - Minister of Economic Development and Trade of Ukraine

Verezubova Tatyana Anatolevna, Dr. Economics, Professor, Head of the Department of Finances, Belarusian State Economic University

Evangelos Siskos, Dr. Economics, Professor, University of Western Macedonia

Herasymovych Anatolii Mykhailovych, Dr. Economics, Professor, Nizhyn Agrotechnical Institute of National University of Bioresources and Nature Management

Holovach Tetiana Anatoliivna, Dr. Economics, Professor, Chief Scientist of the Scientific Laboratory for Criminal Police of the Educational and Scientific Institute № 1 of the National Academy of Internal Affairs, Kyiv

Kryshchop Iryna Ihorivna, Dr. Economics, Professor, Professor of Accounting and Taxation Department, Kyiv National Economic University after Vadym Hetman

Mantsevych Yurii Mykolaiovych, Dr. Economics, Associate Professor, Scientific Secretary of the State Enterprise "Research and Design Institute of Urban Development"

Poliakova Yevheniia Serhiivna, PhD Economics, Associate Professor of Finances and Banking Department, vice-rector for scientific and pedagogical work, Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»

Potyshniak Olena Mykolaivna, Dr. Economics, Associate Professor, Professor of the Production, Business and Management Department of the Kharkiv National Technical University of Agriculture after Petro Vasylenko

Prushkivskiy Volodymyr Hennadiiovych, Dr. Economics, Professor, First Vice-Rector of the Zaporizhia National Technical University

Tkachenko Serhii Anatoliiovych, Dr. Economics, Associate Professor, Rector of the Higher Educational Institution «International Technology University "Mykolaiv Polytechnic"»

Trynchuk Viktor Viktorovych, PhD Economics, Associate Professor of tourism and hotel business department, National University of Food Technology

Chyzhevska Liudmyla Vitaliivna, Dr. Economics, Professor, Professor of the Production, Professor of Accounting and Auditing Department, State University "Zhytomyr Polytechnic", Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine

Members of the editorial board of Law Sciences:

Balгимбекова Gulnara, PhD Law, Head of the constitutional and international law department, Karagandy State University after E.A. Buketov.

Holovach Volodymyr Volodymyrovych, PhD Law, Head of the Board of the Audit Firm "Analitik", Honored Lawyer of Ukraine

Konstantinov Serhii Fedorovych, Dr. Law, Professor, Head of the Administrative Activity Department of the National Academy of Internal Affairs

Vasylynychuk Viktor Ivanovych, Dr. Law, Professor, Professor of the Operational and Investigating Department of the National Academy of Internal Affairs, Honored Lawyer of Ukraine, Colonel of the Police

Hlushkov Valerii Oleksandrovych, Dr. Law, Professor, Honored Lawyer of Ukraine, Academician of the International Security and Conflict Academy

Luts Volodymyr Vasylovych, Dr. Law, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Academician of National Academy of Law Sciences of Ukraine

Musin Kuat Saniiyazdanovych, PhD Law, Senior Lecturer of the constitutional and international law department, Karagandy State University after E.A. Buketov.

Ozerskyi Ihor Volodymyrovych, Dr. Law, Professor, Professor of the Civil and Criminal Law and Process Department of Black Sea National University after Petro Mohyla, Academician of the National Academy of Sciences of Higher Education of Ukraine

Frytskyi Yurii Olehovych, Dr. Law, Professor, Head of the Constitutional, Administrative Law and Social and Humanitarian disciplines Department, Law and Public Relations Institute of the "Ukraine" University, Honored Lawyer of Ukraine

Yarovyi Anatolii Oleksandrovych, PhD Law, Professor of Law and Administrative Regulation Department, Mariupol State University, retired judge

Technical editor: Kutsiak Oleksandr Anatoliiovych

Issue Editor: Tumanian Anna Ohanesivna

ЗМІСТ

Т.В. АВЕРІХІНА, А.Ю. ВЛАЄВА. Моніторинг туристичної галузі як засіб підвищення ефективності державного регулювання економіки	6
Т.О. БІЛЯК. Система управління комерційними процесами торговельного підприємства	10
Л.І. ЧЕРНИШОВА, О.І. ЯКОВЕНКО. Сучасний погляд на прелімінаринг як ефективну технологію підбору персоналу	16
К.В. КОВТУНЕНКО, Ю.О. БАЙЛЮК. Організаційні інновації інтегрованої системи менеджменту підприємств сфери гостинності та туризму	21
І.Ф. ЛІТВІНОВА, Ю.В. СОЛОМ'ЯНИЙ. Міжнародний досвід та пріоритетні напрямки боротьби з ухиленням від сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів в Україні	26
Т.Д. ЛИСЬКО. Кримінально-правовий захист трудових прав, свобод та соціальних інтересів: досвід зарубіжних країн	32
О.О. ОЛЕЙНИКОВА, Г.О. КОВАЛЬОВА. Сучасний інструментарій управління стратегічним розвитком підприємства	36

CONTENTS

<i>T.V. AVERIKHINA, A.Y. VLAIEVA.</i> Monitoring of the tourism industry as a means of improving the efficiency of state economy regulation	6
<i>T.O. BILLIAK.</i> System of management of commercial processes of a trading enterprise	10
<i>L.I. CHERNYSHOVA, O.I. YAKOVENKO.</i> The modern view of preliminaring as an effective technology of personnel selection	16
<i>K.V. KOVTUNENKO, Y.O. BAILIUK.</i> Organizational innovations of the integrated management system for hospitality and tourism companies	21
<i>I.F. LITVINOVA, Y.V. SOLOMIANYI.</i> International experience and priority directions of combating tax evasion, taxes and other mandatory payments in Ukraine	26
<i>T.D. LYSKO.</i> Protection of the labor rights, freedoms and social interests in the criminal law: experience of foreign countries	32
<i>O.O. OLEINYKOVA, H.O. KOVALOVA.</i> Current instrumentary management of strategic personal property	36

АВЕРИХІНА

Тетяна Володимирівна
t.v.averihina@mzeid.in

УДК 338.487

МОНІТОРИНГ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ ЯК
ЗАСІБ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ
ЕКОНОМІКИ

ВЛАЄВА

Аліна Юріївна
alina.vlaieva@mzeid.inMONITORING OF THE TOURISM
INDUSTRY AS A MEANS OF IMPROVING
THE EFFICIENCY OF STATE ECONOMY
REGULATIONк.е.н., доцент кафедри,
Одеський національний
політехнічний університетDOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).1](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).1)студентка, Одеський
національний політехнічний
університет

AVERIKHINA Tetiana Volodymyrivna – PhD in Economics, Associate Professor of department, Odesa National Polytechnic University

VLAIEVA Alina Yuriivna – student, Odesa National Polytechnic University

У статті досліджено сутність та значення моніторингу як засіб підвищення ефективності державного регулювання економіки, визначено функції, задачі та принципи моніторингу на державному рівні. Обґрунтовано актуальність та важливість проведення моніторингу туристичної галузі задля отримання інформації про репутацію туристичних територій України як підґрунтя для виявлення стратегічних напрямків її розвитку. У статті окреслено проблеми організації системи моніторингу ринку туристичних послуг та представлено можливі шляхи їх вирішення.

* * *

В статье исследована сущность и значение мониторинга как средство повышения эффективности государственного регулирования экономики, определены функции, задачи и принципы мониторинга на государственном уровне. Обоснована актуальность и важность проведения мониторинга туристической отрасли для получения информации о репутации туристических территорий Украины как основа для выявления стратегических направлений ее развития. В статье обозначены проблемы организации системы мониторинга рынка туристических услуг представлены возможные пути их решения.

* * *

Introduction. The development of the tourism industry significantly affects the development of the country's economy as a whole. Its role is determined not only in the financial contribution, but also in stimulating other related industries that perform both ancillary and independent functions. The modern Ukrainian tourist market is undergoing many changes, so one of the current problems today is the use of effective tools for finding and systematizing the necessary information to forecast the development of the tourism industry.

The purpose of the paper is to define the concept of monitoring the tourism industry as a means of improving the efficiency of state regulation of the economy, proving the importance of monitoring research, identifying problems of monitoring and ways to solve them.

Results. The main purpose of tourism monitoring is to assess and forecast the state of tourism. Tourist services are localized and specialize in meeting the socio-economic needs of the population directly at the municipal level and are one of the main sources of funds coming to the state budget and ensure the reproduction of social infrastructure. In order to analyze trends in tourism and tourism in Ukraine, as well as assess the socio-economic effect of the implementation of measures of state support for domestic and inbound tourism, the central executive bodies of state regions of Ukraine, carrying out executive and administrative activities in tourism, the state of the tourism industry is being monitored. Given the large recreational and tourist potential in Ukraine, there is no full-fledged system of monitoring the market of tourist services by the state. This is due to the lack of an independent executive body in the field of tourism, endowed with certain powers, and a single system of statistical indicators of the market of tourist services. Modern statistics, both at the state and regional levels, do not give a complete picture of the state of tourism. Monitoring of tourist resources, objects of the tourist industry should give a clear picture of interaction of various branches of economy of the republic for the purposes of a complex estimation of directions of improvement and efficiency of functioning of the connected branches, exclusion of interbranch disproportions which negatively affect general development.

Conclusion. To increase the growth rate of the tourism industry, the formation of a positive tourist image of the region, increase its visibility requires constant monitoring of the state and development of the tourism market. Monitoring will allow tracking the trends of the tourism market in the dynamics and promptly make changes to the developed programs and plans for the development of the tourism industry, develop recommendations for their adjustment, increase the effectiveness of tourism management.

Ключові слова: туризм, туристична сфера, моніторинг, підвищення ефективності, процедура моніторингу

Ключевые слова: туризм, туристическая сфера, мониторинг, повышение эффективности, процедура мониторинга

Keywords: tourism, tourist sphere, monitoring, efficiency increase, monitoring procedure

ВСТУП

Туризм є однією з галузей економіки, що динамічно розвивається. Значний вплив на соціально-економічну сферу життя суспільства надають економічна,

соціальна, гуманітарна та виховна функції туризму. Розвиток галузі туризму суттєво впливає на розвиток економіки країни в цілому. Її роль визначається не лише у фінансовому внеску, а й у стимулюванні інших суміжних галузей, які виконують як допоміжні,

так і незалежні функції. Туризм може використовуватися в якості механізму поживлення економіки і стимулу для соціально-економічного розвитку держави. Сучасний український туристичний ринок відчуває безліч змін, тому однією з актуальних проблем сьогодні є застосування ефективних інструментів пошуку і систематизації необхідної інформації з метою прогнозування розвитку туристичної галузі. Аналіз особливостей розвитку туристичної галузі України у сучасних економічних умовах дозволить визначити стратегію дій, спрямованих на вдосконалення вітчизняного туристичного ринку.

МЕТА статті – визначення поняття моніторингу туристичної галузі як засіб підвищення ефективності державного регулювання економіки, доведення значимості проведення моніторингових досліджень, визначення проблем проведення моніторингу та шляхів їх вирішення.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові робота, матеріали спеціалізованих та профільних журналів, а також різні Інтернет-джерела. У дослідженні використовуються методи узагальнення, аналізу та системного підходу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Туризм є істотним джерелом доходів, зайнятості населення, фактором, що сприяє реалізації зовнішньої політики держави і диверсифікації економіки. Згідно з дослідженнями Світового економічного форуму, більшість високорозвинених країн нарощували обсяги доходів від індустрії туризму. Йдеться про США (1595,1 млрд. дол.), Китай (1509,4 млрд. дол.), Японію (367,7 млрд. дол.), Німеччину (344,8 млрд. дол.), Великобританію (310,9 млрд. дол.) за 2018 р.

Економіка багатьох країн істотно залежить від туризму. Так, туризм становить 15 % ВВП Мальти, 15 % ВВП Хорватії, 9,3 % ВВП Таїланду і навіть 8,2 % ВВП Ісландії.

Однак не всі країни однаковою мірою використовують цей тренд. Добре відомо про величезний потенціал нашої держави в сфері туризму. Водночас мусимо констатувати той факт, що цей потенціал залишається невикористаним, оскільки роль галузі туризму в економіці України залишається незначною.

За оцінками Всесвітнього економічного форуму в 2017 р. Україна очолила рейтинг країн з найменшою часткою туристичної індустрії у ВВП – лише 1,4 % [1].

Ресурсні можливості України дозволяють збільшити прийом іноземних туристів в кілька разів, а також істотно збільшити масштаби внутрішнього туризму за відповідного рівня розвитку туристської інфраструктури. Тим часом для даної галузі вітчизняної економіки в останні роки характерне переважання виїзного туризму за скорочення в'їзного. Це свідчить про необхідність ретельного статистичного дослідження стану і перспектив розвитку сфери туризму для прийняття комплексних заходів для підвищення ефективності даної галузі економіки, інструментами якого може виступати моніторинг туристичної діяльності.

Налагодження повноцінного статистичного спостереження за туристською галуззю України є однією з

першочергових завдань в області розвитку цієї сфери. Тому виникає необхідність формування системи моніторингу туристичної сфери, що передбачає вироблення необхідних рішень, спрямованих на надання соціально-економічним процесам позитивної динаміки. Наявність повної своєчасної та достовірної інформації про процеси, що відбуваються в сфері туризму, є необхідною умовою організації ефективного управління його розвитком [2].

Під моніторингом туристичної індустрії розуміється система постійного спостереження, оцінки, прогнозу стану і розвитку туріндустрії, а також вироблення рекомендацій для прийняття раціональних управлінських рішень.

Основною метою моніторингу туристичної діяльності є оцінка і прогноз стану туристичної діяльності. Туристські послуги локалізуються і спеціалізуються на задоволенні соціально-економічних потреб населення безпосередньо на муніципальному рівні і є одним з основних джерел коштів, що надходять до державного бюджету і забезпечують відтворення соціальної інфраструктури. Отже, найбільш доцільно почати формування системи моніторингу процесу відтворення послуг саме на муніципальному рівні.

Основні функції центрів моніторингу сфери туристських послуг:

- організація моніторингу розвитку суб'єктів муніципальних туристичних послуг, потреб виробників туристських послуг;
- доведення до виробників туристських послуг даних цінового моніторингу та надання їм маркетингових послуг;
- консультування територіальних структур управління та виробників туристських послуг з питань планування та організації; сприяння інноваційно-інвестиційної діяльності у територіальній системі туристських послуг;
- участь у реалізації соціальних, економічних і екологічних програм.

З метою аналізу тенденцій розвитку туризму і туристської діяльності на території України, а також оцінки соціально-економічного ефекту від реалізації заходів державної підтримки внутрішнього і в'їзного туризму, центральними виконавчими органами державної влади регіонів України, що здійснює виконавчо-розпорядчу діяльність у сфері туризму, проводиться моніторинг стану туристичної індустрії.

З метою раціонального використання туристичних ресурсів, своєчасного виявлення зміни їх стану, попередження негативних наслідків для безпеки туристів або туристичних ресурсів, проводиться моніторинг стану туристських ресурсів.

Основні завдання моніторингу туристичної діяльності:

- складання реєстру компаній, що здійснюють туроператорську, турагентську діяльність, послуг готелів, підприємств громадського харчування, спеціалізованих підприємств транспорту та дозвілля, і вибірка статистичних показників, що характеризує даний сектор економіки;
- формування системи оцінки показників щорічного туристичного потоку на основі офіційних статистичних даних колективних засобів розміщення

різних типів транспортних компаній і офіційних державних організацій;

– оцінка прямого і непрямого доходу від сфери туризму в економіку регіону на основі аналізу отриманих даних;

– виявлення і аналіз чинників, що ускладнюють сталий розвиток галузі в регіоні (виявлення проблем, характерних для розвитку туристично-рекреаційного комплексу і обґрунтування рішень).

До основних принципів організації моніторингу можна віднести:

– принцип відповідності, що передбачає відповідність обраних статистичних показників цілям моніторингу. У даному випадку – спостереження за допомогою набору соціально-економічних показників за змінами в сфері рекреації і туризму;

– принцип узгодженості, який передбачає єдність системи оцінки розвитку рекреаційно-туристичної сфери на всіх рівнях управління, в результаті чого досягається підпорядкованість всіх досліджень, що проводяться на регіональному та державному рівнях;

– принцип комплексності, заснований на взаємозв'язку і взаємозалежності окремих економічних процесів у проведенні моніторингу;

– принцип наступності, тобто необхідності у максимальному ступені використовувати існуючу систему спостережень за станом туристської сфери регіону;

– принцип цілеспрямованості – спрямованість всієї системи моніторингу на рішення конкретних завдань;

– принцип забезпечення порівнянності інформації за обсягом, якістю, термінами і методами отримання;

– принцип безперервності спостереження за досліджуванним об'єктом;

– принцип оперативності та своєчасності;

– принцип кількісної визначеності [3].

Розглянемо проблеми організації системи моніторингу ринку туристичних послуг, що полягають у наступному:

– відображення показників ринку туристських послуг здійснюється без урахування соціально-економічних впливів;

– існує обмеження кола учасників моніторингу;

– відсутні регіональні програми моніторингу ринку туристичних послуг, технології проведення моніторингу;

– відсутні прогностичні показники ринку туристських послуг у програмах соціально-економічного розвитку регіонів.

За наявності великого рекреаційного та туристичного потенціалу в Україні відсутня повноцінна система моніторингу ринку туристичних послуг з боку держави. Це пов'язано з відсутністю самостійного органу виконавчої влади у сфері туризму, наділеного певними повноваженнями, і єдиної системи статистичних індикаторів ринку туристичних послуг.

На погляд авторів, з метою формування системи моніторингу ринку туристичних послуг необхідно:

1) сформулювати цілі оцінки (аналізу) ринку туристичних послуг;

2) розробити систему індикаторів ринку туристичних послуг;

3) відпрацювати технологію проведення моніторингу (на декількох підприємствах туристичного комп-

лексу регіону);

4) організувати контроль над результатами управлінських впливів.

На етапі формування мети оцінки ринку туристичних послуг слід визначити:

– цілі та завдання моніторингу;

– суб'єкти моніторингу та їх функцій;

– порядок і терміни проведення моніторингу;

– основні етапи проведення моніторингу;

– порядок і форми інформування про результати моніторингу.

Проблема збору та оцінки статистичної інформації про ринок туристичних послуг є однією з найбільш важливих для туристичної галузі регіону. Питання проектування бази даних – це одна з найскладніших проблем, вирішення якої є визначальною умовою успішної роботи всієї інформаційної системи у майбутньому. Не менш трудомістким завданням є наповнення інформаційної бази конкретними даними.

На етапі організації контролю над результатами управлінських впливів необхідно:

– оцінити відповідність результатів моніторингу цілям дослідження;

– виявити соціально-економічні наслідки рішень;

– своєчасно коригувати управління відповідно до перспективних програм і планів розвитку ринку туристичних послуг [4].

Моніторинг має включати загальнообов'язкові стадії збору строго певної інформації, її аналізу та оцінки (діагностики) рівня і тенденцій розвитку туріндустрії.

Одна з найважливіших функцій моніторингу у сфері туристської діяльності – це підготовка пропозицій та рекомендацій стосовно розвитку і вдосконалення туристичної діяльності, механізмів державного регулювання і управління у сфері туризму. Вдосконалення системи моніторингу та статистичного спостереження необхідно, насамперед, з позицій отримання реальної картини стану галузі, динаміки її розвитку і досяжності цільових орієнтирів, що передбачаються стратегій розвитку, оцінки ризиків і загроз для подальшого поступального розвитку. Інформаційне забезпечення необхідно для вироблення заходів державного регулювання і управління розвитком галузі, коригування державної політики і прийнятих програмних документів [5].

Сучасна статистика як на державному рівні, так і регіональному не дає повної картини стану туризму. До того ж методологічно ще не відпрацьовані способи обліку діяльності туристських організацій, розмежування обліку потоків в'їзного, виїзного та внутрішнього спрямування. Наприклад, за передачі туриста від однієї туристичної компанії іншій виникає повторний облік прибуттів під час здачі статзвітності обома компаніями.

Для цілей планування, обліку, вироблення стратегії і конкретних напрямків туристичної діяльності, створення необхідної інфраструктури необхідне уточнення понять і способів обліку туристичних потоків. Моніторинг туристських ресурсів, об'єктів туристичної індустрії повинні давати ясну картину взаємодії різних галузей господарства республіки для цілей комплексної оцінки напрямків вдосконалення та ефективності функціонування пов'язаних галузей, виклю-

чення міжгалузевих диспропорцій, які негативно позначаються на загальному розвитку [6].

ВИСНОВКИ

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що Україна має всі потенційні можливості для розвитку туристичної галузі, як з погляду відпочинку та оздоровлення, так і з погляду підвищення інтелектуальних навичок та культурного рівня людей. Все це можна гарантувати за рахунок унікальних природних та кліматичних, історичних, культурних та етнографічних ресурсів. Зі свого боку моніторинг функціонування туристичної сфери дозволить здійснювати аналіз стану туристичного ринку країни, тенденцій її розвитку та обґрунтувати формування стратегії просування національного туристичного продукту на іноземних та національному ринках, що підвищить загальний рівень державного регулювання цієї важливої сфери національної економіки.

Таким чином, для збільшення темпів зростання туристичної індустрії, формування позитивного туристичного образу регіону, підвищення його впізнаваності необхідний постійний моніторинг стану та розвитку туристичного ринку. Проведення моніторингу дозволить простежувати тенденції розвитку туристичного ринку у динаміці і оперативно вносити зміни у розроблені програми та плани розвитку індустрії туризму, виробити рекомендації для їх коригування, підвищити результативність управління туристичною галуззю.

Список використаних джерел

1. Destination-Ukraine: сколько Украина может зарабатывать на туризме. URL: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/destination-ukraine-skolko-ukraina-mozhet-zarab-355991/>

2. Гук Н.А. Развитие региональной системы международного туризма в Украине: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.02. Київ, 2007.

3. Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія / за ред. К.В. Ковтуненко, Є.І. Масленнікова. Херсон: Грін Д.С., 2017. 906 с.

4. Яценко М.С., Ковтуненко Д.Ю. Теоретико-практичні проблеми визначення сутності понять «індустрія гостинності» та «індустрія туризму». Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2018. № 1. С. 52–60.

5. Комеліна О.В. Наукові засади розвитку туристичної галузі у сучасних умовах. Економіка та управління національним господарством. 2017. № 11. С. 86–90.

6. Маркетинг: Основи теорії та практики / за ред. В.В. Липчука. Львів: Новий світ, 2003. 280 с.

References

1. Destination-Ukraine: how much Ukraine can earn on tourism. URL: <https://delo.ua/economyandpoliticsinukraine/destination-ukraine-skolko-ukraina-mozhet-zarab-355991/> (in Russian)

2. Huk N.A. Development of the regional system of international tourism in Ukraine: diss. abstract ... Cand. Econ. Sciences: 08.00.02. Kyiv, 2007. (in Ukrainian)

3. Innovative Economics: Theoretical and Practical Aspects: Monograph / ed. by K.V. Kovtunencko, Y.I. Maslenkova. Kherson: Hrin D.S., 2017. 906 p. (in Ukrainian)

4. Yatsenko M.S., Kovtunencko D.Y. Theoretical and practical problems of defining the essence of the concepts of "hospitality industry" and "tourism industry". Economy: the realities of time. Scientific journal. 2018. № 1. pp. 52–60. (in Ukrainian)

5. Komelina O.V. Scientific bases of tourism industry development in modern conditions. Economy and management of the national economy. 2017. № 11. pp. 86–90. (in Ukrainian)

6. Marketing: Fundamentals of theory and practice: textbook / ed. V.V. Lypchuk. Lviv: Novyi svit, 2003. 280 p. (in Ukrainian)

БІЛЯК

Тетяна Олександрівна
tuti93@ukr.net

УДК 339.1.01

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ КОМЕРЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ
ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВАSYSTEM OF MANAGEMENT OF COMMERCIAL PROCESSES OF A
TRADING ENTERPRISEстарший викладач,
Державний університет
"Житомирська політехніка"DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).2](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).2)**BILIAK Tetiana Oleksandrivna** – Senior Lecturer, State University "Zhytomyr Polytechnic"

У статті доведено необхідність поглиблених досліджень системи управління комерційними процесами торговельного підприємства. Досліджено зміст та послідовність комерційних процесів за їх різновидами. Обґрунтовано функції управління комерційними процесами. Побудована схема взаємодії основних функціональних процесів комерційної діяльності. Сформовано організаційно-методичні підходи побудови ефективної системи управління комерційними процесами торговельного підприємства. Розроблено параметри оцінки умов реалізації функціональних процесів комерційної діяльності торговельного підприємства як основної складової функції планування і контролю у системі управління.

* * *

В статье доказана необходимость углубленных исследований системы управления коммерческими процессами торгового предприятия. Исследовано содержание и последовательность коммерческих процессов с их разновидностями. Обоснованы функции управления коммерческими процессами. Построена схема взаимодействия основных функциональных процессов коммерческой деятельности. Сформированы организационно-методические подходы построения эффективной системы управления коммерческими процессами торгового предприятия. Разработанные параметры оценки условий реализации функциональных процессов коммерческой деятельности торгового предприятия как основной составляющей функции планирования и контроля в системе управления.

* * *

Introduction. The basis of trade is the purchase and sale of goods due to the change of forms of value. Today, various forms and spheres of activity of commodity markets have been formed, which have different commodity and labor resources, material and technical base. Therefore, the purchase and sale of goods from suppliers, which is based on a commercial basis, not to exhaust the entire variety of commercial activities. Taking into account all types and stages of commercial processes, it is advisable for commercial enterprises to plan their activities carefully, develop a commercial strategy that must be directed to bringing goods to consumers, which is accompanied by commercial actions and operations, the tactic of which is to reduce current costs. The organization of commercial processes and operations is the basis of commercial activity and the level of their management depends on the profitability of a commercial enterprise.

The purpose of the paper is the theoretical justification and formation of organizational and methodological approaches to building an effective management system for commercial processes of a commercial enterprise.

Results. The paper proves the needs of deep research of the commercial process management system of a commercial enterprise. The content and sequence of commercial processes are studied according to their varieties. The functions of managing commercial processes are justified. The scheme interaction of the main functional processes of commercial activity is constructed. The developed parameters for evaluating the conditions for implementing functional processes of commercial activity of a commercial enterprise, as the main component of the planning and control function in the management system.

Conclusion. The content of the commercial process management is to form an effective system for bringing the product from the manufacturer to the consumer. The main commercial processes include the processes of studying and forming demand for goods, determining the need for goods and services, searching for customers, selecting suppliers, concluding transactions, implementing management measures for the purchase and sale of goods. The commercial activity of the trading company has undergone significant changes. In this regard, it needs to be constantly changed and improved, and in today's conditions as well. The main focus should be on the interests of the end user, and therefore the information support of commercial activities should be given priority over other areas of commercial work.

Ключові слова: комерційний процес, торговельні операції, купівля-продаж, закупівля, реалізація, товар

Ключевые слова: коммерческий процесс, торговые операции, купля-продажа, закупка, реализация, товар

Keywords: commercial process, trade operations, purchase and sale, purchase, sale, product

ВСТУП

У сучасних економічних реаліях комерційна діяльність підприємства є невідмінною умовою його ефективної роботи і розвитку. Комерційну діяльність підприємства слід розглядати насамперед разом із зовнішнім середовищем, що охоплює широкий спектр економічних і соціальних питань. Вона повинна базуватися на українській моделі формування ринку,

економічних факторах і складних ринкових відносинах. У цих умовах підприємства стикаються з безліччю питань, які доводиться вирішувати інтуїтивно, методом спроб і помилок.

У системі управління комерційними процесами з урахуванням вимог ринку необхідно мати на увазі, що структура діючих товарних ринків неоднорідна. Основою комерції виступають купівля і продаж товарів, зумовлені зміною форм вартості. На сьогодні сфор-

мовані різні форми і сфери діяльності товарних ринків, які мають неоднакові товарно-матеріальні і трудові ресурси, матеріально-технічну базу. Тому купівля-продаж товарів у постачальників, що будується на комерційній основі, не вичерпує усього різноманіття процесів комерційної діяльності. Із врахуванням всіх видів та етапів комерційних процесів торговельним підприємствам доцільно ретельно планувати свою діяльність, розробити стратегію комерції, яка повинна бути спрямована на доведення товарів до споживачів, що супроводжується комерційними діями і операціями, тактика яких полягає в зниженні поточних витрат. Організація комерційних процесів та операцій є основою комерційної діяльності і від рівня їх управління залежить прибутковість торговельного підприємства.

МЕТА статті – теоретичне обґрунтування й формування організаційно-методичних підходів побудови ефективної системи управління комерційними процесами торговельного підприємства.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети було використано низку методів наукового дослідження, а саме: методи аналізу та синтезу, абстрагування та аналогії (в обґрунтуванні змісту комерційного процесу, узагальнення його різновидів та характеристики функції його управління), конструктивний та графічний методи дослідження (для наочного відображення функціональних процесів комерційної діяльності), індукції та дедукції (у формуванні висновків).

РЕЗУЛЬТАТИ

Комерційна діяльність являє собою організаційно-господарську діяльність підприємств, спрямовану на здійснення процесів купівлі-продажу товарів з метою задоволення попиту населення й одержання прибутку. Комерційна діяльність підприємства – поняття більш широке, ніж проста купівля-продаж товару. Щоб акт купівлі-продажу відбувся, приватному підприємцю, якій здійснює діяльність у сфері торгівлі, необхідно зробити деякі оперативні-організаційні і господарські операції, в тому числі вивчення попиту населення і ринку збуту товарів, пошук та встановлення постачальників і покупців товарів, налагодження з ними раціональних господарських зв'язків, транспортування товарів, рекламно-інформаційну роботу зі збуту товарів, організацію торгового обслуговування.

Комерційна діяльність має свою систему основних понять, за допомогою яких найбільш повно відбиваються досліджувані комерційні процеси. У комерції використовуються такі економічні категорії, як власність, ринок, потреба, ресурси. Для узагальнення основних властивостей комерційних процесів і діяльності загалом застосовуються поняття: система, організація, структура організації, місія, мета, суб'єкти і об'єкти. Технологією і процесами організації управління купівлі-продажу і просуванням товарів розкриваються такі визначення, як закупівля, продаж, пере-продаж, товаропостачання, обслуговування.

В основу комерційної діяльності покладено організацію комерційних процесів, операцій і управління ними. Комерційні процеси можуть бути пов'язані з

купівлею-продажем товарів та зміною вартості товару, або не пов'язані, заразом забезпечуючи безперервність торговельного процесу і не маючи виробничого характеру. На торговельному підприємстві залежно від масштабів його діяльності в середньому може виникати близько 20 торговельних процесів.

Узагальнимо основні різновиди комерційних процесів, а саме:

- формування асортименту товару (характерні для комерційної функції);
- вивчення і прогнозування купівельного попиту;
- виявлення і вивчення джерел надходження і постачальників товарів;
- встановлення раціональних господарських зв'язків з постачальниками товарів, включаючи укладення договорів на поставку товарів, розробку і подання заявок і замовлень на товари, організацію контролю за виконанням договірних зобов'язань, різні форми комерційних розрахунків;
- організація та проведення оптових закупівель товарів у різних постачальників (на оптових ярмарках, товарних біржах, аукціонах, у виробників продукції, торгових посередників);
- організація оптового та роздрібного продажу, включаючи форми і методи продажу товарів;
- рекламно-інформаційна діяльність зі збуту товарів;
- формування торгового асортименту на складах і в магазинах;
- управління товарними запасами;
- аналіз фінансово-господарських результатів комерційної діяльності.

Комерційний процес означає послідовне виконання операцій, що забезпечують організаційні, економічні, соціальні, правові аспекти товарно-грошового обміну. Комерційний процес за своєю суттю є триєдиним актом:

- організаційним, у процесі якого здійснюється обмін товару, послуги на платіжні засоби;
- економічним, який зумовлює зміну форм вартості у процесі обміну й фіксує завершення процесу обміну;
- правовим, який регулює правила товарно-грошового обміну та зафіксує перехід права власності на товар [1].

Зміст комерційного процесу залежить від того, який етап обміну він забезпечує і за якою схемою здійснюється обмін. Комерційний процес є дискретний, коли обмін здійснюється за схемою:

постачальник (виробник) - посередник - оптова ланка - роздрібна торгівля - споживач

Комерційний процес складається з відокремлених самостійних фрагментів. У схемі «постачальник (виробник) – посередник» комерційний процес містить лише операції, пов'язані з формуванням господарських зв'язків. У схемі «посередник – оптова ланка» комерційний процес ускладнюється і охоплює операції, що забезпечують оптову купівлю-продаж товарів.

Комерційний процес є наскрізний, коли прямо взаємодіють постачальник (виробник) і кінцевий покупець (роздрібне підприємство). Тут комерційний процес містить усю сукупність операцій, пов'язаних з реалізацією обміну у формі купівлі-продажу.

Зміст комерційного процесу залежить також від характеру угоди. За одноразових зв'язків комерційний процес складається по суті з однієї операції: купівлі-продажу. Якщо зв'язки довготермінові, комерційний процес суттєво ускладнюється через додаткові операції – постачання, формування асортименту, маневрування ресурсами, перепродаж тощо.

Комерційні процеси здійснюються лише за взаємодії зі суб'єктами ринку. На ринку товарів і послуг працює величезна кількість постачальників, посередників, оптових і роздрібних покупців. Вони вступають у взаємовідносини і, таким чином, закладають основу комерційної діяльності, головна мета якої – ефективний товарно-грошовий обмін у формі купівлі-продажу. Для успішного організації комерційної діяльності необхідні спеціально підготовлені працівники, які здійснюють організацію комерційних процесів на підприємстві. Тому комерційній роботі повинен бути притаманний високий динамізм, професіоналізм комерційних працівників, знання поточної ринкової кон'юнктури, а також націленість на досягнення не оперативних, а стратегічних цілей.

Під системою управління розуміється сукупність всіх елементів, підсистем і комунікацій між ними, а також процесів, що забезпечують задане (цілеспрямоване) функціонування організації. Управління комерційною діяльністю ставить своїми безпосередніми завданнями внесення певної впорядкованості в комерційні та технологічні процеси, організацію спільних дій працівників, які беруть участь в цих процесах, досягнення узгодженості й координації дій. Механізм управління комерційною діяльністю торговельного підприємства будується у послідовності виконання комерційних процесів, операцій та управління ними із врахуванням організаційного та економічного забезпечення на основі процесного і системного підходів, мотиваційних і стратегічних підходів [2].

Роль, яку відіграє торгівля в системі суспільного відтворення, передбачає виконання відповідної низки функцій. На підприємствах торгівлі необхідно виділити такі комерційні функції: управління закупівлями, управління асортиментом товарів, управління товарними запасами, управління маркетингом, управління продажами, надання послуг покупцям [3]. Під час виконання комерційних функцій слід орієнтуватися на економічні закони ринку, фінансову політику і комерційне право, необхідно також розробити стратегію комерційної діяльності та оцінити її ефективність. У результаті настання події здійснюється передача інформаційно-матеріальних ресурсів між бізнес-процесами, а в результаті виконання бізнес-процесів – перетворення ресурсів. Наведені теоретичні положення дають уявлення про підходи до управління комерційною діяльністю підприємства в умовах ринку. Крім загальних функцій управління комерційною діяльністю, розрізняють два типи сполучних процесів, без реалізації яких неможливе здійснення управлінських функцій. До них відносяться інформаційне забезпечення і прийняття рішень. Ефективність функціонування інформаційної системи організації визначає якість реалізації функцій. Важливими її складовими є регулювання інформаційних потоків і сучасні інформаційні технології.

Отримані вихідні дані з внутрішніх і зовнішніх джерел трансформуються в інформацію, на основі якої здійснюється прийняття рішень у комерційній діяльності. Виходячи з вище зазначеного, комерційні процеси як об'єкти управління можуть бути представлені матричною моделлю функцій. За допомогою планування керівництво прагне встановити основні напрями зусиль і прийняття рішень, які забезпечать єдність мети для всіх членів організації. Планування не є окремою разовою дією, а здійснюється безперервно – в силу змін у навколишньому середовищі, помилок у судженнях, нових цілей, які виникають після досягнення поставлених (табл. 1).

Системність та комплексність управління вимагає охоплення всіх ланок організації, всебічного опрацювання причинно-наслідкових зв'язків у фінансовій сфері організації. Принципи об'єктивності, конкретності та точності управління комерційною діяльністю обумовлюють необхідність формування, накопичення та опрацювання достовірної інформації. Завдяки цьому складові комерційної діяльності впорядковуються у динамічну систему внутрішніх та зовнішніх зв'язків, взаємозалежностей та підпорядкованостей її елементів. Організація обліку, зовнішнього та внутрішнього аудиту та достовірність розрахунків дозволяють активно впливати на досягнення комерційних цілей.

Досягненням цілей і завдань управління комерційною діяльністю є її висока результативність, яка може бути отримана в результаті системного підходу до комерційної діяльності підприємств і складається з елементів, що мають системні характеристики функціонування та цілі, а також володіють найважливішими властивостями, завдяки яким комерційна діяльність стає системою:

- 1) взаємодії і цілісності;
- 2) зв'язку;
- 3) організації;
- 4) інтегративної якості.

З цією метою побудована схема взаємодії основних функціональних процесів комерційної діяльності (закупівля та реалізація товарів, опосередковуваний рух товарних запасів) і видів управління (логістичного, фінансового, стратегічного) (рис. 1).

Подальша деталізація змісту функціональних процесів здійснювалася за допомогою побудови моделей для процесів «закупівля товарів», «рух товарних запасів», «реалізація товарів», з встановленням вимог до них.

Показники діяльності торговельного підприємства здійснюються на комерційній основі, підрозділяються на дві групи, що оцінюють дві категорії: економічну ефективність і економічний ефект. З метою дослідження та кількісного вираження впливу факторів на результативність закупівлі та реалізації товарів вченими була сформована система параметрів оцінки умов реалізації функціональних процесів комерційної діяльності торговельного підприємства (табл. 2).

Процеси «закупівля» і «реалізація» товарів розглядаються у методиці як певна цілісність, що обґрунтовують функціональним призначенням торгівлі. Оцінку стану цих процесів пропонується проводити на основі показників, наведених у табл. 3.

Таблиця 1

Функції управління в системі комерційної діяльності

Підсистема функцій управління	Закупівля товару	Товарні запаси в асортименті	Організація продажів і реклама
Планування	Вивчення попиту. Виявлення джерел закупівлі. Визначення величини партії виходячи з плану т / о готівки та інших факторів.	Планування асортименту виходячи з прибутковості. Встановлення max і min рівня замовлень.	Планування обсягу т / о. Планування витрат на організацію продажів і рекламу.
Організація	Ухвалення рішення про закупівлю. Укладання договорів на поставку.	Створення системи підприємство-постачальники. Формування стійких зв'язків. Створення системи здатної ефективно управляти запасами і асортиментом.	Впровадження форм і методів продажів. Розробка рекламних заходів.
Мотивація	Створення умов для досягнення результативності роботи, створення корпоративної культури.		
Контроль	Оцінка доцільності та ефективності кожної покупки.	Аналіз зміни товарних запасів. Заходи з ліквідації наднормативних товарних запасів.	Аналіз т / о та інших показників. Порівняння темпів зміни витрат на організацію продажів і т / о.

Рис. 1. Схема взаємодії основних функціональних процесів комерційної діяльності організації та видів управління (на прикладі організації оптової торгівлі)

Таблиця 2

Система параметрів оцінки умов реалізації функціональних процесів комерційної діяльності торговельного підприємства

Напрямок оцінки умов реалізації функціональних процесів	Параметри оцінки умов реалізації функціональних процесів
Стан попиту споживачів	ємність роздрібного ринку; сукупний обсяг грошових доходів населення; індекс споживчих цін на товари та послуги; коефіцієнт цінової доступності товару для споживачів; купівельні фонди населення; ступінь охоплення купівельних фондів населення оборотом торгівлі; коефіцієнт еластичності попиту за ціною; коефіцієнт еластичності попиту за грошовими доходами.
Стан товарної пропозиції	рівень товарної насиченості ринку; обсяг товарної пропозиції; коефіцієнт еластичності пропозиції за ціною; питома вага реалізованих товарів (оборот торгівлі) у товарних ресурсах організації; коефіцієнт забезпеченості товарними ресурсами; питома вага товарних ресурсів, закуплених за рахунок коштів організації, в обороті торгівлі.
Стан господарських зв'язків з постачальниками товарів	питома вага надходжень товарів за договорами в загальному обсязі поставок; питома вага надходжень товарів за договорами, укладеними на оптових ярмарках, у загальному обсязі поставок; питома вага надходжень товарів по передоплаті у загальному обсязі поставок; питома вага надходжень товарів від місцевих постачальників; питома вага надходжень товарів від підприємств виробників; питома вага надходжень товарів з імпорту; оптимальна партія товарної поставки; оптимальне число товарних поставок; оптимальний часовий інтервал між поставками; сукупні витрати із завезення та зберігання товарів; ступінь виконання договірних зобов'язань; ступінь надійності постачальника; коефіцієнт рівномірності надходження товарів; ступінь дотримання умов договору стосовно асортименту; коефіцієнт ритмічності товарних поставок; ступінь стягнення штрафних санкцій; ступінь стягнення штрафних санкцій за недопоставку товарів; коефіцієнт співвідношення стягнутих і сплачених штрафних санкцій.

Таблиця 3

Система показників аналізу стану функціональних процесів закупівлі і реалізації товарів в комерційній діяльності торговельної організації

Процес	Група показників	Найменування показників
Закупівля товарів	показники формування товарного асортименту	питома вага товарних груп в структурі торговельного асортименту; питома вага товарних запасів з уповільненим терміном реалізації; питома вага товарних запасів з максимально швидким терміном реалізації; коефіцієнт повноти асортименту; коефіцієнт стійкості (стабільності) асортименту; коефіцієнт комплектності асортименту.
	показники обґрунтування розміру товарних запасів	розмір товарних запасів; розмір базового (мінімального) товарного запасу; розмір товарного запасу з урахуванням даних інвентаризації; розмір товарного запасу з урахуванням часу, необхідного на закупівлю товару.
Реалізація товарів	показники організації реалізації товарів	питома вага обороту, отриманого від позамагазинної торгівлі; питома вага продажу товарів методом самообслуговування; питома вага продажів, що сформувалися за рахунок інших прогресивних форм торговельного обслуговування; питома вага реалізації додаткових послуг; оборот роздрібної торгівлі на 1 кв.м. торговельної площі; питома вага торговельної площі в загальній площі магазину; інсталяційний коефіцієнт торговельного обладнання; виставковий коефіцієнт торговельного обладнання; коефіцієнт ємності обладнання; оборот роздрібної торгівлі на 1 працівника організації; оборот роздрібної торгівлі на 1 працівника прилавка, безпосередньо зайнятого процесом реалізації товарів; оборот роздрібної торгівлі на 1 працівника комерційної служби організації торгівлі
	показники стимулювання продажу товарів	коефіцієнт співвідношення цінових і нецінових інструментів стимулювання продажів товарів; питома вага витрат на рекламну діяльність у витратах звернення; питома вага витрат на рекламну діяльність в обороті торгівлі; частка додаткового обороту роздрібної торгівлі, отриманого від стимулювання продажів товарів

Ключове положення методики оцінки ефективності комерційної діяльності торговельної організації полягає в оцінці параметрів формування ефективності у виконанні функціональних процесів закупівлі і реалізації товарів в областях оцінки ефективності (господарських зв'язків, комерційних угод, обігу товарів

у торгівлі), у сукупності формує ефект від комерційної діяльності.

ВИСНОВКИ

Підводячи підсумки, слід зазначити, що зміст управління комерційного процесу полягає у формуванні ефективної системи доведення товару від виробника

до споживача. До основних комерційних процесів віднесено процеси вивчення і формування попиту на товар, визначення потреби в товарах і послугах, пошуку клієнтів, вибору постачальників, укладання угод, реалізації управлінських заходів стосовно закупівлі та реалізації товару.

В умовах глобалізації торговельної діяльності, розширення її форматів, посилення конкуренції на ринку і появи великого числа ідентичних товарів комерційна діяльність торговельного підприємства зазнавала істотних змін. У зв'язку з цим вона потребує постійних змін і вдосконалень, але вже на дещо інших принципах. Основним принципом має стати увага до інтересів кінцевого споживача, у зв'язку з чим інформаційне забезпечення комерційної діяльності має набути пріоритету перед іншими напрямками комерційної роботи. Стають актуальними питання комплексного вивчення ринку споживачів, а також їх вимоги до товарів і методів їх продажу, до сервісного і післяпродажного обслуговування. Розвиток інформаційних інтернет-технологій дозволяє проводити такі дослідження з великим розмахом, широким охопленням цільової аудиторії і з меншими витратами, що для торговельного підприємства не менш важливо, ніж зниження витрат на збут товарів. Від керівника торговельної організації в таких умовах вимагається вміння своєчасно і правильно реагувати на всі зміни, що відбуваються на ринку. З урахуванням перспективності сфери торгівлі, а також розширенням її можливостей, у т.ч. виходом на нові рубежі і оволодінням новими форматами, слід зазначити перспективність

комерційної діяльності, спрямованої на нові можливості, у т.ч. з розширенням сфери електронної торгівлі та зміною географії цільової аудиторії.

Список використаних джерел

1. Апопій А.А. Комерційна діяльність. К.: Знання, 2008. 558 с.
2. Бабух І.Б. Теоретичні підходи до аналізу комерційної діяльності та управління нею. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10(1). С. 23-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(1)_6)
3. Черкашина М.В. Стратегічне управління процесом забезпечення ефективності комерційної діяльності підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2018. № 62. С. 355-361. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_48

References

1. Apopii A.A. Commercial activity: Textbook. Kyiv: Znannia, 2008. 558 p. (in Ukrainian).
2. Babukh I.B. Theoretical approaches to the analysis of the business and management. Scientific Bulletin of Uzhhorod national University. Series: International economic relations and world economy. 2016. Issue 10(1). pp. 23-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10\(1\)_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(1)_6) (in Ukrainian).
3. Cherkashyna M.V. Strategic management of the process of ensuring the efficiency of commercial activity of the enterprise. Bulletin of transport and industry Economics. 2018. № 62. pp. 355-361. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2018_62_48 (in Ukrainian).

ЧЕРНИШОВА
Лілія Іванівна
chernishova_lila@ukr.net

УДК 331.522

**СУЧАСНИЙ ПОГЛЯД НА
ПРЕЛІМІНАРИНГ ЯК ЕФЕКТИВНУ
ТЕХНОЛОГІЮ ПІДБОРУ
ПЕРСОНАЛУ**

ЯКОВЕНКО
Олександра Ігорівна
akovenkoaleksandra68@gmail.com

**THE MODERN VIEW OF
PRELIMINARING AS AN EFFECTIVE
TECHNOLOGY OF PERSONNEL
SELECTION**

к.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).3](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).3)

студентка, Одеський національний
політехнічний університет

CHERNYSHOVA Liliia Ivanivna – PhD in Economics, Associate Professor, Odesa National Polytechnic University

YAKOVENKO Oleksandra Ihorivna – student, Odesa National Polytechnic University

У статті розглянуто основні проблеми та особливості впровадження технології прелімінарингу. Визначена тематика є актуальною для формування кадрового потенціалу підприємства, адже це джерело для нових інноваційних ідей і нових перспектив для будь-якої організації. У роботі визначено позитивні та негативні сторони, а також вплив даного методу на конкурентоспроможний розвиток сучасного підприємства. Запропоновано схему ключових управлінських етапів впровадження прелімінарингу для стивідорної компанії та розроблені рекомендації стосовно ефективного використання даної технології у діяльності інноваційно-спрямованих організацій.

* * *

В статье рассмотрены основные проблемы и особенности внедрения технологии прелиминаринга. Определенная тематика является актуальной для формирования кадрового потенциала предприятия, ведь это источник для новых инновационных идей и новых перспектив для любой организации. В работе определены положительные и отрицательные стороны, а также влияние данного метода на конкурентоспособное развитие современного предприятия. Предложена схема ключевых управленческих этапов внедрения прелиминаринга для стивидорной компании и разработаны рекомендации по эффективному использованию данной технологии в деятельности инновационно-направленных организаций.

* * *

The paper describes the main problems and peculiarities of implementation of the technology preliminarizing. A certain topic is relevant for the formation of the company's human resources potential, because it is a source for new innovative ideas and new prospects for any organization.

The purpose of the paper is to highlight the modern features of using preliminarizing in domestic enterprises, determine its advantages for a young specialist and study the impact of technology on the competitive development of organizations.

The paper defines the positive and negative aspects of preliminarizing technology. It is determined that students are inspired to do more, are not afraid to take risks and spend their time on achieving the goal, they are dynamic, effectively comprehend production processes, better perceive innovations, and are enthusiastic, so the inclusion of such a workforce will have a positive impact on the activities of any enterprise. In the research process was considered the probability of introducing preliminarizing in the activities of the national stevedoring LLC "Brooklyn-Kiev" and the scheme of the key management stages of implementation preliminarizing in the activities of the stevedoring company. It is noticed that the use of preliminarizing in the stevedoring company gives an opportunity for the new employee assigned with the use of this technology, adapt to the specifics of the enterprise, production process, corporate culture prevailing in the organization since he's already interned at this company and is familiar with its organizational structure, individual links of the work team. The paper provides recommendations for the effective use of this technology in the activities of innovation-oriented organizations. It is emphasized that a certain technology preliminarizing-a tool that will help bring the company to the forefront in business and any domestic enterprise that considers itself modern and promising should take it into account.

Ключові слова: прелімінаринг, стивідорні компанії, людський капітал, підбір персоналу, конкурентоспроможність, технологія підбору кадрів

Ключевые слова: прелиминаринг, стивидорные компании, человеческий капитал, подбор персонала, конкурентоспособность, технология подбора кадров

Keywords: preliminaries, stevedoring companies, human capital, recruitment, competitiveness, recruitment technology

ВСТУП

В умовах сьогодення щоб завжди випереджати своїх конкурентів сучасному підприємству важливо мислити на декілька кроків вперед і використовувати найважливіший інструмент свого розвитку – кадровий потенціал. Його ефективне використання дозволить займати передові позиції, успішно конкурувати на ринку, вдосконалити діяльність загалом та у

відділах. Кадри впливають на стан сприйняття підприємства його споживачами, а згуртованість колективу визначає успішність виконаних завдань. З огляду на це, особливу увагу слід звертати на якісний підбір персоналу підприємства, використання найсучасніших способів і методик у даному напрямку. У зв'язку з цим відчувається необхідність в інноваціях у відборі і найманні кваліфікованих кадрів. Одним з

таких методів підбору персоналу є прелімінаринг, який не вимагає значних грошових вкладів, а відразу дає натхненного спеціаліста з певним багажем теоретичних знань. Ця технологія активно використовується за кордоном та подалу починає залучатися у нашої практики. Отже, актуальність питання не викликає сумнівів, оскільки це суттєва перспектива для нашої молоді. Адже саме вони здатні принести та впровадити свіжі ідеї й нові рішення на виробництво.

Науковці зазначають, що технологія, яка досліджується, існувала й раніше. В умовах сьогодення вона отримала нове дихання, новий відтінок та назву «прелімінаринг». Нестача висококваліфікованих кадрів змусила підприємства по-новому поглянути на визначений метод пошуку кадрів. Накопиченню досвіду присвяченому стану та розвитку ринку праці сприяли роботи як західних, так і вітчизняних вчених: М. Лабєя, С.А. Карташова, Ю.Г. Одегова, І.А. Кокорева, А.Е. Гердюш, Н.А. Сергованцева та ін. Проте більшість праць присвячені лише окремим його сегментам – загалом методиці і проблемам пошуку та оцінки персоналу. Найбільш істотний внесок у цій області внесли Б.Д. Смарт, П. Морнель, Ш.-А. Дюмон та ін. Значущими у даному контексті є розробки вітчизняних дослідників: Г.А. Агуреевой, І.М. Морозової, І.В. Клокової та ін.

Діяльність кожного підприємства спрямована на отримання прибутку, а його стабільність – це запорука ефективної діяльності колективу. Тому правильно підібраний персонал – це головна передумова успіху будь-якого підприємства в конкурентному бізнес-середовищі. Реалізація визначеного вимагає використання найсучасніших підходів. Адже слід детальніше розглянути прелімінаринг та розкрити його необхідність та вплив на кадрову складову підприємства.

МЕТА роботи – висвітлення сучасних особливостей використання прелімінарингу на вітчизняних підприємствах, визначення його позитивних та негативних боків для молодого фахівця, з'ясування етапів впровадження технології в діяльність підприємства та дослідження його впливу на конкурентоспроможний розвиток організації.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові праці, матеріали періодичних фахових та профільних видань, різноманітні ресурси Internet. У проведенні досліджень було використано методи узагальнення, аналізу, системного підходу.

РЕЗУЛЬТАТИ

Першим кроком нашого дослідження став детальний аналіз визначення поняття.

Прелімінаринг (Preliminaring) – це залучення до роботи за допомогою виробничої практики та стажування перспективних молодих фахівців (студентів і випускників вузів), які стануть запорукою успіху компанії у майбутньому [1].

У більш широкому розумінні preliminarining – це ключовий метод омолодження штату компанії-замовника через залучення молодих, талановитих і перспективних випускників ВНЗ, а також студентів старших курсів як на постійну роботу, так і на умовах

тимчасової стажування. Молоді фахівці у компанії є одним з тих чудових факторів, від яких залежить її успішність і процвітання у майбутньому. Щорічно навчальні заклади України наповнюють ринок новими фахівцями, багато з яких вже є бізнес-одиницями і заслуговують на пильну увагу HR-відділів [2].

Прелімінаринг – це оптимальний підхід, який має величезне значення для підприємств, які бажають розпочати випуск нового продукту або прагнуть завоювати нові ринки. Свіжі думки і сміливі рішення, пропонувані молодими співробітниками, зможуть допомогти компанії подолати складний період адаптації, згладити негативний вплив різних зовнішніх і внутрішніх факторів.

Визначена технологія передбачає як підбір кадрів, так і стажування й подальше навчання молодих фахівців, забезпечення їх працевлаштування та подальшого просування кар'єрними сходами в організації. Отже, оскільки прелімінаринг – це найбільш перспективний метод підбору персоналу в наш час, можна сказати, що він відкриває нові обрії для молодого спеціаліста, який тільки-но вступає у свою професійну діяльність.

Враховуючи, що підприємство орієнтується на сучасний ринок, воно потребує свіжих, нових, креативних ідей, які можна саме знайти у талановитій молоді. Для вирішення цієї проблеми підприємствам слід вести політику заохочення до роботи молодих фахівців. Таким чином, організація може оновити свій склад працюючих, створити плацдарм міцного колективу, дати новий погляд для подальшого розвитку. Адже студенти натхненні робити більше, не побоюються ризикувати та витрачати свій час на досягнення мети, тому включення такої робочої сили буде позитивно відображатися на діяльності будь-якого підприємства. Так, можливо, досвіду і професіоналізму іноді може не вистачати, проте молоді фахівці доволі швидко навчаються і прагнуть цього, вони динамічні, ефективно осягають виробничі процеси, краще сприймають новачків, заряджують ентузіазмом.

Залучати студентів можна такими способами, як:

- показ презентацій власних фірм;
- проведення екскурсій для студентів на сучасних діючих підприємствах;
- направлення власних співробітників на професійно-орієнтаційні розмови в профільюючі установи, які випускають потрібних фахівців;
- організація лекцій у вищих навчальних закладах професійного спрямування;
- влаштування студентів на виробничі практики з перспективою подальшого працевлаштування;
- організація конкурсів стартапів для молоді у напрямку професійного спрямування;
- проведення спільних заходів (ярмарки кар'єри, присутність на урочистих заходах присвячених дню знань, випуску молодих спеціалістів тощо).

Прелімінаринг дозволяє компанії-замовнику постійно тримати руку на пульсі та гарантовано сприятиме розширенню кола контактів підприємства, залученню найбільш перспективних випускників та студентів, які прагнуть освоювати нові горизонти професійної діяльності. Безумовно, це працездатний людський ресурс, який ще слід підлатувати під власні

умови ведення бізнесу. Але молоді і недосвідчені співробітники зазвичай легко адаптуються під стандарти і норми, прийняті у компанії, тоді як старші їхні товариші вже мають свою особисту, часто завищену і досить амбітну позицію.

Враховуючи швидкий темп розвитку науково-технічного прогресу підприємства переходять до автоматизації праці. Молоді люди, які намагаються йти у ногу з часом швидше засвоюють нові світові технології, відповідно надають меншого опору у впровадженні інноваційних ідей та навіть пришвидшують визначений процес.

Якщо співробітник не працював раніше на інших місцях роботи він не буде мати бекграундів. А це дозволяє швидше влитися в корпоративну культуру, слідувати їй та стати єдиним цілим з колективом. Визначене дає можливість компанії виростити працівника, котрий буде відстоювати інтереси своєї установи та працювати на її вдосконалення. Таким чином, до нового працівника швидше з'явиться довіра. Важливим фактором також є психологія людини. Чим більше у ранньому віці працівник починає працювати на певну організацію, віддається на повну та стає частиною дружнього колективу, тим меншим виявиться потім бажання змінити місце роботи.

Враховуючи те, що на базі інституту діють гуртки,

регулярно відбуваються тренінги та ігри, спрямовані на професійне зростання – це допомагає згуртувати студентів та об'єднати їх у команду [3]. Беручи до уваги те, що студенти об'єднуються за інтересами, то підприємство може отримати одразу згуртованих спеціалістів з великою теоретичною базою. Тому доцільно підприємствам розглядати такі колективи, оскільки це дозволить не витратити зусилля та час на адаптацію одного молодого спеціаліста на підприємстві.

Розглянемо детальніше основні проблеми прелімінарингу. По-перше, молоді спеціалісти – це велика відповідальність. Вони потребують підтримки від старших колег, а також координатів їх роботи. Справа в тому, що з боку роботодавців досі є деяка недовіра до першого рівня вищої освіти. На думку багатьох компаній, отримання «неготового» співробітника, котрий не має відповідних спеціальних навичок та вміння, – витрата сил і втрата ефективності діяльності організації [4].

По-друге, період становлення студента як спеціаліста у певній сфері займає достатньо великий час. Тому виклад інформації на підприємстві повинен бути змістовним з поясненням винятків, проблемних моментів.

У табл. 1 наведемо основні плюси та мінуси технології прелімінаринг для молодих фахівців.

Таблиця 1

Основні плюси та мінуси прелімінарингу для молодих фахівців

Плюси	Мінуси
1. Підприємство допомагає студенту стати хорошим фахівцем у певній галузі.	1. Малий досвід роботи працівника.
2. Студент отримує хорошу практику ще не будучи повноцінним співробітником.	2. Несприйняття колективом молодого співробітника.
3. Молодий фахівець може принести свіжі, нові ідеї на підприємство, адже може позитивно зарекомендувати себе вже на перших кроках роботи.	3. Психологічні проблеми у студента, пов'язані з новим колективом, відповідальністю на роботі.
4. Викладається на повну, натхненний показати кращі результати, так як розуміє що від подальшої ефективності залежить його працевлаштування.	4. Трудомісткість визначеної технології (молодого фахівця слід навчити в організації).
5. Немає бекграундів з минулих місць роботи.	5. Неможливість терміново виконувати складні специфічні виробничі завдання.
6. Намагається краще навчатися, для того щоб отримати бажане місце роти.	
7. Налагоджені контакти з вузами дозволяє гарантувати залучення в організацію кращих випускників.	

Безумовно, прелімінаринг має певні недоліки, які підприємство має враховувати до початку його впровадження задля запобігання виникненню непорозумінь у подальшому. Але можна помітити, що переваги переважають, тому технологія має розвиватися і сприяти зростанню організацій.

У процесі дослідження нами розглянуто ймовірність впровадження прелімінарингу у діяльність вітчизняної стивідорної ТОВ «Бруклін-Київ».

Стивідорні компанії є портовими операторами, які посідають вагоме місце у діяльності порту, оскільки забезпечують їх повноцінне функціонування.

Портовий оператор (стивідорна компанія) – це суб'єкт господарювання, що здійснює експлуатацію морського терміналу, проводить вантажно-розвантажувальні роботи, обслуговування та зберігання вантажів, обслуговування суден і пасажирів, а також інші пов'язані з цим види господарської діяльності [5].

Відомо, що окрім технічних властивостей устаткування на роботу порту впливає і кваліфікація робітників, їх досвід роботи у визначеній сфері. З огляду на це, керівництво підприємства зробило певні кроки у галузі співпраці з вищими навчальними закладами задля вдосконалення своєї діяльності та посилення своїх конкурентних позицій у бізнес-середовищі.

У 2018 р. ТОВ «Бруклін-Київ» провів екскурсію для студентів 2 курсу Одеського Національного Політехнічного університету для зацікавлення їх портовою діяльністю. Також було запропоновано деяким студентам пройти виробничу практику на даному підприємстві, а згодом стати повноцінним співробітником компанії. Даний приклад показує, що підприємство має інноваційний курс свого розвитку, зацікавлене в отриманні молодих, професійних та креативних співробітників. Освоювати нові технології, чогось вчитися і продовжувати йти в ногу з часом у цих

умовах стає все складніше. Чим старша людина, тим важче їй засвоювати інформацію і з цим нічого не поробиш. З огляду на це, фокус на молодь – це ще одна перевага у сучасному бізнес-середовищі. Беручи до уваги цей факт, можливим стає і зворотний процес:

щоб молоді спеціалісти також навчали чомусь більш старших працівників.

З огляду на це, нами була розроблена схема впровадження технології прелімінарингу для стивідорного підприємства (рис. 1).

Рис. 1. Схема ключових управлінських етапів впровадження прелімінарингу для стивідорної компанії

З отриманої схеми бачимо, які етапи потрібно пройти підприємству для того, щоб отримати професійного фахівця. Доцільно звернути найбільше уваги на етапи 5,6, які характеризують якості працівника, а також на етап 8, оскільки розглядається підприємство з підвищеною небезпекою. У портових підприємствах працівник повинен бути уважним і дотримуватися техніки безпеки. Стівідорні компанії повинні проводити заходи та інструктажі стосовно наявних ризиків під час виконання робіт, особливо тих, які виконуються на висоті. Таке інформування буде позитивно впливати на засвоєння студентом інформації, а також загальне підтримання уважності працівників.

Застосування ж прелімінарингу у стивідорній компанії дає можливість новому співробітнику, залученого з використанням даної технології, швидше адаптуватися до специфіки підприємства, особливостей виробничого процесу, корпоративної культури, сформованої в організації, оскільки він вже проходив практику на даному підприємстві і знайомий з його організаційною структурою, окремими ланками роботи, колективом.

Отже, в організації має бути якісно вибудована система адаптації та навчання. Виконання умов та заходів стосовно застосування прелімінаринга дозволять керівництву сформувати в організації ефек-

тивну і сильну систему відбору персоналу, найняти молодих, креативних фахівців.

Для ефективного впровадження прелімінарингу на підприємстві рекомендується дотримуватися наступних пропозицій:

1. Після прийняття рішення про співпрацю з молодими кадрами, які ще зайняті у навчальному процесі у вищих навчальних закладах, співробітникам відділу кадрів потрібно сформулювати чіткі вимоги до майбутнього фахівця.

2. Для того щоб зробити висновок про якість надання знань у вищому навчальному закладі, організації важливо ознайомитися з програмою навчання, провести тестування студентів, а також виявити найкращих кандидатів, які претендують на дану посаду. Можливо проведення індивідуальних бесід, що також дозволить виявити талановитих студентів.

3. Запропонувати власні тематичні напрямки навчання для спільної роботи з викладачами навчальних закладів, створити цікаві спільні тренінг-курси для студентів.

4. Карти компетенцій і кваліфікаційної карти – визначити, яких саме знань та вмінь вимагає вакантне місце та під час виробничої практики скоректувати його виробниче навчання;

5. Перед тим, як студент почне працювати, важ-

ливо ознайомити його з корпоративною культурою організації та нормами поведінки в організації;

6. Для того щоб фахівець швидше адаптувався на новому підприємстві, потрібно підготувати для нього комфортне робоче місце, а для робітника, який буде наставником, створити зручний графік.

7. Для швидшого адаптування фахівця у колективі можливо впроваджувати тимбілдинг (можна організувати спільні виїзди на природу, зайняття спортом, проходження квестів, тренінги на згуртування чи проведення час за інтелектуальними іграми).

Застосування комплексної технології прелімінарингу дозволить створити компанії не тільки вирішувати завдання підвищення інноваційного потенціалу за рахунок залучення молодих фахівців, яких легко адаптувати під свої норми, стандарти роботи, а й отримувати додатковий імпульс оновлення та розвитку корпоративної культури, тим самим забезпечуючи собі можливості і потужний ресурсний фундамент стратегічного розвитку.

Слід відмітити, що спільна науково-практична та освітня діяльність вигідна кожній зі сторін взаємного партнерства оскільки з одного боку активізує необхідні для забезпечення високого рівня бізнес-розвитку ресурси, а з іншого сприяє інноваційно-спрямованому освітньому процесу.

На наш погляд, незважаючи на деякі недоліки прелімінарингу, сьогодні потребує даної технології, як найбільш перспективної, яка дозволить формувати якісний потенціал трудового колективу. Він виступає ключовим методом омолодження штату компанії через залучення до роботи, як на постійну роботу, так і на умовах тимчасової стажування, перспективних студентів і випускників навчальних закладів, які можуть стати запорукою успіху компанії у майбутньому. Також це дозволить на системній основі реалізовувати новітні наукові ідеї та створювати проекти, виховувати майбутніх кваліфікованих фахівців, актуалізувати навчальні програми відповідно до вимог роботодавців, постійно забезпечувати базами практик і стажувань студентів і випускників. Визначене дозволить підвищити імідж вузу, а його студенти зможуть отримати можливість розвинути досвід роботи починаючи з періоду навчання, отримувати практичні навички, ознайомлюватися із сучасними умовами праці та вимогами роботодавців, освоювати нові технології у трудовому процесі.

ВИСНОВКИ

Отже, будь-якому вітчизняному підприємству, яке вважає себе сучасним та перспективним слід взяти до уваги технологію прелімінарингу. Адже це інструмент, який допоможе вивести компанію на передові позиції у бізнесі. Орієнтація на молодь – це запорука успіху. А їх може досягти тільки той, хто може інноваційно мислити, займати досить активну життєву позицію, мати високий рівень комунікативних навичок, високу мотивацію до роботи, а також прагнення до саморозвитку і націленість на високий результат. А це саме ті основні компетенції, які підвищують конкурентоспроможність молодого фахівця на ринку праці та ведуть до креативних перетворень у виробничих процесах будь-якого підприємства.

Список використаних джерел

1. Бармакова Н. *Современные методы подбора персонала*. Кадровик.ру. 2011. № 8. С. 60-64.
2. Гаврилов Д.В., Бардасова Э.В. *Инновационные технологии в кадровом менеджменте*. Вестник Казанского технологического университета. 2013. Т. 16. № 3. С. 267–270.
3. Федорчук В.М. *Тренінг особистісного зростання*. К.: «Центр учбової літератури». 2014. 250 с
4. Великий Ю.В., Нетудихата Л.К., Русанова К.Д. *Підбір та відбір персоналу як ключові етапи в кадровому менеджменті*. Економіка та управління підприємствами. 2018. Вип. 26. С. 90-95.
5. Закон "Про морські порти України" від 17.05.2012 № 4709-VI. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/TM044492.html

References

1. Barmakova N. *Modern methods of personnel selection*. Kadrovik.ru. 2011. № 8. pp. 60-64 (in Russian)
2. Gavrilov D.V., Bardasova E.V. *Innovative technologies in personnel management*. Bulletin of Kazan Technological University. 2013. Vol. 3. pp. 267-270 (in Russian)
3. Fedorchuk V.M. *Personal influence training*. Kyiv. 250 p. (in Ukrainian)
4. Velykyi Y.V., Netudykhata L.K., Rusanova K.D. *Recruitment and selection of personnel as key stages in personnel management*. Economics and enterprise management. 2018. Issue 26. pp. 90-95. (in Ukrainian)
5. Law "On Seaports of Ukraine" dated 17.05.2012 № 4709-VI. URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/TM044492.html (in Ukrainian)

КОВТУНЕНКО
Ксенія Валеріївна
k.v.kovtunenکو@nzeid.in

УДК 338.484.2

БАЙЛЮК
Юлія Олександрівна
bailiuk97@gmail.com

**ОРГАНІЗАЦІЙНІ ІННОВАЦІЇ
ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ
МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ
СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ**

**ORGANIZATIONAL INNOVATIONS OF
THE INTEGRATED MANAGEMENT
SYSTEM FOR HOSPITALITY AND
TOURISM COMPANIES**

д.е.н., професор, зав. кафедри,
Одеський національний
політехнічний університет

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).4](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).4)

магістрант, Одеський
національний політехнічний
університет

KOVTUNENKO Kseniia Valeriivna – Doctor of Economics, Professor, Head of department, Odesa National Polytechnic University

BAILIUK Yuliia Oleksandrivna – master, Odesa National Polytechnic University

Організаційні інновації інтегрованої системи менеджменту підприємств сфери гостинності та туризму сьогодні є суттєвим чинником економічної конкурентоспроможності фірм. Вивчення інновацій у сфері послуг ще перебуває у зародковому стані, оскільки перші дослідження з'явилися тільки в кінці 1990-х рр. і знайти надійну теоретичну базу для вивчення інновацій у цьому секторі складно. Дане дослідження спрямовано на вирішення загального питання: як пояснити інновації в туристичному секторі. У пошуках відповіді на це питання у роботі ставляться дві мети: 1) обговорити, що таке інновації у сфері послуг, беручи до уваги вивчення інновацій у сфері гостинності та туристичних фірмах поряд з поданням огляду літератури; 2) розробити тематичне дослідження стосовно до міжнародної групи з питань гостинності. Результати підтверджують гіпотези про те, що впровадження Інтегрованої системи управління готелем є важливим нововведенням у тому сенсі, що вона сприяє головним чином організаційним інноваціям, а фірми використовують політику сталого розвитку як стратегії інновацій та диференціації від конкуренції.

* * *

Organizational innovations of the integrated management system for hospitality and tourism companies is now an essential factor in the economic competitiveness of firms. The study of innovations in the service sector is still in its infancy, as the first studies did not appear until the late 1990s, and it is difficult to find a reliable theoretical basis for studying innovations in this sector. It becomes even harder to find when applied to firms working in the hospitality and tourism sectors. Tourism is currently one of the most promising industries in the world, and there is an urgent need for a better understanding of innovation in this sector.

This study addresses a common question: how to explain innovations in the tourism sector. In seeking an answer to this question, the work has two objectives: 1) to discuss what innovation in services is, taking into account a study of innovation in hospitality and travel firms, along with a literature review; 2) to develop a case study for an international group on hospitality.

The results support the hypotheses that the implementation of an Integrated Hotel Management System is an important innovation in the sense that it mainly promotes organizational innovation, while firms use sustainable development policies as strategies of innovation and differentiation from competition. At this time, tourism firms are to be managed in three ways: economic, social and environmental. The advantages defined by the hotel are: optimization of work processes, with an impact on productivity, sustainable development of the company, strengthening of its corporate image, creation of an organized structure, reduction of environmental impact and risks inherent in the activity, and increase in customer satisfaction. Finally, we present a number of conclusions that allow a better understanding of innovation in tourism and are aimed at expanding the theoretical debate as well as knowledge on this topic.

Ключові слова: Інновації, послуги, туризм, тематичний аналіз

Keywords: Innovation, services, tourism, thematic analysis

ВСТУП

Інновації з'являються як рушійна сила економічного зростання і процвітання у ряді країн. Крім того, інновації є джерелом конкурентних переваг для фірм, а також ключовим джерелом підвищення ефективності виробництва у сфері послуг. Фактично, сектор послуг відіграє фундаментальну роль в економіці розвинених країн. Організація Об'єднаних Націй [16] підтверджує його актуальність, приводячи три основні причини цього: по-перше, послуги є найбільшим виробничим сектором у більшості країн, зростання та ефективність послуг сприяють підвищенню конкурентоспроможності у широкому сенсі цього слова; по-друге, численні послуги є найважливішим внеском

у виробництво продукції, що конкурує на внутрішньому і міжнародному ринках. Зі зростанням значення економіки, заснованої на інформації і знаннях, частка послуг в більшості видів діяльності зростає. По-третє: досягнення в галузі інформаційно-комунікаційних технологій (далі: ІКТ) полегшують торгівлю послугами. У секторі послуг туризм відіграє важливу роль в економіці різних країн, оскільки він сприяє їх економічному зростанню і забезпечує зайнятість і дохід. Враховуючи його важливість і глобалізацію економік, підвищення конкурентоспроможності цього сектору має фундаментальне значення, і ключ до підвищення його конкурентоспроможності лежить в інноваціях.

Останнім часом збільшилася кількість досліджень у секторі послуг. У цьому контексті, тоді як деякі

автори вказують, що інновації у сфері послуг та виробництві тісно взаємопов'язані, інші автори встановлюють між собою відмінності. Водночас дослідження, присвячені інновацій у секторі туризму, все ще перебувають у зародковому стані. Ці дослідження покликані внести вклад у створення і розвиток досліджень у галузі інновацій у секторі туризму.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Дане дослідження спрямовано на вирішення загального питання: як пояснити інновації в туристичному секторі. У пошуках відповіді на це питання у роботі ставляться **дві мети**: 1) обговорити, що таке інновації у сфері послуг, беручи до уваги вивчення інновацій у сфері гостинності та туристичних фірмах поряд з поданням огляду літератури; 2) розробити тематичне дослідження стосовно міжнародної групи з питань гостинності.

РЕЗУЛЬТАТИ

Дослідженнями у галузі туризму займалися такі відомі вітчизняні вчені, як: П. Гудзь, В. Кифяка, В. Цибух, Т. Сокол, Л. Черчик, О. Любіцева, В. Худо, М. Мальська та ін. Економічна концепція інновацій була введена Шумпетером у 1934 р. й описує інновації як розробку нових продуктів, нових процесів, нових ринків і нових джерел сировини, тобто формування промислової організації заново. Шумпетер вводить в економіку концепцію творчого руйнування як дже-

рела нового економічного циклу, і пов'язує інновації з економічним зростанням.

У літературі з інновацій висвітлюються різні підходи, що стосуються економіки промислових інновацій [8], НДДКР та інновацій [3], відмінностей між галузями [11] і ролі, яку відіграють можливості на рівні компаній в інноваціях і навчанні [4; 5].

До того ж Європейська комісія [6] охарактеризувала інновації як оновлення і розширення асортименту продукції та послуг і пов'язаних з ними ринків; створення нових методів виробництва, постачання і розподілу; впровадження змін в управління, організацію праці, умови праці і кваліфікацію робочої сили.

Проте досить велика кількість питань залишається поза увагою науковців і вимагає більш детального розгляду стосовно перспектив розвитку туризму в сучасних умовах національної економіки [2]. Закон України «Про туризм» подає таке тлумачення: «туризм – тимчасовий виїзд особи з місця проживання в оздоровчих, пізнавальних, професійно-ділових чи інших цілях без здійснення оплачуваної діяльності у місці, куди особа від'їжджає» [1]. Різноманітність видів діяльності, включених у сектор послуг, ускладнює визначення поняття «послуга». Спочатку послуги класифікувалися як непродуктивні види діяльності. Економісти характеризують продукцію сфери послуг як все, що продається у торгівлі. У табл. 1 наведено деякі визначення інновацій в сфері послуг.

Таблиця 1

Інновації у сфері послуг

Нововведення у сфері послуг часто представляють собою невеликі коректування процедур і тому носять поступовий характер і зустрічаються рідко. Інноваційні процеси у сфері послуг, як правило, дуже практичні.	Sundbo & Gallouj (1999)
Сервісна інновація за визначенням є багатовимірною. Порівняно, наприклад, з виробництвом, інновації у сфері послуг характеризуються набагато більшим акцентом на організаційному вимірі інновацій (нові концепції послуг, новий клієнтський інтерфейс і нові системи доставки) у ставленні до технологічних варіантів.	Van Ark et al., (2003)
Інновації у сфері послуг – це, головним чином, поетапний процес, який включає в себе два компоненти: - нетехнологічний компонент, що залежить від нематеріальних людських ресурсів, організаційної структури та факторів, які можуть підвищити цінність обслуговування клієнтів (маркетинг, канали дистрибуції тощо); - технологічний компонент, на даний час невіддільна від першої складової, яка залежить від технологій, особливо інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ).	Carvalho (2008)

Ми дотримуємося класифікації інновацій у сфері послуг, викладеної Сундбо і Галлуджем [15]. Згідно із Сундбо і Галлуджем «інновації в сфері послуг можна розділити на чотири типи: інновації у продуктах, технологічні інновації, організаційні інновації та ринкові інновації» [15, с. 52]. Вони описують організаційні інновації як «нові загальні форми організації або управління, такі як впровадження Total Quality Management (Повне управління якістю) – це безперервний процес виявлення і скорочення або усунення помилок у виробництві, оптимізація управління ланцюжками поставок, підвищення якості обслуговування клієнтів та забезпечення швидкого навчання співробітників.), самокеровані групи тощо. Технологічні інновації являють собою оновлення запропонованих процедур виробництва і надання послуг і можуть бути розділені на дві категорії: інновації у виробничих процесах (бек-офіс) або в процесі доставки (фронт-офіс). Рин-

кові інновації – це нове ринкове поведінка, наприклад, вихід на новий сегмент ринку або входження на цей ринок іншої галузі.

Вивчення інновацій у туризмі також знаходиться у зародковому стані. Невелика кількість наукових досліджень у цьому секторі обумовлено різними причинами. Визначення туристичного продукту як поєднання декількох елементів ускладнює емпіричні дослідження. Фактично, туристичні продукти можуть включати матеріальні або нематеріальні елементи. Наприклад, пункт призначення може бути ідентифікований як будь-який з численних постачальників, таких як готелі, ресторани, розважальні фірми, фірми з прокату автомобілів, туристичні гіді тощо. До того ж туризм – це не тільки виробництво товарів або послуг. Деякі нематеріальні характеристики втілені в індивідуумах. Соціологічні та культурні особливості місцевого населення і поведінки туристів можуть впливати

на туристичний досвід. Вейермайр [18] визначив туристичний продукт як досвід.

Останнім часом на сектор туризму впливають кілька факторів. Три з них можна виділити і включити в дослідження інновацій у туризмі:

По-перше, глобалізація призвела до дерегулювання і посилення конкуренції в секторі туризму [18]. На даний час кількість туристів збільшується, і вони мають легкий доступ до більшого числа регіонів / ринків. Споживання туризму зросла і сектор поширився на нові економіки. У зв'язку з цим фірмам і туристичним центрам доводиться адаптуватися до нової реальності і розробляти стратегії для поліпшення або збереження своїх конкурентних переваг.

По-друге, змінився профіль туризму. Турист став більш досвідченим і поінформованим. ІКТ полегшили доступ до інформації та підвищили попит на альтернативні і більш складні продукти. Туристи стали більш незалежними і можуть самостійно організовувати свій відпочинок.

По-третє, для отримання конкурентних переваг необхідна стійкість. Управління туристичними фірмами повинно здійснюватися відповідно до трьох ключових аспектів: економічного, соціального і екологічного.

Тому у плануванні стратегії фірми для отримання конкурентних переваг необхідно брати до уваги глобалізацію, досвідчений попит і стійкість.

Що стосується ступеня інноваційності, Шумпетер [14] підкреслив роль підприємця у виробництві радикальних інновацій. Шумпетер провів різницю між радикальними і поступовими інноваціями. Радикальні інновації у більшості випадків пов'язані з технологією. Цей тип інновацій означає, що попередня законмірність порушується. Однак вплив радикальних нововведень можна виміряти тільки після того, як вони будуть реалізовані. Можна виділити деякі приклади радикальних інновацій в секторі туризму, такі як створення особливої системи управління якістю для туристичних організацій. Крім того, поступові інновації здійснюються крок за кроком і припускають кумулятивні зміни у ході безперервного процесу.

Методи дослідження

У цьому емпіричному дослідженні застосовується методологія тематичного дослідження. Згідно з Р. Ін [19] ситуаційне дослідження є методологією, найбільш придатною для дослідження, яке шукає відповіді на питання «як» і «чому» про сучасні явища, над якими дослідник практично немає контролю. Такий методологічний вибір виправданий цілями дослідження і підкріплений іншими дослідженнями, застосовуваними у туристичному секторі [9; 12]. На думку цих авторів, якісна методологія підходить для досліджень у сфері готельного бізнесу, оскільки якісні дослідження є, мабуть, єдиним емпіричним дослідженням стосовно впровадження стратегії, яка може бути застосована в індустрії гостинності. У рамках первинного дослідження було проведено тематичний аналіз, що включає вибірку різних типів українських багатопрофільних ресторанних фірм.

За цією логікою проведені напівструктуровані інтерв'ю, що призвели до обговорення попередньо виз-

начених питань, але з достатньою гнучкістю для подальшого розвитку конкретних тем. В якості інтерв'юерів виступали ключові інформанти менеджери.

Дослідження спрямовувалося на пошук відповідей на питання: 1) Яка ступінь інноваційності Інтегрованої системи менеджменту готелів? 2) Які інноваційні ефекти впровадження Інтегрованої системи менеджменту? і 3) Чи можна політику сталого розвитку розуміти як інноваційну стратегію?

Гіпотези дослідження засновані на огляді літератури. У зв'язку з відсутністю емпіричних досліджень, застосованих до інновацій в туризмі, були розроблені наступні гіпотези:

Впровадження інтегрованої системи управління готелем є радикальною інновацією. Гіпотеза 1 спрямована на те, щоб знайти відповіді на перше питання і зрозуміти, чи є даний вид інновацій набір поступових інновацій або радикальну інновацію.

Впровадження інтегрованої системи управління готелем загалом сприяє організаційній інновації. Гіпотеза 2 спрямована на пошук відповідей на друге питання і пояснення того, як розвиток інновацій сприяє підвищенню ефективності роботи організації.

Фірми використовують політику сталого розвитку як стратегію диференціації та інновацій від конкуренції. Гіпотеза 3 спрямована на те, щоб зрозуміти, якою мірою політика в області стійкості використовується фірмами в якості стратегії диференціації та інновацій на висококонкурентних ринках.

Дослідження

Цей випадок був застосований у готелі «Rixos-Prykarpattya Resort». Готель належить до мережі готелів Rixos Hotels, яка працює вже 20 років і має маркетинговий імідж, що асоціюється з розкішшю і престижем. Rixos Hotels група, якої в даний час належить 18 готелів.

З урахуванням мети дослідження було встановлено, що два готелі (Rixos-Prykarpattya Resort і Rixos Premium Tekirova), що входять в групу Rixos, впровадили інтегровану систему управління, що об'єднує сертифікацію якості, охорони навколишнього середовища та безпеки (інтегрована сертифікація по ISO 9001, ISO 14001 та OHSAS 180001).

Готель Rixos-Prykarpattya розташований в Україні. У готелі 359 номерів, а його ринок – це бізнес-туризм і відпочинок. У готелі є 6 барів, 1 ресторан, конференц-зали місткістю від 10 до 260 осіб, які оснащені аудіовізуальним обладнанням. У табл. 2 представлено переваги Innovation Management System (Система управління інформацією, далі IMS).

Впровадження системи управління інформацією створило деякі проблеми і труднощі всередині організації, наприклад:

- опір змінам з боку деяких співробітників для роботи у контрольованій і більш організованій системі;
- складнощі для людей з низьким рівнем освіти і відсутністю технічної підготовки у різних областях;
- зростання бюрократії;
- інформованість влади і ділових партнерів;
- несумісність концепцій (наприклад, конфлікти між екологічними областями і областями якості).

Переваги IMS

Сприяє систематичного підходу і відстежує діяльність, яка впливає на якість, навколишнє середовище та безпека.
Сприяє інтеграції трьох підсистем в глобальне управління організацією
Знижує бюрократію в організації
Економить ресурси
Мінімізує потенційні конфлікти цілей між системами при індивідуальному розгляді
Зниження витрат, пов'язаних з аудитами та системами сертифікації
Забезпечує співробітникам краще розуміння стандартів якості, охорони навколишнього середовища та безпеки.

Інша складність полягає у виділенні фінансових ресурсів для впровадження. Переваги впровадження IMS випливають з інтеграції декількох систем всередині фірми в кількох областях. Переваги, які визначає готель: оптимізація робочих процесів з впливом на продуктивність, стійка еволюція компанії, консолідація їх корпоративного іміджу, створення організованої структури, зниження впливу на навколишнє середовище і ризиків і підвищення рівня задоволеності клієнтів. IMS також дозволяє реєструвати результати в області підвищення ефективності та управління природними ресурсами, зниження споживання води і енергії, покращення дотримання чинного законодавства та розвитку управління відходами, що утворюються у процесі експлуатації.

ВИСНОВКИ

Цей розділ поділено на дві частини відповідно до цілей дослідження. По-перше, обговорення того, що означають інновації у сфері послуг, з особливим акцентом на інновації у сфері гостинності і туризму, шляхом подання огляду літератури по даній темі. По-друге, застосувати результати тематичного дослідження до міжнародної групи з питань гостинності.

Перша мета була досягнута шляхом організації літератури, опублікованої з цього питання в останні роки, і порівняння теоретичних підходів, що застосовуються до інновацій в сфері послуг (табл. 1). Згідно з інноваціями у сфері послуг, визначеними Сандбо і Галлуджем [15], практичний приклад показує, що якщо фірми розробляють комплекс процедур інтегрованим способом з участю всієї організації, то це нововведення може стати радикальним. Обговорення перспективи дозволяє зробити висновок про багатовимірний характер інновацій у сфері послуг. IMS вимагає участі всіх відділів.

Друга мета полягає в тому, щоб застосувати результати тематичного дослідження до міжнародної групи компаній, що працюють у сфері гостинності. Ця мета була досягнута шляхом розвитку використання тематичного дослідження стосовно до готелю «Rixos-Prykarpattya Resort». У цьому готелі впроваджується інтегрована система менеджменту, що дозволяє проводити сертифікацію загалом за трьома вимірами (системи менеджменту якості ISO 9001; системи екологічного менеджменту ISO 14001; системи менеджменту OHSAS 18001 та охорони здоров'я і безпеки на робочому місці).

Що стосується ступеня інноваційності, то Гіпотеза 1 підтверджує роль радикальних інновацій. Радикальні інновації можуть призвести до різних дрібних інновацій [14]. Вони можуть також виявлятися у вигляді технологічних революцій, що складаються з групи

інновацій, які разом мають більший вплив [7].

Огляд літератури показує дуже мале число досліджень організаційних інновацій, що застосовуються до туристичних фірм. Одне з небагатьох досліджень було розроблено Оттенбахером [10], який стверджує, що готельний бізнес розвиває інновації для досягнення низки конкретних цілей, пов'язаних з ефективністю бізнесу. У цьому дослідженні робиться висновок про те, що від цих цілей, мабуть, залежать різні підходи до розвитку організаційних інновацій. Підтвердження Гіпотези 2 сприяє, головним чином, організаційним інноваціям і підкреслює їх роль у готельному бізнесі. Організаційні інновації залучив готель «Rixos-Prykarpattya Resort» у процес внесення декількох організаційних змін з метою впровадження IMS. Організаційний клімат для реалізації інновацій відноситься до поширених уявлень користувачів про інновації, оскільки використання інновації цінується, підтримується і бажане у рамках організації. Цей приклад показує, що інновація дає можливість підвищити якість обслуговування, покращити відносини з клієнтами, і що фірма намагалася залучити співробітників до впровадження всієї системи.

Результати підтверджують Гіпотезу 3. На даний час управління туристичними фірмами має здійснюватися у трьох напрямках: економічному, соціальному та екологічному. Перевагами, які визначає готель, є: оптимізація робочих процесів з впливом на продуктивність, сталий розвиток компанії, зміцнення її корпоративного іміджу, створення організованої структури, зниження впливу на навколишнє середовище і ризиків, властивих діяльності, і підвищення рівня задоволеності клієнтів.

Нарешті, можна зробити висновок, що огляд літератури дозволяє виявити дослідження, які краще адаптовані до характеристик готельних фірм. Аналіз і обговорення емпіричної роботи і гіпотез підтверджують наступне: а) впровадження інтегрованої системи управління готелем можна віднести до радикальних інновацій; б) впровадження інтегрованої системи управління готелем сприяє головним чином організаційним інноваціям, а також залежить від цінностей її користувачів всередині організації. У цьому контексті організаційна культура стає дуже важливою; в) фірми використовують стійкість як стратегії інноваційної діяльності та диференціації від конкуренції.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про туризм», № 324/95-ВР від 11.02.2015 р. URL: http://tourlib.net/zakon/pro_turyzm.htm.
2. Пестушко В.М. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи. Географія та основи економіки. 2015. 257 с.

3. Arrow K. Economic welfare and the allocation of resources for innovation. *The Rate and Direction of Inventive Activity* / ed. R.R. Nelson. 1962. pp. 609–625.
4. Cohen W., Levinthal D. Innovation and Learning: Two Faces of R & D. *The Economic Journal*. 1989. Vol. 99, № 397. pp. 569–596.
5. Cohen W., Levinthal D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*. 1990. № 35 (1). pp. 128–152.
6. European Commission. European Innovation Scoreboard 2004: Comparative Analysis of Innovation Performance, Commission Staff Working Paper, Brussels 19.11.2004, SEC. 1475 p.
7. Fagerberg J. Innovation: a guide to the literature. *The oxford handbook of innovation* / ed. J. Fagerberg et al. Oxford: Oxford University Press, 2005. pp. 1–26.
8. Freeman C. Networks of innovators: A synthesis of research issues. *Research Policy* 1991. № 20. pp. 499–514.
9. Okumus F. An investigation into the strategy implementation process of international hotel groups. Workshop session. *Proceedings of 6th Annual CHME Research Conference* (Oxford, 2–3 April 1997). Oxford: Oxford Brookes University, 1997. pp. 244–245
10. Ottenbacher M. Innovation Management in the Hospitality Industry. Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2007. Vol. 31. № 4. pp. 431–454.
11. Pavitt K. Sectoral Patterns of Technical Change. Towards a Taxonomy and Theor. *Research Policy*. 1984. № 13. pp. 343–73.
12. Schmelzer C. A case study investigation of strategy implementation in three multi-unit restaurant firms. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, 1992.
13. Schumpeter J. *The Theory Of Economic Development*. Harvard University Press. 1934. 255 p.
14. Sundbo J. Innovation and learning in Services. The involvement of employees. *Advances in services innovations* / ed. D. Spath, K. Fahnrich. Berlin, 2007. pp. 131–150.
15. Sundbo J., Gallouj F. Innovation in Services in seven European Countries. *Synthesis Report for European Commission, DG XII, TSER-SI4S*. 1999. № 99 (1). pp. 45–74.
16. United Nations World Investment Report. 2004. The shift towards services, United Nations Conference on Trade and Development. New York and Geneva. 2004.
17. Van Ark B., Broesma L., Hertog P. Services Innovation. Performance Policy: A Review Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Information in Services. 2003.
18. Weiermair K. Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? *Innovation and growth in tourism*, Paris: OECD, 2006. pp. 53–69.
19. Yin R. Case Study Research: Designand Methods, Fourth Edition, *Applied Social Research Methods*. 2008. Vol. 5. 240 p.
2. Pestushko V.M. Ukrainian tourism in the context of globalization: current state and prospects. *Geography and fundamentals of the economy*. 2015. 257 p. (in Ukrainian)
3. Arrow K. Economic welfare and the allocation of resources for innovation. *The Rate and Direction of Inventive Activity* / ed. R.R. Nelson. 1962. pp. 609–625.
4. Cohen W., Levinthal D. Innovation and Learning: Two Faces of R & D. *The Economic Journal*. 1989. Vol. 99, № 397. pp. 569–596.
5. Cohen W., Levinthal D. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation, *Administrative Science Quarterly*. 1990. № 35 (1). pp. 128–152.
6. European Commission. European Innovation Scoreboard 2004: Comparative Analysis of Innovation Performance, Commission Staff Working Paper, Brussels 19.11.2004, SEC. 1475 p.
7. Fagerberg J. Innovation: a guide to the literature. *The oxford handbook of innovation* / ed. J. Fagerberg et al. Oxford: Oxford University Press, 2005. pp. 1–26.
8. Freeman C. Networks of innovators: A synthesis of research issues. *Research Policy* 1991. № 20. pp. 499–514.
9. Okumus F. An investigation into the strategy implementation process of international hotel groups. Workshop session. *Proceedings of 6th Annual CHME Research Conference* (Oxford, 2–3 April 1997). Oxford: Oxford Brookes University, 1997. pp. 244–245
10. Ottenbacher M. Innovation Management in the Hospitality Industry. Different Strategies for Achieving Success. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2007. Vol. 31. № 4. pp. 431–454.
11. Pavitt K. Sectoral Patterns of Technical Change. Towards a Taxonomy and Theor. *Research Policy*. 1984. № 13. pp. 343–73.
12. Schmelzer C. A case study investigation of strategy implementation in three multi-unit restaurant firms. Virginia: Virginia Polytechnic Institute and State University, 1992.
13. Schumpeter J. *The Theory Of Economic Development*. Harvard University Press. 1934. 255 p.
14. Sundbo J. Innovation and learning in Services. The involvement of employees. *Advances in services innovations* / ed. D. Spath, K. Fahnrich. Berlin, 2007. pp. 131–150.
15. Sundbo J., Gallouj F. Innovation in Services in seven European Countries. *Synthesis Report for European Commission, DG XII, TSER-SI4S*. 1999. № 99 (1). pp. 45–74.
16. United Nations World Investment Report. 2004. The shift towards services, United Nations Conference on Trade and Development. New York and Geneva. 2004.
17. Van Ark B., Broesma L., Hertog P. Services Innovation. Performance Policy: A Review Synthesis Report in the Framework of the Project Structural Information Provision on Information in Services. 2003.
18. Weiermair K. Product improvement or innovation: what is the key to success in tourism? *Innovation and growth in tourism*, Paris: OECD, 2006. pp. 53–69.
19. Yin R. Case Study Research: Designand Methods, Fourth Edition, *Applied Social Research Methods*. 2008. Vol. 5. 240 p.

References

1. Law of Ukraine «On tourism», № 324/95-VR from 11.02.2015. URL: http://tourlib.net/zakon/pro_turyzm.htm (in Ukrainian)

ЛІТВИНОВА
Ірина Феофанівна
irina_litvinova@ukr.net

УДК [343:343.359.2](045)

СОЛОМ'ЯНИЙ
Юрій Вікторович
0731588103@ukr.net

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА
ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМКИ БОРОТЬБИ З
УХИЛЕННЯМ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ,
ЗБОРІВ ТА ІНШИХ ОБОВ'ЯЗКОВИХ
ПЛАТЕЖІВ В УКРАЇНІ

INTERNATIONAL EXPERIENCE AND
PRIORITY DIRECTIONS OF COMBATING
TAX EVASION, TAXES AND OTHER
MANDATORY PAYMENTS IN UKRAINE

к.ю.н., доцент, Національний
авіаційний університет
(юридичний факультет)

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).5](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).5)

студент, Національний
авіаційний університет
(юридичний факультет)

LITVINOVA Iryna Feofanivna – PhD in Law, Associate Professor, National Aviation University (Faculty of Law)

SOLOMIANYI Yurii Viktorovych – student, National Aviation University (Faculty of Law)

У статті проаналізовано законодавство деяких зарубіжних країн щодо відповідальності за злочини у сфері оподаткування. Встановлено, що загалом розвинені країни побудували надійні системи заходів забезпечення надходження податків до державного бюджету і застосовують дієві механізми притягнення до відповідальності за порушення вимог законодавства у галузі оподаткування. Визначено, що в законодавстві розвинених зарубіжних країн за ухилення від сплати податків передбачено різні види відповідальності як наслідок антифискальної поведінки платника податків: цивільну, адміністративну та кримінальну. Запропоновано, що для подолання проблеми, необхідно впровадити (за деякими видами порушень) залежність розміру фінансових санкцій від характеристики податкового правопорушення, його величини у грошовому вираженні, наявності чи відсутності наміру ухилення від оподаткування тощо.

* * *

В статье проанализировано законодательство некоторых зарубежных стран об ответственности за преступления в сфере налогообложения. Установлено, что в целом развитые страны построили надежные системы мер обеспечения поступления налогов в государственный бюджет и применяют эффективные механизмы привлечения к ответственности за нарушение требований законодательства в области налогообложения. Определено, что в законодательстве развитых зарубежных стран за уклонение от уплаты налогов предусмотрены различные виды ответственности как следствие антифискального поведения налогоплательщика: гражданскую, административную и уголовную. Предложено, что для решения проблемы необходимо внедрить (по некоторым видам нарушений) зависимость размера финансовых санкций от характеристики налогового правонарушения, его величины в денежном выражении, наличия или отсутствия умысла уклонения от налогообложения и тому подобное.

* * *

Introduction. The paper analyzes the legislation of some foreign countries on liability for crimes in the field of taxation.

Purpose. It is established that, in general, developed countries have built reliable systems of measures to ensure tax revenues to the state budget and apply effective mechanisms to prosecute for violating the requirements of tax legislation.

Results. It is determined that the legislation of developed foreign countries provides for different types of liability for tax evasion as a consequence of anti-fiscal behavior of the taxpayer: civil, administrative and criminal. The main destabilizing factors affecting the effectiveness of tax control are: insufficient unification of domestic tax legislation with international; lack of comprehensive methods of assessment and systematic monitoring of control and verification work of tax authorities; imperfect methodological support of procedural issues of tax control, low level of its automation; lack of approaches to harmonization of relations between participants of the control and verification process; institutional distortions and distortions regarding the tax culture, discipline and consciousness of taxpayers due to the growth of the tax burden and transaction costs in the system of tax administration.

Conclusions. Domestic tax control is characterized by a tendency to converge with European requirements, but the pace of reform of the tax administration system in Ukraine is too slow. It is suggested that to overcome the problem, it is necessary to introduce (for some types of violations) the dependence of the size of financial sanctions on the characteristics of the tax offense, its value in monetary terms, the presence or absence of intent to evade taxation and so on. Finally, abandon the link between the size of financial sanctions and the economically outdated value of the tax-free minimum income; to provide financial responsibility of legal entities for conducting accounting and tax accounting with violations (the current domestic legislation provides insignificant fines for bringing to administrative responsibility only officials of the taxpayer-legal entity).

Ключові слова: відповідальність за правопорушення у сфері оподаткування, суб'єкти кримінальної відповідальності, платник податку, ухилення від сплати податків, зборів та інших обов'язкових платежів

Ключевые слова: ответственность за правонарушения в сфере налогообложения, субъекты уголовной ответственности, налогоплательщик, уклонение от уплаты налогов, сборов и других обязательных платежей

Keywords: liability for tax offenses, criminal liability, taxpayer, tax evasion, fees and other mandatory payments

ВСТУП

Ухилення від сплати податків призводить до розвитку низки негативних тенденцій у державі: порушення правил чесної конкуренції, зростання корупції, збільшення сектору «тіньової» економіки, відтоку капіталів за кордон тощо. Державний бюджет недоотримує кошти, внаслідок чого скорочуються витрати, не фінансуються деякі державні програми, не виплачується заробітна плата працівникам бюджетної сфери. Президент, парламент, уряд і регіональні органи влади постійно підкреслюють необхідність боротьби з цим явищем, розробляють заходи, спрямовані на зменшення його масштабів, які, однак, не завжди приводять до належних результатів.

Міжнародний досвід свідчить, що ця проблема є актуальною і для держав з розвинутою економікою, ефективною правовою системою та високим рівнем суспільної правосвідомості. Тому можна констатувати, що вона буде актуальною не лише сьогодні, але і в перспективі.

З метою запобігання та протидії податковим злочинами використовуються різноманітні заходи – організаційні, економічні, виховні, правові. Істотне місце серед них займають заходи кримінальної відповідальності до осіб, які ухиляються від сплати обов'язкових внесків державі.

Кримінально-правовим проблемам ухилення від сплати податків присвячені роботи вітчизняних і зарубіжних вчених, як: П.П. Андрушка, В.І. Антипова, Л.П. Брич, М.Б. Бучко, В.Н. Вересова, Б.В. Волженкіна, П.Т. Геги, Д.І. Голосниченко, А.Є. Гутника, Н.О. Гурової, І.М. Даньшина, В.Є. Еминова та ін.

МЕТА статті – на основі аналізу законодавства деяких зарубіжних країн стосовно відповідальності за злочини у сфері оподаткування вдосконалювати вітчизняну систему податкового контролю з урахуванням вищезазначеного досвіду розвинених країн.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для досягнення поставленої мети і завдань, забезпечення достовірності отриманих результатів та висновків використано систему методів наукового пізнання. Порівняльно-правовий метод сприяв розгляду і дослідженню законодавства деяких зарубіжних країн та вітчизняного законодавства стосовно відповідальності за злочини у сфері оподаткування. Використання методів аналізу та синтезу сприяло узагальненню юридичної практики, аналізу емпіричної інформації, пов'язаної з темою статті. Формально-юридичний метод застосовано під час дослідження нормативних джерел.

РЕЗУЛЬТАТИ

У першому розділі даної роботи досліджено законодавство у сфері оподаткування окремих зарубіжних країн, адже без розуміння того, як в тій чи іншій державі регламентуються податкові відносини, розуміння різних підходів до боротьби з ухиленням від сплати податків буде неповним.

Розвинені країни, що закріпили панівне становище у світовій економіці, побудували надійні системи

заходів забезпечення надходження податків до державного бюджету і застосовують дієві механізми притягнення до відповідальності за порушення вимог законодавства у галузі оподаткування.

Слід зазначити, що правова система України, не дивлячись на соціалістичне минуле, ближча до сім'ї континентального права (романо-германська правова система). Так, ст. 8 Конституції України закріплено принцип верховенства права, а нормативно-правові акти є основним джерелом права. Розглянемо відповідальність за податкові правопорушення саме у таких країнах, як Франція, Німеччина. Також буде приділено увагу прикладам боротьби з податковою злочинністю у деяких країнах сім'ї загального права, таких як США, Великобританія, Канада.

Тож звернемося до зарубіжного досвіду діяльності податкових органів, що утворені у цих країнах для боротьби з податковими правопорушеннями.

Найважливішим аспектом податкового законодавства є те, що в ньому не діє принцип презумпції невинності й вага доказів у розгляді судових позовів за податковими справами завжди лежить на платниках податків. Обвинувачений (підозрюваний) водночас не має права на відмову віддачі свідчень, які можуть бути використані проти нього у ході судового розгляду. Схожі правові норми діють у США, Франції, Німеччині, Швейцарії та деяких інших країнах.

Судова практика найкрупніших країн Заходу свідчить про те, що злочини у фінансовій сфері практично завжди є "консенсусними", тобто здійснюються за попередньою домовленістю сторін (наприклад, між суб'єктами оподаткування або між ними і корумпованими представниками влади). Водночас використовується як недосконалість законодавчих актів і "допомога" корумпованих чиновників, так і традиційні способи ухилення від сплати податків шляхом приховування прибутків, проведення складних міжбанківських комбінацій і багатоканального "трасування" грошей у різні сфери тіньової економіки. Спеціалісти відзначають складність документування і формування доказової бази подібних злочинів, оскільки основні учасники протиправних дій глибоко законспіровані, а їх дії, як правило, ретельно сплановані і добре організовані.

Тому у більшості західних країн податкові судові позови виключені зі сфери майнових позовів і по суті прирівняні до карних справ. Відповідно за навмисне приховування прибутків від оподаткування законодавством передбачені такі ж суворі покарання, як і за карні злочини.

Специфіка податкового законодавства і складність судового розгляду справ про правопорушення у податковій сфері обумовили створення у деяких західних країнах, наприклад, у Німеччині, інституту "податкових судів", які, діючи в загальних рамках системи юстиції, займаються виключно розглядом позовів із податкових питань. У цих же судових органах можуть бути оскаржені рішення податкових властей про застосування фінансових санкцій (про накладення штрафу, арешту на майно тощо).

Прерогатива створення правової основи податко-

вих систем, визначення податкової бази (види податків і категорії платників податків), а також рівня податкових ставок належать вищим законодавчим органам країн, які розглядаються. Компетенція місцевих влад у податковій сфері, зокрема відносно введення нових податків або зміни існуючого порядку оподаткування на тій чи іншій території визначається загальнодержавними законами (у федеральних державах – федеральними законами).

Так, уряди штатів в США і земель у Німеччині можуть вводити нові місцеві податки або переглядати рівень податкових ставок лише у рамках повноважень, визначених федеральними законами цих країн.

Функція збору податків і контролю за правильністю і повнотою їх стягнення покладена на спеціальні податкові служби центральних і місцевих органів влади. На рівні центральних влад вони представлені, як правило, податковим управлінням у складі міністерства фінансів (США, Німеччина, Франція) або відокремленими державними органами (наприклад, Національна податкова адміністрація в Японії). На регіональному і місцевому рівнях діють фінансові управління, податкові інспекції, податкові бюро тощо.

Фіскальні служби володіють виключно широкими правами у сфері контрольно-інспекційної діяльності. У тих випадках, коли податкова інспекція не задоволена відомостями, які зазначені в декларації про прибутки, вона може вимагати будь-яку іншу додаткову інформацію про платника податків (за місцем його роботи, в банку, страховій компанії тощо) або назначити ревізію бухгалтерських книг та інших фінансових документів за декілька років. За результатами ревізії сума податку може бути переглянута: у Швейцарії – за останні 3 роки, в США – за 5 років, в Німеччині – (за наявності підозр у навмисному приховуванні прибутків) – за 10 років.

Одним із розповсюджених прийомів, які застосовуються правоохоронними та податковими органами для виявлення фактів приховування прибутків, є співставлення задекларованих прибутків з реальними витратами платника податків. Для цього підраховуються його крупні придбання за декілька років (купівля нерухомості, автомашини, капіталовкладення, цінні папери тощо) і порівнюються із вказаними у податковій декларації офіційними прибутками за той самий період. Значні розбіжності між сумами прибутків і витрат можуть служити основою для проведення фінансового розслідування і відкриття судової справи за звинуваченнями в ухиленні від сплати податків.

Необхідно зазначити, що всеохоплюючий контроль над грошовими операціями населення зі сторони податкових служб, а через них і зі сторони правоохоронних органів, став можливим лише на основі бурного розвитку систем безготівкових розрахунків з широким використанням електронно-обчислювальної техніки. До середини 80-х рр. XX ст. процес автоматизації безготівкових розрахунків у банківському обслуговуванні населення, торгівлі та комунально-побутовій сфері загалом завершився. Основною формою платежів у таких країнах, як США, ФРН, Англія, Франція, Японія, Канада та ряді інших країн стало використання пластикових кредитних карток. У США, наприклад, лише 3 % розрахунків за товари і послуги

здійснюється за готівку, причому 75 % з них припадає на платежі у сумі менше 1 дол. До початку 90-рр. XX ст. на виплату заробітної плати через банківські рахунки було переведено 99 % робочих і службовців у США і Канаді, 95 % – в Англії.

У цих умовах будь-яка платіжна операція з чеком, кредитною картою, грошовим переказом, акцією, облігацією залишає "слід" у пам'яті комп'ютера. Вказана обставина, на думку спеціалістів із боротьби з ухиленням від сплати податків, істотно ускладнює обіг фінансових коштів в "тіньовому" секторі економіки, спонукаючи представників тіньового бізнесу відкривати нові, більш вишукані способи легалізації прибутків, отриманих з незаконних джерел.

У Німеччині відповідальність за більшість податкових злочинів передбачена в галузевому законодавчому акті, виняток становить відповідальність за підробку знаків сплати мита та розголошення податкової таємниці, встановлена в Кримінальному кодексі ФРН. Стосовно складів, передбачених у Положенні про порядок справляння податків, норми Кримінального кодексу застосовуються субсидіарно.

Види податкових злочинів прямо перераховані у Положенні про порядок справляння податків, водночас звертає на себе увагу тотожність понять митного та податкового злочину.

До податкових злочинів за законодавством ФРН відносяться:

- 1) злочини, карні згідно з податковими законами, найперше ухилення від сплати податків і контрабанда;
- 2) порушення митних правил;
- 3) підроблення знаків сплати і готування до такого підробці, оскільки діяння стосується знаків сплати мита;
- 4) приховування особи, яка вчинила одне з перерахованих злочинів.

Поняття "ухилення від сплати податків" визначається у законодавстві ФРН через перерахування конкретних способів його вчинення, а саме: подання недостовірних або неповних відомостей, умисне неподання відомостей, умисне незастосування знаків сплати мита або податкових штампів, при цьому обов'язковою ознакою злочину є настання шкідливих наслідків – заниження розміру обов'язкових платежів або отримання невинуватених податкових переваг.

У Франції склади злочинів, пов'язаних з порушенням податкового законодавства, встановлені у Спільному податковому кодексі. У ньому окремо регулюється відповідальність: за правопорушення стосовно всіх видів податків; правопорушення, пов'язані з прямими податками; правопорушення стосовно податків з обороту; правопорушення, пов'язані з непрямими податками; правопорушення стосовно реєстраційних та гербових зборів [1, с.407].

Основною формою такого злочину як ухилення від сплати податків є несплата податку, яка може бути здійснена у т.ч. шляхом обману, неподання декларацій, приховування оподатковуваної суми, організації несплати сум податку. До злочинів, пов'язаних з усіма видами податків, відносяться: письмові упущення чи неточності, помилкові записи у бухгалтерських книгах про фінансові операції; організація колективного відмови від сплати податків шляхом насильницьких дій, погроз, а також підбурювання до несплати подат-

ків або затримки сплати; протидія агентам, уповноваженим проводити фінансові перевірки, у здійсненні ними своїх функцій.

До числа кримінально караних діянь у сфері прямого оподаткування відносяться: відмова від платежів або помилка, навмисне допущена у платежах; приховування доходів, що надходять з-за кордону; неточне складання документів з метою зниження податків. Слід зазначити, що до кримінальної відповідальності можуть бути притягнуті не тільки платники податків, а й фахівці (наприклад, бухгалтери), які в силу своїх обов'язків на професійній основі складають звіти і баланси своїх клієнтів.

У сфері непрямих податків кримінально караними є дії, спрямовані на контрабандний ввіз і вивіз алкогольних та спиртотмісних напоїв, тютюнових виробів, пороху, сірників, фосфору.

До злочинів, пов'язаних з реєстраційними і гербовими зборами, відносяться в т.ч. помилкове твердження з метою зниження вартості передається або спадщини, порушення поточних гербових зборів, використання і продаж вже використаних гербових марок.

Найбільшого поширення в якості санкцій за вчинення злочинів, пов'язаних з порушенням податкового законодавства, отримали штрафи і позбавлення волі.

Водночас можливо також застосування додаткових покарань, до яких відносяться опублікування виroku у певних виданнях, позбавлення повністю або частково на певний строк цивільних прав, права займатися комерційною або промисловою діяльністю, заборона брати участь у прилюдних торгах та деякі інші.

У Великобританії не проводиться формального розмежування між злочинами і провинками, а з 1967 р. скасовані всі відмінності між фелонією та місдіміном. У літературі правопорушення у сфері оподаткування, відповідальність за які передбачена законодавством Великобританії, пропонують розділити на наступні групи:

1. Навмисні діяння, або діяння, вчинені з недбалості, результатом яких стає введення податкових органів в оману: направлення у податкові органи невірної податкової декларації; подання недостовірної інформації, заяви чи податкової декларації у зв'язку з розглядом позову про сплату податків; уявлення інспектору або іншим уповноваженим службовцям недостовірних рахунків у зв'язку з виконанням обов'язку зі сплати податків;

2. Шахрайські дії, які полягають у наданні неправдивої інформації з метою отримання податкової пільги;

3. Дії, спрямовані на ухилення від сплати мита: неправильне заповнення митної декларації та умисне приховування інформації про експортованих та імпортованих товарах; незаконний імпорт або експорт і пов'язане з цим ухилення від сплати мита;

4. Шахрайські дії, які полягають у незаконному виготовленні гербових марок, призначених для податкових органів, або їх підробка, умисне надання допомоги у таких діях, а також продаж фальшивих гербових марок.

Податкові правопорушення у Великобританії мо-

жуть вчинятися шляхом дії або бездіяльності. За загальним правилом особа може бути притягнута до відповідальності за вчинення правопорушення шляхом бездіяльності тільки в тому випадку, коли така можливість прямо передбачена законом.

Притягнення до відповідальності припускає накладення на осіб, які вчинили правопорушення, додаткових заходів поряд зі сплатою відповідних сум податків. В якості можливих санкцій у законодавстві Великобританії передбачені штраф і позбавлення волі [2, с. 143].

Слід зазначити, що податкові служби у західних країнах значною мірою наділені повноваженнями правоохоронних органів. Органи податкових розслідувань (слідчий апарат) по суті являють собою спеціалізовані поліцейські служби, які часто використовують у проведенні фінансових розслідувань такі специфічні методи, як негласне спостереження, опитування свідків із оточення підозрюваної особи, перлюстрація поштових відправлень і прослуховування телефонних розмов, залучення платних інформаторів. Співробітники органів податкових розслідувань часто проводять розслідування негласно, використовуючи в якості прикриття документи різних урядових і навіть приватних організацій.

Таким чином, наділення податкових служб західних країн деякими правами і функціями правоохоронних органів, зокрема створення у рамках цих служб підрозділів податкових розслідувань, які використовують специфічні методи роботи, характерні для спецслужб, дозволяє істотно підвищити ефективність фінансового контролю в області оподаткування. З іншого боку, тісна взаємодія податкових органів з правоохоронними та спецслужбами насамперед по лінії обміну інформацією сприяє помітній боротьбі з іншими, загально кримінальними видами злочинності.

Згідно з канадським законодавством податкове порушення набуває кримінального характеру у випадку, коли воно пов'язане з умисним наміром обманути податкове відомство з метою зменшення податкових зобов'язань чи одержання незаконного відшкодування податків із бюджету.

Відповідальність за протиправні дії у сфері оподаткування передбачає покарання у вигляді штрафу у розмірі не менше 50 % і не вище 200 % від суми прихованого податку, або на додаток до штрафу ще й позбавлення волі на термін до двох років. Найбільш небезпечні податкові злочини, пов'язані з несплатою податків на суму більше 5 тис. дол., можуть каратися тюремним ув'язненням на термін до 10 років.

Слідчі дії з податкових правопорушень, покарання за які не перевищує двох років позбавлення волі, веде Управління розслідувань, що входить до структури Агентства державних доходів. В інших випадках дізнання віднесено до компетенції Королівської кінної поліції Канади (кримінальної поліції) [3, с. 354].

За кордоном все більшого поширення отримує погляд, згідно з яким концентрація зусиль на безпосередній боротьбі проти порушників податкових законів малоперспективна і не результативна. Необхідне перенесення уваги на використання заходів профілактичного характеру реформування облікової роботи, зміцнення та вдосконалення механізмів превен-

тивного контролю, виховання податкової етики та самодисципліни платників податків.

Радикальне покращення ситуації у цій сфері, як показує досвід передових розвинених країн, досягається за рахунок забезпечення більшої рівності і справедливості у системі оподаткування, за рахунок загального спрощення податкової системи і застосовуваних методів оподаткування і звітності та в результаті зниження не виправдано високих ставок окремих податків і скорочення загального податкового тягаря населення [4].

Зокрема, сьогодні не достатньо застосовуються непрямі методи.

Насамперед це стосується методу «горизонтального моніторингу», застосування якого мало успіх у Нідерландах, Німеччині, Австрії, Великобританії, Ірландії, Словенії, Південній Кореї, і допомогло б мінімізувати втручання у поточну діяльність суб'єктів великого бізнесу, забезпечивши тим самим повноцінне наповнення бюджетів усіх рівнів з одночасним дотриманням балансу прав контролюючих органів і платників податків.

Горизонтальний моніторинг – це здійснення процедури відстеження та аналізу контролюючим органом податкових ризиків, проведених і запланованих великим платником податків фінансово-господарських операцій. Цей метод базується на співпраці між податковими органами та великими платниками податків шляхом збільшення взаємної відповідальності, створення культури консультування, підвищення рівня співробітництва та довіри задля створення партнерських взаємовідносин між податковими органами та великими платниками податків шляхом своєчасного реагування та попередження здійснення ними ризикових операцій, що можуть призвести до порушень податкового, валютного та іншого законодавства, контроль за яким здійснюється податковими органами.

Горизонтальний моніторинг допомагає попередити здійснення платником податків ризикових операцій і визначити фактор, що їх зумовлюють. Інакше кажучи, відповідна Спеціалізована державна податкова інспекція з обслуговування великих платників за згоди платника податків безкоштовно опрацьовує інформацію про його фінансові операції та наперед вказує на можливі ризикові розрахунки й операції, а також на сумнівних контрагентів, що їх здійснюють.

Впровадження горизонтального моніторингу надасть змогу розпочати формування ефективної для бюджету та необтяжливої для сумлінних платників податків системи адміністрування податків у рамках проведення податкової реформи та досягти мінімізації втручання у поточну діяльність платників податків, оперативного реагування податкового органу на проблеми суб'єктів оподаткування, заміни наявного постаудиту платника податків поточним моніторингом діяльності, удосконалення ризикоорієнтованої системи адміністрування податків, запровадження принципу довіри між податковими органами та великим бізнесом.

З огляду на відсутність відповідного законодавства та високий рівень корупції в Україні оцінки стосовно успішного впровадження цього проекту у

вітчизняну практику здійснення податкового контролю наразі залишаються доволі скептичними.

Основні переваги застосування горизонтального моніторингу:

1. Мінімізація втручання податкових органів у поточну діяльність платника податків та оперативне реагування на його проблеми, зокрема шляхом надання ефективних консультацій у разі його звернення.

2. Запровадження принципу взаємодовіри у відносинах між податковими органами та платниками податків і, як наслідок, суттєве зменшення кількості, а надалі, можливо, і повна відсутність планових і позапланових перевірок [3, с.278].

Водночас із врахуванням існуючої ситуації у державі даний метод має певні недоліки:

1. Відсутність в Україні відповідного законодавства. Зокрема, не передбачено права фіскальних органів на укладення з платниками податків меморандумів стосовно здійснення горизонтального моніторингу; обов'язку фіскального органу дотримуватися зобов'язань, встановлених названим меморандумом, зокрема зобов'язань щодо звуження обсягу перевірок і надання податкових консультацій у прискореному режимі.

2. Відсутність формальних умов (вимог) для застосування горизонтального моніторингу. Єдина вимога полягає у тому, що підприємство має контролювати власне адміністрування податків. Усунути цю невизначеність можна шляхом запровадження так званих заяв про контроль за податками (як, наприклад, у Великобританії).

Недоліки здійснення горизонтального моніторингу можуть бути ліквідовані шляхом впровадження контролю за податками як законодавчої вимоги із одночасним скасуванням угод про дотримання вимог і забезпечення рівного ставлення до різних за статусом компаній.

Крім того, враховуючи певний вплив розміру фінансових санкцій на масштаби ухилення від оподаткування і значення виконання карної функції податкового контролю необхідно й далі вдосконалювати систему фінансових санкцій, враховуючи вітчизняний, а також прогресивний європейський досвід.

Зокрема, на даний час доцільно:

– остаточно відмовитися від прив'язки розміру фінансових санкцій до економічно застарілого значення неоподаткованого мінімуму доходів громадян;

– впровадити (за деякими видами порушень) залежність розміру фінансових санкцій від характеристики податкового правопорушення, його величини у грошовому вираженні, наявності чи відсутності наміру ухилення від оподаткування тощо;

– передбачити фінансову відповідальність юридичних осіб за ведення бухгалтерського і податкового обліку з порушеннями (чинним вітчизняним законодавством передбачені незначні розміри штрафів під час притягнення до адміністративної відповідальності лише посадових осіб платника податків-юридичної особи).

Таким чином, законодавство, що регламентує кримінальну відповідальність за ухилення від сплати податків, зборів та обов'язкових платежів в Україні знаходиться на стадії перехідного періоду.

На сьогодні воно все ще залишається не пристосованим до умов ринкової економіки, що ще більше посилюється впливом кризових явищ в політиці та економіці. Але у ході свого розвитку податкові та кримінальні норми набувають нових особливостей, що призводить до виникнення суперечностей в реалізації даних норм контролюючими та судовими органами.

У будь-якому разі на Україну чекає ще багато змін у правовій сфері. Як відносно молода і незалежна держава, Україна має чудову можливість, розвиваючи власну правову систему, ввібрати в себе все те найкраще від вже існуючих правових систем, та податкових систем, зокрема, що пройшло перевірку часом, використовуючи їх багатовіковий досвід.

Список використаних джерел

1. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2005. 714 с.
2. Думчиков М.О. Зарубіжний досвід країн Європейського Союзу у сфері удосконалення системи оподаткування та

доцільність його застосування в Україні. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 4. С. 142–148.

3. Якушик І.Д., Литвиненко Я.В. Податкові системи зарубіжних країн: довідник. Київ: «МП Леся», 2004. 480 с.

4. Етерис Ю. Теневая экономика: позиция Евросоюза. URL: http://www.baltic-course.com/rus/kruglij_stol/?doc=1029

References

1. Zahorodnii A.H., Vozniuk H.L. Financial and economic dictionary. Lviv: Lviv Polytechnic National University Publishing House, 2005. 714 p. [in Ukrainian]

2. Dumchykov M.O. Foreign experience of the European Union in the field of improving the taxation system and the feasibility of its application in Ukraine. Scientific Bulletin of Kherson State University. 2017. № 4. pp. 142-148. [in Ukrainian]

3. Yakushyk I.D., Lytvynenko Ya.V. Tax systems of foreign countries: guide. Kyiv: «MP Lesia», 2004. 480 p. [in Ukrainian]

4. Eterys Yu. Shadow economy: the position of the European Union. URL: http://www.baltic-course.com/rus/kruglij_stol/?doc=1029. [in Russian]

ЛИСЬКО

Тетяна Давидівна

tetiana.lysko@npp.nau.edu.ua

УДК 343.46

КРИМІНАЛЬНО-ПРАВОВИЙ ЗАХИСТ ТРУДОВИХ ПРАВ, СВОБОД ТА СОЦІАЛЬНИХ ІНТЕРЕСІВ: ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН

PROTECTION OF THE LABOR RIGHTS, FREEDOMS AND SOCIAL INTERESTS IN THE CRIMINAL LAW: EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES

к.ю.н., доцент кафедри,
Національний авіаційний
університет

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).6](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).6)

LYSKO Tetiana Davydivna – PhD in Law, Associate Professor of department, National Aviation University

У статті з використанням порівняльно-правового методу здійснено аналіз окремих положень кримінального законодавства зарубіжних країн, що забезпечують захист трудових прав, свобод та соціальних інтересів. Автором констатовано, що охорона трудових прав в сучасному кримінальному законодавстві зарубіжних країн нерідко носить досить фрагментарний, несистемний характер. Вказано вади вітчизняного законодавства та підкреслено основні позитивні зрушення в цій царині з прийняттям КК України 2001 р. Зроблено висновок, що перелік злочинів проти трудових прав, які передбачені в сучасних кримінальних законодавствах, достатньо потужний, характеризується специфічними ознаками та в окремих випадках може слугувати орієнтиром для вдосконалення українського кримінального законодавства.

* * *

В статье с использованием сравнительно-правового метода произведено анализ отдельных положений уголовного законодательства зарубежных стран, обеспечивающих защиту трудовых прав, свобод и социальных интересов. Автор констатирует, что охрана трудовых прав в современном уголовном законодательстве зарубежных стран нередко носит достаточно фрагментарный, несистемный характер. Указано недостатки отечественного законодательства и подчеркнута основные позитивные сдвиги в этой области после принятия УК Украины 2001 г. Сделан вывод, что перечень преступлений против трудовых прав в современных уголовных законодательствах, достаточно мощный, характеризуется специфическими признаками и в отдельных случаях может служить ориентиром для усовершенствования украинского уголовного законодательства.

* * *

The analysis of certain points of the criminal legislation of the foreign countries, which provide protection of labour rights, freedoms and social interests, is made in the paper with the help of comparative legal analysis. Despite the quite wide legal regulation of labour relations in all countries in the world, the special criminal law protection of labour rights has remained a feature of "eastern" countries of the continental family of law mainly, the so-called post-socialist family of law.

The analysis of criminal legislation of foreign countries regarding criminalization of the violation of labour rights of a person is conducted in the paper. Comparative-legal analysis allows defining general approaches to formation of labour rights of employees, including in the sphere of contractual relationship. The most similar and corresponding to the national criminal legislature are the Criminal codes of Spain and Polish Republic, which establish criminal liability for violation of not only labour legislation in force, but also conditions of individual labour acts (agreements, contracts etc.).

It is stated in the text that the protection of labour rights in the modern legislation of foreign countries often has fragmentary, unsystematic nature. The violation of labour safety rules is most often regulated in the criminal legislation of foreign countries. Other types of violation of the labour legislation are regulated with arbitration under administrative or civil legislation.

The drawbacks of the fatherland's legislation are mentioned and the main positive improvements in this sphere after adoption of the Criminal Code of Ukraine in 2001 are emphasized. It was made the conclusion that the list of crimes against labour rights, which are provided by modern criminal legislations, is strong enough and has specific features. The list mentioned above could be the target for improving Ukrainian criminal legislation in certain cases. Therewith it is important to remember that formation of the legislation in the sphere of the protection of labour rights, freedoms and social interests directly depends on the development of the regulatory legislation. It is the clarity and certainty of blanket norms that will become the fundamental basis for the formation of effective criminal law protection of labour rights, freedoms and interests.

Ключові слова: захист трудових прав, охорона праці, порівняльно-правовий аналіз

Ключевые слова: защита трудовых прав, охрана труда, сравнительно-правовой анализ

Keywords: protection of the labour rights, labour protection, comparative legal analysis

ВСТУП

Трудові права займають провідне місце серед основних соціально-економічних прав людини і громадянина. Як зазначають науковці, у кримінальному законодавстві нашої держави було запроваджено цілісну систему кримінально-правового захисту трудових прав людини (ст.ст. 170-175 розд. V «Злочини проти виборчих, трудових та інших особистих прав і свобод людини і громадянина») [1, с. 58]. Чинний КК Укра-

їни увібрав норми, які захищають права працівників, передбачені не лише трудовим законодавством, а й договірними відносинами між роботодавцем та працівником. Вперше у кримінальному законодавстві з'являється ст. 173 КК України, яка передбачає відповідальність за грубе порушення угоди про працю, тобто порушення прав, передбачених індивідуальними умовами угоди між роботодавцем і працівником. Залишаються і традиційні кримінально-правові нор-

ми, пов'язані із захистом прав професійних спілок (ст. 170 КК України), прав працівників, передбачених законодавством про працю (ст. 172 КК України), трудових прав журналістів (ст. 171 КК України) й окремих особливих прав працівників, як право на страйк та своєчасне отримання заробітної плати (ст. ст. 174, 175 КК України).

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною та інформаційною основою роботи є наукові публікації, роботи та дослідження вітчизняних науковців. Під час проведення дослідження було застосовано компаративіський метод (порівняльно-правовий), який надав змогу здійснити комплексний аналіз кримінального законодавства окремих зарубіжних країн у частині захисту трудових прав, свобод та соціальних інтересів. Крім того, застосовано методи системного аналізу та узагальнення.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Як зазначає М.П. Куцевич, несистемність правових норм, дублювання і навіть колізії у трудовому та кримінальному законодавстві у сукупності зумовлюють необхідність формування належної концепції побудови системи захисту трудових прав працівника [2, с. 7]. Для вирішення вказаного питання вважаємо корисним звернутися до досвіду окремих зарубіжних країн.

РЕЗУЛЬТАТИ

Не зважаючи на достатньо широку правову регламентацію трудових правовідносин у всіх країнах світу, спеціальна кримінально-правова охорона трудових прав залишилась рисою переважно «східних» країн континентальної сім'ї права, так званої пост-соціалістичної сім'ї права.

Спеціальні склади злочинів проти трудових прав або трудових відносин містяться в КК Грузії, КК Вірменії, КК Білорусі, КК Молдови, КК Таджикистану, КК Узбекистану, КК РФ, країн Балтії, Канади, Албанії, Андори, Болгарії, Болівії, Бразилії, Венесуели, В'єтнаму, Іспанії, КНДР, Куби, Монголії, Парагваю, Польщі, Румунії, Сальвадору [3, с. 164].

Склади вказаних злочинів носять переважно банкетний характер. Як наголошує С.Я. Лихова, правові відносини, врегульовані нормами трудового права залишаються поза межами механізму кримінально-правового регулювання, який, діючи в загально-охоронному режимі, «включається» лише тоді, коли вказані правовідносини порушуються, тобто вчиняється злочин (хоча під правопорушенням у широкому плані мають на увазі не тільки злочини) [4, с. 79].

Тому у багатьох країнах законодавець надає перевагу локальному законодавчому регулюванню таких правовідносин. Так, у Франції відповідальність за порушення законодавства про охорону та гігієну праці містяться безпосередньо в Трудовому кодексі.

КК ФРН містить норму «Приховування і розтрата заробітної плати» (§266a), але кримінально-правий зміст її полягає в попередженні ухилення від виплати внесків по соціальному страхуванню, а також захист працівника від деяких спеціальних випадків зловживання його довірою. По суті вказана норма співвідноситься зі ст.ст. 212, 212-1 КК України у частині ухи-

лення від сплати зборів та єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування та страхових внесків на загальнообов'язкове державне пенсійне страхування, хоча її техніко-юридична будова суттєво відрізняється. Охоронюване благо за §266a КК ФРН – інтереси забезпечення надходження засобів для соціального страхування та інтереси найманих працівників в частині довірчого управління частиною їх доходів. У літературі точаться дискусії про те, що це за внески, які строки платежів, але власне діяння є у формі бездіяльності: особа а) не сплачує внески; б) для неї це можливо і доступно [5, с. 476].

Охорона трудових прав у сучасному кримінальному законодавстві зарубіжних країн нерідко носить досить фрагментарний, несистемний характер.

Так, у КК Молдови, Латвії, Монголії посяганням на трудові права присвячена всього одна стаття. Наприклад, ст. 183 КК Молдови встановлює відповідальність лише за порушення правил охорони праці посадовою особою, управляючим комерційною, громадською або іншою недержавною організацією, у випадку, коли такі дії «призвели до нещасного випадку серед людей або до інших тяжких наслідків». Кваліфікований склад злочину має місце у випадку, коли порушення правил техніки безпеки, виробничої гігієни або інших правил охорони праці призвели до смерті потерпілого через необережність.

У деяких країнах законодавець виокремлює злочини проти трудових прав громадян в спеціальні глави чи розділи (Федерація Боснії і Герцеговини, Бразилія, Венесуела, Іспанія, КНДР, Куба, Македонія, Польща, Румунія, Сальвадор, Сербія, Словенія, Чорногорія). Наразі на українському науковому полі існують концепції стосовно виокремлення та систематизації статей, що посягають на трудові права, свободи. Так, М.П. Куцевич пропонує виокремити вказані суспільно небезпечні діяння в окремий розділ «Злочини проти трудових прав» [2, с. 434]. З погляду системного підходу до встановлення кримінальної відповідальності за порушення трудових прав і свобод, така думка є слушною.

Доволі широко виписані норми, що встановлюють кримінальну відповідальність за порушення трудових прав, у КК Іспанії. Розд. 15 «Про злочини проти прав трудящих» містить 8 статей (ст.ст. 311-318 КК). Так, за ст. 311 КК Іспанії карається тюремним ув'язненням на строк від шести місяців до трьох років і штрафом на суму до 12 місячних заробітних плат той, хто обманом або зловживаючи становищем необхідності піддає найманих працівників таким умовам роботи або соціальної безпеки, які заподіюють шкоду, скасовують або обмежують їх права, визнані законами, колективними договорами чи індивідуальними контрактами. Якщо це діяння вчиняється із застосуванням насильства або залякування, покарання підвищується на один ступінь. Ст. 312 КК встановлює відповідальність за незаконну торгівлю робочою силою, а у ст. 313 йдеться про покарання за нелегальну міграцію працівників в Іспанію або сприяння цьому будь-яким способом. Відповідальність за дискримінацію на державній чи приватній роботі з мотивів ідеології, релігії, переконання, етнічної, расової чи національної приналежності працівника, його статі, сексу-

альної орієнтації, сімейного становища, хвороби або інвалідності тощо, встановлюється ст. 314 КК у вигляді тюремного ув'язнення від 6 місяців до 2 років або штрафом на суму від 6 до 12 місячних зарплат. Відповідальність за перешкоджання або обмеження свободи діяльності профспілок або права на страйк шляхом обману чи зловживаючи ситуацією крайньої необхідності встановлюється ст. 315 КК. Той, хто порушує норми попередження виробничого ризику і, маючи законний обов'язок, не надає засоби, необхідні для того, щоб працівники здійснювали свою діяльність з дотриманням адекватних заходів безпеки і гігієни, у формі, яка ставить в серйозну небезпеку їх життя, здоров'я чи фізичну цілісність, карається тюремним ув'язненням на строк від 6 місяців до 3 років і штрафом на суму від 6 до 12 місячних зарплат (ст. 316 КК). Ст. 317 КК містить привілейований склад злочину – якщо вказані дії були вчинені за грубої необережності, покарання призначається на один ступінь нижче. Ст. 319 КК містить застереження стосовно відповідальності юридичних осіб за перераховані вище дії: «...вказана міра покарання призначається керівникам або співробітникам, що відповідають за ці дії, і тим особам, котрі свідомо і, маючи можливість виправити становище, не вживають заходів до цього».

За такої розширеної регламентації суспільно небезпечних діянь, що посягають на трудові права громадян, у КК Іспанії жодного слова про відповідальність за не виплату заробітної плати, стипендії, пенсії чи інших установлених законом виплат.

Натомість чинне кримінальне законодавство України містить ст. 175 КК, що передбачає відповідальність за безпідставну не виплату заробітної плати, стипендії, пенсії чи іншої установленної законом виплати громадянам більш як за один місяць, вчинена умисно керівником підприємства, установи або організації незалежно від форми власності чи громадянином – суб'єктом підприємницької діяльності. Як слушно зазначав М.І.Хавронюк, ст. 175 КК України є прикладом надмірної криміналізації, оскільки за таке саме діяння встановлена адміністративна, дисциплінарна, матеріальна і цивільно-правова відповідальність. Крім того, ч. 2 ст. 175 КК України створює небажану конкуренцію зі ст. 210 КК України (нецільове використання бюджетних коштів службовою особою) [6, с. 178].

Перелік злочинів проти трудових прав, які передбачені у сучасних кримінальних законодавствах, достатньо потужний. Зокрема, у кримінальному законодавстві зарубіжних країн містяться такі склади злочинів:

– посягання на свободу праці (Болівія, Бразилія, Грузія, КНР, Колумбія, Франція, Хорватія);

– порушення правил охорони праці (країни СНД і Балтії, Болгарія, В'єтнам, Іспанія, КНР, Куба, Парагвай, Румунія);

– перешкоджання діяльності профспілок або свободі профоб'єднань (Бразилія, Вірменія, Іспанія, Литва, Україна);

– неодноразова затримка особою, що виконує управлінські функції, виплати заробітної плати (Казахстан), затримка виплати заробітної плати (Таджи-

кистан);

– не виплата заробітної плати, пенсії, стипендії, грошової допомоги та інших виплат (РФ, Україна);

– порушення права на страйк (Грузія, Іспанія, Македонія, Сальвадор, Хорватія, Чорногорія);

– примушування до участі у страйку або відмови від участі у страйку (Албанія, Білорусь, Казахстан, Україна);

– завідомо незаконне звільнення працівника (Білорусь, Грузія, Казахстан, Киргизстан, Україна, Таджикистан);

– необґрунтована відмова у прийомі на роботу або необґрунтоване звільнення жінки через вагітність або необґрунтована відмова у прийомі на роботу або необґрунтоване звільнення з роботи жінки, що має дітей у віці до трьох років (Азербайджан, Вірменія, Казахстан, Киргизстан, РФ, Україна, Таджикистан);

– інше порушення законодавства про працю, яке заподіяло суттєву шкоду правам і законним інтересам громадян (Білорусь, Казахстан);

– інше умисне порушення законодавства про працю (Киргизстан, Таджикистан).

ВИСНОВКИ

Таким чином, як показує порівняльний аналіз, єдиний підхід до кримінально-правової охорони трудових прав відсутній. Найбільш часто піддається регламентації у кримінальному законодавстві зарубіжних країн порушення правил безпеки праці. Інші види порушень трудового законодавства регулюються арбітражем, адміністративним або ж цивільним законодавством.

Водночас слід пам'ятати, що становлення законодавства у сфері захисту трудових прав, свобод та соціальних інтересів прямо залежать від розвитку регулятивного законодавства. Саме чіткість та визначеність бланкетних норм стане фундаментальною основою для формування дієвого кримінально-правового захисту трудових прав, свобод та інтересів.

Список використаних джерел

1. Танаджі В.Г. Кримінально-правовий захист прав працівників у договірних відносинах з роботодавцем (ст. 173 КК України): дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.08 / Харківський національний університет внутрішніх справ. Харків, 2019. 214 с.
2. Куцєвич М.П. Проблеми захисту трудових прав працівника засобами кримінального права: дис. ... д-ра юрид. наук.: 12.00.08 / Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2018. 467 с.
3. Сравнительное уголовное право. Особенная часть: монография / под ред. д.ю.н., проф. С.П.Щербы. М.: Издательство «Юрлитинформ», 2010. 543 с.
4. Лихова С.Я. Злочини у сфері реалізації громадянських, політичних та соціальних прав і свобод людини і громадянина (розділ V Особливої частини КК України): монографія. К.: Київський університет, 2006. 573 с.
5. Жалинский А.Э. Современное немецкое уголовное право. М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. 560 с.
6. Хавронюк М.І. Довідник з особливої частини Кримінального кодексу України. К.: Істина, 2004. 504.

References

1. Tanadzhi V.H. Criminal protection of employees' rights in contractual relations with the employer (art. 173 of the Criminal Code of Ukraine): dys. ... cand. law sciences:

12.00.08 / Kharkiv National University of Internal Affairs. Kharkiv, 2019. 214 p. (in Ukrainian).

2. Kutsevych M.P. *Problems of protection of labour rights of the employee by means of criminal law: diss. ... doctor law sciences: 12.00.08 / National University "Odessa Law Academy".* Odesa, 2018. 467 p. (in Ukrainian).

3. *Comparative criminal law. Special part: monograph / ed. S.P. Shcherba.* Moscow: Yurlitinform, 2010. 543 p. (in Russian).

4. Lykhova S.Ya. *Crimes in the sphere of realization of civil,*

political and social rights and freedoms of man and citizen (Chapter V of the Special Part of the Criminal Code of Ukraine): monograph. Kyiv: Kyivs university, 2006. 573 p. (in Ukrainian).

5. Zhalinskiy A.E. *Modern German criminal law.* Moscow: TK Velbi. Izd-vo Prospekt. 2006. 560 p. (in Russian).

6. Khavroniuk M.I. *Reference book of a Special Part of the Criminal Code of Ukraine.* Kyiv: Istyna, 2004. 504 p. (in Ukrainian).

ОЛЕЙНИКОВА
Олена Олексіївна
ms.oleyna@gmail.com

УДК 33.021:005.52:339.747

**СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ
УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ
РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА**

**CURRENT INSTRUMENTARY
MANAGEMENT OF STRATEGIC
PERSONAL PROPERTY**

КОВАЛЬОВА
Ганна Олександрівна
kovalyova.anna17@gmail.com

старший викладач, Одеський
національний політехнічний
університет

DOI: [https://doi.org/10.37634/efp.2020.5\(2\).7](https://doi.org/10.37634/efp.2020.5(2).7)

студентка, Одеський
національний політехнічний
університет

OLEINYKOVA Olena Oleksiivna – Senior Lecturer, Odesa National Polytechnic University

KOVALOVA Hanna Oleksandrivna – student, Odesa National Polytechnic University

Статтю присвячено дослідженню основних аспектів управління стратегічним розвитком підприємства в умовах економічної нестабільності. Обрана тематика є досить актуальною для реалій функціонування вітчизняних підприємств оскільки саме ефективна стратегія розвитку є основною запорукою максимізації прибутку у результаті досягнення запланованих цілей із задоволення потреб споживачів за мінімальних витрат. У статті визначено найбільш результативні інструменти управління стратегічним розвитком підприємства у сучасних умовах господарювання та фактори зовнішнього середовища, які впливають на ефективність їх використання.

* * *

Статья посвящена исследованию основных аспектов управления стратегическим развитием предприятия в условиях экономической нестабильности. Выбранная тематика является весьма актуальной для реалий функционирования отечественных предприятий поскольку именно эффективная стратегия развития является основным залогом максимизации прибыли в результате достижения запланированных целей по удовлетворению потребностей потребителей при минимальных затратах. В статье определены наиболее результативные инструменты управления стратегическим развитием предприятия в современных условиях хозяйствования и факторы внешней среды, влияющие на эффективность их использования.

* * *

The paper is devoted to the study of the main aspects of managing the strategic development of the enterprise in conditions of economic instability. The chosen topic is quite relevant for the realities of the functioning of domestic enterprises because it is an effective development strategy is the main guarantee of profit maximization as a result of achieving the planned goals to meet the needs of consumers at minimal cost. The paper identifies the most effective tools for managing the strategic development of the enterprise in modern business conditions, which include: strategic planning. At strategic planning on the basis of the set purposes volumes and structure of the product - assortment program of the enterprise, and also structure and volumes of the resources (potential) necessary for manufacture and realization of production (services) in the long run (for the long run) are defined.

It envisages planning the size of the enterprise, production structure, production capacity, capital structure, as well as organizational structure, legal form and management system in general.

– quality management. The modern concept of quality management, based on process monitoring and statistical quality control, covers all business processes of the enterprise: management and production; basic and auxiliary.

– competitiveness management. Competitiveness management is based on the analysis of the company's product in comparison with similar products. To achieve long-term success, work to ensure the competitiveness of the enterprise must be carried out in all areas and in all aspects of its activities.

– benchmarking. Benchmarking provides the company with examples of the most efficient business processes of similar companies. In general, benchmarking is understood as the study of business methods of leading companies in a particular market segment.

– a balanced system of indicators as the most effective tool for combining the processes of functioning, improvement and development. The role of the Balanced Scorecard (BSC) is that it allows you to guide and control the processes and the state of the enterprise as a whole in the implementation of the adopted strategies. Environmental factors that affect the efficiency of the use of these tools are also identified.

Ключові слова: стратегічне управління, розвиток, вдосконалення, стратегічне планування, менеджмент якості, управління конкурентоспроможністю

Ключевые слова: стратегическое управление, развитие, усовершенствование, стратегическое планирование, менеджмент качества, управление конкурентоспособностью

Keywords: strategic management, development, improvement, strategic planning, quality management, competitiveness management

ВСТУП

На сучасному етапі господарювання, в умовах постійних змін і пов'язаних з цим невизначеності найбільш ефективним інструментом управління розвит-

ком підприємства є методологія стратегічного управління.

Стратегічне управління, або управління стратегічним розвитком підприємства – це один з видів управ-

ління, який поширюється на прийняття та реалізацію попереджувальних і довгострокових управлінських рішень, що визначають цілі організації. Застосування інструментів та методів стратегічного управління дає менеджерам можливість своєчасно відповідати на несподівані і часто несприятливі зміни ринкового середовища у науково-технічній, економічній, соціальній та політичній сферах. Саме вибір ефективної стратегії забезпечує конкурентоспроможність, максимізацію прибутку та можливість динамічного розвитку бізнесу в довгостроковій перспективі.

Накопиченню досвіду з управління стратегічним розвитком організації слід завдячувати таким закордонним науковцям, як: Л. Едвінсон, Т. Стюарту, К.-Е. Свейбі, К. Тейлору, Є. Брукінгу, О. Віханському та ін. Серед вітчизняних фахівців вагомий внесок у вивчення досліджуваної проблематики зробили: А.А. Чухно, В.Д. Базилевич, І.О. Лютий, О.А. Грішнова, В. Геєць, О. Євтух, В.А. Соколенко, Д.О. Баюра, В.С. Альошкін, І.В. Пономарьова та ін. У своїх роботах вони розглянули різні підходи до вирішення проблем підвищення ефективності управління стратегічним розвитком та висунули індивідуальні думки з приводу використання та практичного втілення їх в сучасних організаціях. Проте досі багато аспектів визначеної проблематики залишається дослідженими у недостатньому обсязі.

МЕТА статті – аналіз теоретико-методологічних засад ефективного управління стратегічним розвитком підприємства; визначення та детальний розгляд найбільш результативних інструментів управління в умовах нестабільного ринкового середовища.

МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичною і методологічною основою статті виступають дослідження вітчизняних та іноземних фахівців у галузі управління стратегічним розвитком організації, а також законодавчі акти і нормативні документи з економічних питань. У проведенні дослідження використано методи діалектичного аналізу та синтезу, логічного узагальнення, порівняння та формалізації.

РЕЗУЛЬТАТИ

У сучасних умовах господарювання, в динамічному і несприятливому зовнішньому середовищі ефективний розвиток підприємств визначається тим, наскільки вдало керівники володіють інструментами і методами стратегічного управління. Саме стратегічне управління орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку оточення, забезпечує конкурентні переваги, що в результаті дозволяє організації виживати і досягати своєї мети у довгостроковій перспективі.

Стратегічне управління має не тільки визначати напрямки розвитку та концепцію діяльності підприємства, але й об'єднувати в єдине ціле низку підсистем управління підприємством: управління інноваціями, управління якістю й персоналом. В стратегічному управлінні виділяють три основних рівня прийняття стратегічних рішень:

1) рівень підприємства, тобто корпоративний рівень;

2) рівень стратегічних бізнес-одиниць або стратегічних зон господарювання, які визначають види послуг, що надаються підприємством;

3) рівень структурного підрозділу (функціональні служби) або функціональний рівень.

Об'єднання підсистем управління повинно здійснюватися на наступних базових процесах життєдіяльності підприємства: процесу функціонування, процесу вдосконалення та процесу розвитку.

Поточне функціонування забезпечує ритмічну діяльність підприємства шляхом обміну ресурсами між зовнішнім і внутрішнім середовищем за незмінних умов зовнішнього середовища. Розвиток полягає у переході підприємства на нові умови функціонування у зв'язку зі зміною умов зовнішнього середовища. В ідеалі необхідною умовою поточного функціонування підприємства є стабільність зовнішнього середовища: продукція підприємства має стійкий попит споживачів, пропозиція товару знаходиться у рівновазі з попитом на даному ринку, політичне і соціальне життя суспільства протікає без конфліктів і протиріч.

Розвиваючись, підприємство здійснює внутрішні зміни. Відповідно до вимог зовнішнього середовища, бізнес-процеси підприємства переходять у новий кількісний і якісний стан. Розвиток у сучасних умовах господарювання, має бути планомірною, цілеспрямованою, стратегічно орієнтованою управлінською діяльністю, що дозволяє підприємству організовано змінюватися відповідно до змін зовнішнього середовища. Процеси розвитку підприємства за характером є інноваційними, динамічними та ризикованими. Підприємство повинно вишукувати внутрішні і зовнішні джерела інвестування, оскільки розвиток неможливий без вкладень капіталу. Стратегічний розвиток організації розглядається як безперервний еволюційний процес, в якому одна стратегічна зміна створює необхідність інших змін.

Практично на кожному підприємстві мають місце процеси функціонування і розвитку, але, як показує практичний досвід, необхідно впровадження процесу, що об'єднує та пов'язує функціонування і розвиток. Цім процесом має бути безперервне вдосконалення підприємства.

Процеси вдосконалення створюють основу для розвитку організації, а іноді й замінюють його. Вдосконалення можна визначити як систематичну діяльність з оптимізації внутрішніх станів і процесів підприємства на основі використання наявного потенціалу задля підвищення ефективності його виробничої діяльності. Процес вдосконалення може створити основу для перспективного розвитку підприємства, щоб привести його внутрішній стан, кількість і якість ресурсів та бізнес-процесів у відповідність з подальшим процесом розвитку. Саме вмиле управління процесами функціонування, вдосконалення та розвитку визначають ефективність менеджменту підприємства.

Серед основних інструментів управління сукупністю процесів функціонування, вдосконалення та розвитку підприємства, можна, виділити наступні:

– оперативне управління, яке складається з наступних елементів: оперативного планування, організації, мотивації, контролю;

– управління фінансовими ресурсами, а саме: управління інвестиціями, бюджетування, управлінський облік;

– управління людськими ресурсами, тобто формування і розвиток персоналу;

– управління процесами: управління якістю, інжиніринг та реінжиніринг бізнес-процесів, бенчмаркінг;

– стратегічне управління, до складу якого входять наступні процеси: стратегічний маркетинг, стратегічне планування, управління на основі збалансованої системи показників ефективності;

– управління технічними інноваціями: наукові дослідження, технічне проектування, управління життєвим циклом виробів, техніки і технологій.

Не всі інструменти управління активно використовуються на українських підприємствах. Найбільш розповсюдженими є процеси управління якістю (забезпечують поточне функціонування та часткове вдосконалення), маркетингу і стратегічного планування (частково забезпечують розвиток підприємства).

До найбільш результативних інструментів управління стратегічним розвитком підприємства у сучасних умовах економічної нестабільності можна віднести:

1. Стратегічне планування. У стратегічному плануванні на підставі поставлених цілей визначаються обсяги і структура продуктово – асортиментної програми підприємства, а також структура і обсяги ресурсів (потенціалу), необхідних для виробництва і реалізації продукції (послуг) у довгостроковому періоді (на перспективу). Передбачається планування розміру підприємства, структури виробництва, виробничої потужності, структури капіталу, а також організаційної структури, юридичної форми і системи управління загалом. Стратегічне планування повинно відповідати на такі основні питання:

– хто є споживачем підприємства, якими характеристиками він володіє, чи задоволені його потреби, якими характеристиками повинні володіти продукти, процеси і ресурси підприємства;

– який ступінь задоволення потреб споживачів, які нові можливості для споживача можна додати до продукту, якими внутрішніми можливостями володіє підприємство для додавання нових цінностей, які є внутрішні можливості для збільшення обсягів виробництва існуючого продукту;

– на які нові ринки споживачів підприємство буде орієнтуватися, які нові види діяльності, продукти, технології їх виконання та ресурси можливі для освоєння, яким має стати підприємство, як для цього повинно змінюватися його внутрішнє середовище.

Перша група питань формує стратегію функціонування підприємства; друга – стратегію вдосконалення для найбільш повного задоволення потреб споживачів і використання внутрішніх резервів; третя – стратегію вдосконалення внутрішнього середовища для забезпечення сталого розвитку.

Наведені питання можна розбити на дві групи – спрямовані у зовнішнє і спрямовані у внутрішнє середовище підприємства.

Перша група визначає, як задовольняються потреби споживача, друга – який результат і за допомогою яких ресурсів отримує підприємство. Водночас продукт підприємства є сполучною ланкою між зов-

нішнім і внутрішнім середовищем. Він визначає характеристики двох інших ключових внутрішніх систем – процесів і ресурсів.

2. Менеджмент якості. Сучасна концепція менеджменту якості, заснована на моніторингу процесів і статистичному контролі якості, охоплює всі бізнес-процеси підприємства: управлінські та виробничі; основні та допоміжні. Досягнення стійкого положення як на світовому, так і на вітчизняному ринках можливе лише за умови формуванні довіри з боку споживача. Досягти цієї довіри підприємство-виробник може випуском високоякісної продукції, прийнятними цінами та низкою інших факторів, одним з яких є функціонування системи управління якістю. Від того, наскільки продукція відповідає стандартам якості, значною мірою залежить успіх та ефективність діяльності підприємства.

3. Управління конкурентоспроможністю. Управління конкурентоспроможністю засноване на аналізі продукту підприємства порівняно з продуктами-аналогами. Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися в усіх сферах та по всіх аспектах його діяльності. Тобто ключовими аспектами управління конкурентоспроможністю підприємства є:

1) виробничий – номенклатура й асортимент товарів, якість продукції, характер технології, масштаби виробництва, забезпеченість основними видами ресурсів, якість ресурсів, гнучкість виробництва;

2) маркетинговий – дослідження й прогнозування ринку, система просування та збуту товару, ціноутворення, рекламна діяльність, обслуговування споживача;

3) фінансовий – ступінь ліквідності, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства;

4) інноваційний – здійснення науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) власними силами, використання запозичених результатів НДДКР, ступінь оновлення продукції, технології, ступінь використання інформаційних технологій;

5) кадровий та організаційно-культурний – кількісний та якісний склад персоналу, тип лідера, характер організаційних цінностей, комунікації та процедури;

6) управлінський – тип організаційної структури управління (ОСУ), гнучкість та раціональність ОСУ, стиль та методи управління, адаптаційні можливості.

4. Бенчмаркінг представляє для підприємства зразки найбільш ефективних бізнес-процесів підприємств-аналогів. Взагалі під бенчмаркінгом розуміють вивчення методики ведення бізнесу ведучих компаній певного сегменту ринку. Базовими принципами бенчмаркінгу є наступні:

– визначення критеріїв та функціональних областей, які будуть аналізуватися;

– відбір компаній-лідерів на визначеному сегменті ринку;

– збір та оцінка показників діяльності обраних лідерів;

– виявлення слабких сторін організації на основі проведеного аналізу та розробка програми дій щодо

їх усунення;

– запровадження нових перспективних показників на основі проведеного дослідження;

– моніторинг отриманого результату.

5. Збалансована система показників. Найбільш дієвим інструментом поєднання процесів функціонування, вдосконалення та розвитку є збалансована система показників ефективності діяльності підприємства. Роль збалансованої системи показників (ЗСП) полягає в тому, що вона дозволяє направляти і контролювати процеси і стан підприємства загалом за реалізації прийнятих стратегій. У загальному вигляді модель ЗСП – це формат опису діяльності підприємства за допомогою певного набору показників, які відповідають певним стратегічним перспективам. Практична реалізація системи збалансованих показників спрямована на те, щоб привести у дію розроблену стратегію компанії.

Задля підвищення ефективності використання інструментів управління стратегічним розвитком підприємства в умовах нестійкого зовнішнього середовища необхідно також враховувати значення:

а) політичних чинників, від яких залежить рівень притоку інвестицій та іншого роду ресурсів у певний регіон;

б) кон'юнктури ринку, аналіз якої дозволяє менеджменту підприємства скоординувати стратегію та зміцнити позиції на ринку;

в) соціальних чинників, що включають такі показники, як зміна суспільних цінностей, суспільні відносини, сподівання й інтереси;

г) державного регулювання ринкових відносин. Держава встановлює систему нормативних актів, що регулює та координує діяльність суб'єктів ринку.

ВИСНОВКИ

Ефективне управління стратегічним розвитком в умовах нестабільного ринкового середовища вимагає оптимальної оперативної інтеграції базових організаційних процесів підприємства – функціонування, вдосконалення і розвитку за допомогою набору спеціальних інструментів менеджменту та чіткого усвідомлення цілей і структури організації, дослідження конкурентного становища на ринку, встановлення механізмів збалансованості показників фінансово-господарської діяльності.

Список використаних джерел

1. Альошкін В.С., Пономарьова І.В. Реалізація стратегії

розвитку підприємства за допомогою збалансованої системи показників. *Економічний простір: зб. наук. праць. Дніпропетровськ: ПДАБА. 2015. № 27. С. 202–210.*

2. Баюра Д.О., Петрук В.В. Теоретичні аспекти розвитку стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової нестабільності. *Наукові праці НДФІ. 2014. Вип. 2 (67). С. 153–158.*

3. Князева О.А., Дем'янчук М.А. Проблеми сталого розвитку підприємств в умовах глобалізації. *Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів. 2015. Випуск 25/1. С. 110–117.*

4. Соколенко В.А. Сутність та види стратегії розвитку. *Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ": зб. наук. пр. Темат. випуск: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства. Харків: НТУ "ХПІ", 2015. № 53 (1162). С. 70–74.*

5. Ястремська О.М., Строчкович Г.В. Методичний підхід до стратегічного планування якості функціонування підприємства. *Актуальні проблеми економіки, 2015. №4 (166). С. 470–483.*

6. Яремко І.Й., Жигало І.І., Боришук І.В. Збалансована система показників – інструментарій в управлінні сучасним підприємством. *Науковий вісник НЛТУ України. 2013. Вип. 23.13. С. 203–210.*

References

1. Aloskin V., Ponomarova I. Implementation of enterprise development strategy using a balanced scorecard. *Economic space. Dnepropetrovsk: PDABA, 2015. № 27. pp. 202–210. (in Ukrainian)*

2. Baiura D., Petruk V. Theoretical aspects of the development of strategic planning in enterprises in conditions of market instability. *Scientific papers. 2014. Issue 2 (67). pp. 153–158. (in Ukrainian)*

3. Kniazeva O., Demianchuk M. Problems of sustainable development of enterprises in the context of globalization / *Economic Bulletin of the University. Collection of scientific works of scientists and graduate students. 2015. Issue 25/1. pp. 110–117. (in Ukrainian)*

4. Sokolenko V. The essence and types of development strategy. *Bulletin of the Nat. tech. University "KhPI": coll. scien. works. Topic issue: Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise. Kharkiv: NTU "KhPI", 2015. № 53 (1162). pp. 70–74. (in Ukrainian)*

5. Yastremska O., Strokovich H. Methodical approach to strategic planning of the quality of enterprise functioning. *Actual problems of economy. 2015. № 4 (166). pp. 470–483. (in Ukrainian)*

6. Yaremko I., Zhyhalo I., Borshchuk I. Balanced system of indicators – tools in the management of a modern enterprise. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine. 2013. Issue 23.13. pp. 203–210 (in Ukrainian)*

Аудиторська фірма «Аналітик» пропонує аутсорсинг бухгалтерських послуг!

Аутсорсинг бухгалтерського обліку – це передача ведення бухгалтерського обліку сторонній фірмі.

Які ж переваги аутсорсингу бухгалтерських послуг?**1. Значна (!) економія коштів** на ведення бухобліку:

- економія за бухгалтерські послуги, за які **Ви нам платитимете принаймні на 1000 гривень менше, ніж штатному бухгалтеру**;
- економія на програмне забезпечення (1С, Медок, Ліга Закон тощо);
- економія на утримання офісу, комп'ютерної техніки.

2. Відтепер податкові та інші інспекції – це наші проблеми!

Ми беремо на себе повну матеріальну відповідальність за якість наданих бухгалтерських послуг, включаючи можливі санкції.

3. З нами Ви можете забути про головний біль з постійними пошуками бухгалтера, який у будь-який час може піти від Вас на іншу роботу.**4. Ми не йдемо у відпустку та не беремо лікарняний. Наша фірма справді гарантує безперервне та якісне ведення бухгалтерського обліку.**

І нарешті – з нами Ви не тільки отримаєте якісні бухгалтерські послуги. За додатковою домовленістю ми забезпечимо Вас необхідними податковими, юридичними консультаціями, аудиторськими послугами різного характеру.

Все що Вам потрібно – це:

- періодично передавати нам первинну бухгалтерську документацію;
- щомісячно отримувати від нас інформацію про податки та інші обов'язкові платежі;
- укласти із нами договір.

Зробіть вибір, вигідний для Вас!

(044)278-05-88

(097)178-90-89

(066)178-20-42

www.af-analitik.com.ua