

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ  
ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

Випуск 71



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

**Головний редактор:**

**Шапошников Костянтин Сергійович** – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

**Члени редакційної колегії:**

**Вербівська Людмила Василівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Гавкалова Наталія Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (Харків, Україна).

**Гальцова Ольга Леонідівна** – доктор економічних наук, професор, Класичний приватний університет (Запоріжжя, Україна).

**Дименко Руслан Анатолійович** – доктор економічних наук, доцент, ДВНЗ Університет банківської справи (Львів, Україна).

**Дука Анастасія Петрівна** – доктор економічних наук, професор, професор, Національний університет "Чернігівська політехніка" (Чернігів, Україна).

**Іртищева Інна Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова (Миколаїв, Україна).

**Коваль Віктор Васильович** – доктор економічних наук, професор, Південний науковий центр НАН України та МОН України (Одеса, Україна).

**Кудлаєва Наталія Вікторівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Лопашук Інна Афанасіївна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Марич Максим Григорович** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Морозова (Селіверстова) Людмила Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний торговельно-економічний університет (Київ, Україна).

**Новикова Іннола Вікторівна** – доктор економічних наук, професор, ВСП "Інститут інноваційної освіти Київського національного університету будівництва" (Київ, Україна).

**Островська Наталія Степанівна** – доктор економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Пономаренко Тетяна Вадимівна** – доктор економічних наук, професор, Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Бугая (Київ, Україна).

**Прохорчук Світлана Володимирівна** – кандидат економічних наук, професор, Заклад вищої освіти «Міжнародний університет бізнесу і права» (Херсон, Україна).

**Роговий Андрій Віталійович** – доктор економічних наук, професор, Навчально-науковий інститут бізнесу, природокористування і туризму, Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна).

**Сафонов Юрій Миколайович** – доктор економічних наук, професор, ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» МОН України (Київ, Україна).

**Стеблянко Ірина Олегівна** – доктор економічних наук, професор, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна).

**Ткачук Ірина Ярославівна** – доктор економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Федишин Майя Пилипівна** – кандидат економічних наук, доцент, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Чернівці, Україна).

**Цвірко Олена Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій» (Одеса, Україна).

**Велькі Януш** – доктор економічних наук, професор, Університет «Опольська політехніка» (Ополе, Польща).

**Гросу Вероніка** – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Дзієканські Павел** – доктор економічних наук, професор, Університет імені Яна Кохановського (Кельце, Польща).

**Космулес Крістіна Габрієла** – кандидат економічних наук, асистент професора, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Міхальчук Камелія-Каталіна** – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Піллєне Ліна** – доктор економіки, професор маркетингу, Університет Вітаутаса Великого (Каунас, Литва).

**Ситнік Інесса Василівна** – доктор економічних наук, професор, Університет «Політехніка Опольська» (Ополе, Польща).

**Соколюк Маріан** – кандидат економічних наук, доцент, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Хлчак Елена** – доктор економічних наук, професор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Чоботару Маріус-Сорін** – кандидат економічних наук, лектор, Сучавський університет імені Штефана чел Маре (Сучава, Румунія).

**Електронна сторінка видання – [www.bses.in.ua](http://www.bses.in.ua)**

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу: <https://doi.org/10.32843/bses>

**Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»**

включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (Категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 28 грудня 2019 року № 1643 (Додаток 4)

*Галузь науки: економічні.*

*Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування;*

*072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг;*

*076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа;*

*242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.*

Науковий журнал індексується у наукометричній базі **Index Copernicus**.

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (29 листопада 2021 року протокол № 11)**

Науковий журнал «Причорноморські економічні студії» зареєстровано Міністерством юстиції України (Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації серія КВ № 21934-11834Р від 23.03.2016 року)

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення [StrikePlagiarism.com](http://StrikePlagiarism.com) від польської компанії [Plagiat.pl](http://Plagiat.pl).

**ISSN (Print): 2524-0897**

**ISSN (Online): 2524-0900**

© ПУ «Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій», 2021

## ЗМІСТ

**РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Верстяк А.В., Верстяк О.М.</b> КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ.....	7
<b>Заваріка Г.М., Денищенко Л.В.</b> КОНЦЕПЦІЯ БЕЗПЕКИ ЯК ОСНОВА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ТА ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	16
<b>Lytvynova Ievgeniia</b> SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CASE OF IMPLEMENTING CROSS-BORDER TRADE IN UKRAINE USING THE CHINESE MODEL.....	23
<b>Майборода Ю.О.</b> МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЛІДЕРСТВА У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ.....	29
<b>Самойленко А.О.</b> ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ДЕТЕРМІНАНТИ НОВОГО ФОРМАТУ.....	36
<b>Стрілець В.Ю.</b> ДОСВІД ТНК У ЗАСТОСУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ “BNP PARIBAS GROUP”).....	40
<b>Шморгун І.Ю.</b> ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТІВ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ.....	48

**РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

<b>Грузький Ю.О.</b> СИСТЕМА ПРИНЦИПІВ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ.....	55
<b>Длугопольський О.В., Василькова Ю.В.</b> PROZORRO: ВИКЛИКИ ДЛЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ВИДАТКІВ В УКРАЇНІ.....	63
<b>Педченко Н.С., Франко Л.С.</b> ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО БАЗИСУ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	69
<b>Ринкова А.А.</b> АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПЛОДООВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ.....	77

**РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<b>Богоявленська Ю.В., Прокопчук М.Б., Владімірцев В.Л.</b> РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ПІДПРОЦЕС ДЛЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ МЕТОДОМ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ.....	82
<b>Васильців Н.М., Большеченко А.С.</b> АНАЛІЗУВАННЯ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ.....	88
<b>Гакова М.В.</b> HR-МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВОГО АСПЕКТУ.....	94
<b>Кононова І.В.</b> СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	101
<b>Кравченко М.В.</b> ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	106
<b>Могилова А.Ю., Матвеева М.С.</b> ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА З НАДАННЯ ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГ.....	112

<b>Пудичева Г.О.</b> ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ – КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СУЧАСНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ.....	<b>117</b>
<b>Сабіров О.В., Вишнікіна О.В., Язіна В.А.</b> ІНСТРУМЕНТИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ.....	<b>123</b>
<b>Чайкіна А.О., Залуга Ю.М.</b> ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>128</b>
<b>Шильнікова З.М., Матушкіна М.В.</b> ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ЦИФРОВІЗАЦІЮ БІЗНЕСУ.....	<b>134</b>
<b>РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА</b>	
<b>Липчук В.В., Дидів І.Б., Крупа О.М.</b> ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ В АГРОТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	<b>139</b>
<b>Маковецька Ю.М., Щуліпенко В.Є.</b> ЗАСТОСУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ.....	<b>145</b>
<b>РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА</b>	
<b>Заюков І.В.</b> ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВТРАТ ЧЕРЕЗ ПЕРЕДЧАСНУ СМЕРТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РЕГІОНУ.....	<b>149</b>
<b>Соколова А.О., Кільницька О.С., Старунська Л.В.</b> УМОВИ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМИ.....	<b>157</b>
<b>РОЗДІЛ 6. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ</b>	
<b>Марина А.С., Яценко Є.І.</b> ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ.....	<b>165</b>
<b>Марич М.Г., Ратушняк Д.В.</b> ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ: ЇХ РОЛЬ ТА МІСЦЕ У РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ.....	<b>171</b>
<b>РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ</b>	
<b>Правдюк Н.Л., Обнявко М.В.</b> ТЕХНОЛОГІЯ БЛОКЧЕЙН У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯ.....	<b>177</b>

## CONTENTS

### SECTION 1. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Verstiak Andrii, Verstiak Oksana</b>	
CONCEPTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GREEN GROWTH IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES.....	7
<b>Zavarika Halyna, Denyshchenko Liudmyla</b>	
SECURITY CONCEPT AS THE BASIS OF MARKETING ACTIVITIES OF TOURIST AND HOTEL ENTERPRISES.....	16
<b>Lytvynova Ievgeniia</b>	
SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CASE OF IMPLEMENTING CROSS-BORDER TRADE IN UKRAINE USING THE CHINESE MODEL.....	23
<b>Mayboroda Yuriy</b>	
METHODS OF LEADERSHIP ASSESSMENT IN INTERNATIONAL TRADE.....	29
<b>Samoilenko Alla</b>	
KNOWLEDGE ECONOMY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION: DETERMINANTS OF A NEW FORMAT.....	36
<b>Strilets Victoriia</b>	
TNC'S EXPERIENCE IN APPLYING INNOVATIVE METHODS OF PERSONNEL MOTIVATION (ON THE EXAMPLE OF "BNP PARIBAS GROUP").....	40
<b>Shmorhun Ihor</b>	
FEATURES AND TRENDS OF DEVELOPMENT OF JOINT INVESTMENT INSTITUTIONS IN UKRAINE.....	48

### SECTION 2. ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

<b>Gruzkiy Yuri</b>	
SYSTEM OF PRINCIPLES OF PUBLIC PROCUREMENT.....	55
<b>Dluhopolskyi Oleksandr, Vasytkova Yuliia</b>	
PROZORRO: CHALLENGES FOR PUBLIC EXPENDITURE'S DIGITALIZATION IN UKRAINE.....	63
<b>Pedchenko Nataliia, Franko Ludmila</b>	
THE THEORETICAL BASIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION POLICY AND COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY.....	69
<b>Rynkova Anastasiia</b>	
ANALYSIS OF THE CONDITION AND PARTICULARITIES OF THE EXPORT POTENTIAL OF ENTERPRISES FOR THE PRODUCTION OF ORGANIC FRUIT AND VEGETABLE PRODUCTS.....	77

### SECTION 3. ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

<b>Bogoyavlenska Yuliya, Prokopchuk Maryna, Vladimirtsev Volodymyr</b>	
DIGITAL COMPETENCIES DEVELOPMENT AS A SUBPROCESS FOR BUSINESS STRATEGIES DEVELOPING BY DESIGN THINKING METHOD.....	82
<b>Vasyl'tsiv Nadiya, Bolshechenko Anna</b>	
ANALYSIS OF THE CONFECTIONARY MARKET OF UKRAINE DURING THE PANDEMIC PERIOD.....	88
<b>Hakova Mira</b>	
HR-MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BEHAVIORAL ASPECT.....	94
<b>Kononova Iryna</b>	
THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE.....	101
<b>Kravchenko Mykola</b>	
THE ASSESSMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF THE REGIONAL STATE ADMINISTRATION ON THE FORMATION OF INFRASTRUCTURE AND ECONOMIC SECURITY OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION.....	106

<b>Mogilova Anastasia, Matvieieva Maryna</b> PLANNING OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE ON RENDERING OF IMPROVING SERVICES.....	<b>112</b>
<b>Pudycheva Halyna</b> DECARBONIZATION, DECENTRALIZATION AND DIGITALIZATION – THE KEY FACTORS OF MODERN ENERGY SECTOR.....	<b>117</b>
<b>Sabirov Oleksandr, Vishnikina Olena, Yazina Viktoriia</b> TOOLS FOR PROMOTING RESTAURANT BUSINESSES ON SOCIAL NETWORKS.....	<b>123</b>
<b>Chaikina Alina, Zaluha Yuliia</b> FEATURES OF DIGITALIZATION MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE.....	<b>128</b>
<b>Shylnikova Zoya, Matushkina Mariia</b> THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON BUSINESS DIGITALIZATION.....	<b>134</b>
<b>SECTION 4. ECONOMY OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT AND ENVIRONMENTAL DEFENCE</b>	
<b>Lypchuk Vasyl, Dydiv Iryna, Krupa Oksana</b> INNOVATIVE DIRECTIONS IN AGRITOURISM ACTIVITY.....	<b>139</b>
<b>Makovetska Yuliia, Shchulipenko Vira</b> APPLICATION OF A SYNERGETIC APPROACH IN WASTE MANAGEMENT.....	<b>145</b>
<b>SECTION 5. DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMICS, SOCIAL ECONOMICS AND POLITICS</b>	
<b>Zayukov Ivan</b> ESTIMATED POTENTIAL ECONOMIC VALUES THROUGH THE TRANSFER MORTALITY OF THE POPULATION OF THE PRICHORNOMORSKY ECONOMIC REGION.....	<b>149</b>
<b>Sokolova Alla, Kilnitska Olena, Starunska Lyudmyla</b> WORKING CONDITIONS AND LABOR PROTECTION IN THE AGRICULTURAL SECTOR: CURRENT SITUATION AND PROBLEM.....	<b>157</b>
<b>SECTION 6. MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Maryna Anna, Yatsenko Elyzaveta</b> TRENDS OF UKRAINIAN BANKING SECTOR DEVELOPMENT.....	<b>165</b>
<b>Marych Maksym, Ratushniak Diana</b> INTERNET TECHNOLOGIES: THEIR ROLE AND PLACE IN THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SERVICES SYSTEM.....	<b>171</b>
<b>SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT</b>	
<b>Pravdiuk Nataliia, Obniavko Mariia</b> BLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN ACCOUNTING: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF APPLICATION.....	<b>177</b>



## РОЗДІЛ 1. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

### КОНЦЕПЦІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ТА ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ У КОНТЕКСТІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОЛОГІЧНИХ ІНІЦІАТИВ

### CONCEPTS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AND GREEN GROWTH IN THE CONTEXT OF INTERNATIONAL ENVIRONMENTAL INITIATIVES

УДК 502.131.1:339.97

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-1>

**Верстяк А.В.**

к.е.н., доцент  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича

**Верстяк О.М.**

к.е.н., доцент  
Чернівецький торговельно-економічний  
інститут  
Київського національного  
торговельно-економічного університету

**Verstiak Andrii**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National  
University

**Verstiak Oksana**

Chernivtsi Trade and Economics Institute  
of Kyiv National University  
of Trade and Economics

У статті досліджено синергію концепцій сталого розвитку та еколого-економічного зростання у контексті міжнародних екологічних ініціатив. Здійснено теоретичне обґрунтування взаємозв'язку між дефініціями еколого-економічного розвитку та зростання, на основі чого запропоновано власну дефініцію еколого-економічного зростання. На основі аналізу наукових джерел виявлено, що глобальні фінансово-економічні кризи уповільнили діяльність міжнародної спільноти у напрямі сталого розвитку. Дискусія змістилась від початкової вихідної точки, тобто задоволення потреб у чітко визначених межах, до потреб, визначених навколишнім середовищем. Проведений детальний аналіз нових «зелених» концепцій показав, що вони стимулювали міжнародну увагу та поновили глобальні зусилля трансформації наявної нестійкої економічної моделі у напрямі, що відповідає ключовим Цілям сталого розвитку. «Зелені» концепції відродили глобальну дискусію щодо нового визначення економічної моделі досягнення узгодженої імперативної мети, тобто сталого розвитку.

**Ключові слова:** сталий розвиток, еколого-економічне зростання, еколого-економічний розвиток, «зелена» концепція, «зелена» економіка, синергія.

В статті досліджена синергія концепцій устійливого розвитку та еколого-економі-

ческого роста в контексте международных экологических инициатив. Осуществлено теоретическое обоснование взаимосвязи между дефинициями эколого-экономического развития и роста, на основе чего предложена собственная дефиниция эколого-экономического роста. На основе анализа научных источников выявлено, что глобальные финансово-экономические кризисы замедлили деятельность международного сообщества в направлении устойчивого развития. Дискуссия сместилась от начальной исходной точки, то есть удовлетворения потребностей в четко определенных пределах, к потребностям, определенным окружающей средой. Проведенный анализ новых «зеленых» концепций показал, что они стимулировали международное внимание и возобновили глобальные усилия трансформации существующей неустойчивой экономической модели в направлении, соответствующем ключевым Целям устойчивого развития. «Зеленые» концепции возродили глобальную дискуссию касательно нового определения экономической модели достижения согласованной императивной цели, то есть устойчивого развития.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, эколого-экономический рост, эколого-экономическое развитие, «зеленая» концепция, «зеленая» экономика, синергия.

*The authors investigate the synergy of two concepts: sustainable development and green growth in the context of international environmental initiatives. In despite of numerous environmental and economic initiatives aiming to balance economic growth and its environmental consequences, humanity has crossed a number of planetary and environmental boundaries. It is proved that the term development is more complex and broad than growth: the first is a complex system of qualitative indicators, and the second is purely quantitative; economic growth shows how much it has increased, such as GDP, and development takes into account other characteristics, such as the structure of the economy, income distribution (uneven income distribution), unemployment, infrastructure, education, and so on. It was found that there are significant differences between the concepts of green growth and sustainable development. First, sustainable development covers a wider range of goals, as green growth focuses only on environmental and economic issues, not including the social component. Second, green growth, as the name implies, focuses on the category of growth rather than development itself, which is a broader term. Third, green growth is a purely economic growth based on the use of environmental resources, and therefore may have a negative impact on it. Fourth, green growth is one of the solutions to decrease economic crises, and therefore, this process is accompanied by other economic or social measures. Thus, despite the fact that both green growth and the green economy can be perceived as subcategories of sustainable development or even its direct consequences, from the above we can conclude that these terms need to be differentiated. Summarizing the results of the analysis, we propose the following definition of green growth: economic growth, which is achieved by providing and implementing effective environmental and economic policies, rational use of natural capital, implementation of measures to prevent and reduce pollution, create conditions for improving overall social welfare. This interpretation emphasizes the synergy of green growth, green economy and sustainable development.*

**Key words:** sustainable development, green growth, green development, "green" concept, green economics, synergy.

**Постановка проблеми.** Україна вибрала шлях європейської інтеграції, підписавши у 2014 році Угоду про асоціацію між Україною та ЄС, ставши на шлях впровадження амбітних та складних реформ, всеосяжна мета яких полягає у досягненні економічного зростання та підвищенні якості життя громадян. При цьому основою моделі євро-

пейської інтеграції виступає процес конвергенції, а економічне зростання, яке є основою цього процесу, супроводжується негативним впливом на навколишнє середовище.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У 1991 та 1994 роках автори опублікували відповідні продовження першої доповіді під назвою

«Концепція 2: Екологізація світової економіки» [5] та «Концепція 3: Вимірювання сталого розвитку» [6]. Хоча зміст першої доповіді полягав у тому, що економіка, може, й повинна прийти на допомогу екологічній політиці, продовження [5] та [6] мали певне розширення на проблеми світового масштабу, такі як зміна клімату, руйнування озонового шару, вирубка тропічних лісів та втрата ресурсів у країнах, що розвиваються. Значне місце у створенні та розв'язанні теоретичних основ сталого розвитку посідають, зокрема, праці В. Вернадського, М. Мойсеєва, В. Леонтєва, Д. Форда, Р. Костанзи, С. Ель Серафі, З. Гул, Дж. Кей, М. Джампетро, Г. Дейлі, Дж. Неша, Дж. Форрестера, О. Бакаєва, В. Геєця, В. Глушкова, В. Михалевича, І. Ляшенка, В. Григорківа, Р. Білоскурського, О. Волошина, О. Ляшенко, З. Герасимчук, С. Дорогунцова, Б. Данилишина, О. Рюміної, Ю. Іванілова, О. Лотова, В. Макарова, О. Рубінова, О. Петрова, І. Поспєлова, О. Шананіна, Р. Раяцкаса, У. Айзерда, Р. Айреса, М. Медоуза.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження синергії концепцій сталого розвитку та еколого-економічного зростання у контексті міжнародних екологічних ініціатив; вивчення співвідношення понять розвитку та зростання; розгляд синергії міжнародних екологічних ініціатив та концепцій; побудова синергетичної моделі сталого розвитку та концепцій еколого-економічного зростання; формування власної дефініції еколого-економічного зростання на основі проведеного аналізу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із важливих аспектів дискурсу сталого розвитку й «зеленого» зростання є те, що одне поняття містить термін «зростання», а інше – «розвиток», різниця між якими суттєва. Так, Світовий банк пропонує такі дефініції [1]:

– економічний розвиток – це якісні зміни та реорганізація економіки країни, що пов'язано з технологічним та соціальним прогресом, відображає зростання економічної продуктивності та середнього матеріального добробуту населення країни;

– економічне зростання – це кількісні зміни або розширення економіки країни (зокрема, зростання рівня ВВП).

Втім, існує альтернативний підхід, який передбачає тотожність цих понять. Так, І. Червяков виділяє такі два підходи (табл. 1) [2].

Дійсно, термін «розвиток» є більш комплексним і широким, ніж термін «зростання». Так, перший є складною системою якісних показників, а другий є суто кількісним; економічне зростання показує те, наскільки збільшився, наприклад, ВВП, а розвиток враховує також інші характеристики, такі як структура економіки, розподіл доходу (нерівномірність розподілу доходів), рівень безробіття, інфраструктура, освіта.

Важливим у цьому контексті є те, що зростання, яке передбачає збільшення багатства суспільства, не означає однакове його збільшення для всіх членів суспільства. Якщо звузити термін «багатство» до рівня ВВП, то, наприклад, якщо загальний ВВП збільшився, то це не означає, що нерівність доходів або бідність зменшились. Така ситуація найбільш характерна для країн із низьким рівнем розвитку. Отже, країни з вищим рівнем розвитку є основними бенефіціарами зеленого зростання, як і економічного зростання.

Таким чином, між концепціями «зеленого» зростання та сталого розвитку існують суттєві відмінності. По-перше, сталий розвиток охоплює ширше коло цілей, оскільки «зелене» зростання зорієнтовано тільки на проблеми екології та економіки, не включаючи соціальну складову частину. По-друге, «зелене» зростання, яке впливає з назви, зосереджується на категорії зростання, а не на самому розвитку, що є більш широким терміном. По-третє, «зелене» зростання є суто економічним зростанням, що базується на використанні ресурсів навколишнього середовища, отже, може мати негативний вплив на нього. По-четверте, «зелене» зростання є одним із рішень виходу з економічних криз, отже, цей процес супроводжується іншими економічними або соціальними заходами.

Враховуючи вищевикладене зазначимо, що ОЕСР позиціонує концепцію «зеленого» зростання як політичний шлях досягнення Цілей сталого розвитку 2015–2030 років ООН. Більш того, зв'язок «зеленого» зростання й Цілей сталого розвитку чітко визначений на офіційному сайті, де «зелене» зростання розглядається як ключова тема та концепція, що пов'язана з ефективністю

Таблиця 1

Підходи до трактування понять «економічне зростання» та «економічний розвиток»

Тотожність понять		Самостійність понять	
економічне зростання	економічний розвиток	економічне зростання	економічний розвиток
Кількісні зміни, зростання рівня ВВП.	Зміна якісних показників, процес підвищення рівня життя населення в результаті зростання доходів на душу населення.	Складовою частиною економічного розвитку.	Кількісні (економічне зростання) і якісні показники (рівень життя і якість життя).

Джерело: [2]



використання ресурсів (пошук терміна «зелене зростання» на сайті генерує близько 600 результатів), а Платформа знань Цілей сталого розвитку 2015–2030 років ООН включає близько 200 документів, пов'язаних із «зеленим» зростанням. Зазначені пошукові результати згруповані за такими цілями: «8. Гідна праця та економічне зростання», «12. Відповідальне споживання», «4. Якісна освіта» [5].

Термін «зелена економіка» вперше було вжито в новаторській доповіді уряду Великобританії у 1989 році групою провідних еколога-економістів під назвою «План зеленої економіки» [4]. Мета цього звіту полягала в отриманні консультаційної інформації урядом Великобританії щодо наявності консенсусної дефініції «сталий розвиток» та виявленні ролі концепції сталого розвитку у забезпеченні економічного прогресу та розробленні відповідних проєктів, програм та політик. Однак цікавим є той факт, що, окрім заголовка звіту, в ньому не було більше посилань на «зелену» економіку, тому не зрозуміло, у якому саме контексті автори використали цей термін.

У 2008 році термін «зелена економіка» був знову вживаний, однак у контексті дискусій щодо реагування політики на численні глобальні кризи. В контексті фінансової кризи та занепокоєння світовою рецесією ЮНЕП відстоювала ідею «зелених пакетів» та визначила конкретні сфери, де масштабні державні інвестиції можуть започаткувати «зелену економіку» [7]. Це надихнуло уряди деяких країн впровадити пакети «зелених стимулів» як частину своїх зусиль для відновлення економіки.

Концепція «зеленої» економіки отримала значну міжнародну увагу і розглядалась як основа подолання фінансової кризи 2008 року, а також як одна з двох тем Конференції ООН зі сталого розвитку 2012 року (Ріо + 20). Це привело до збільшення кількості наукових публікацій, які досліджували проблеми «зеленої» економіки. Так, Уряди країн на Ріо + 20 домовились визначити «зелену» економіку важливим інструментом сталого роз-

витку таким, що є інклюзивним і може сприяти економічному зростанню, зайнятості та подоланню бідності, зберігаючи «здорове» функціонування екосистем Землі. У підсумковому документі також визнається, що розбудова потенціалу, обмін інформацією та досвідом є критично важливими для реалізації політики «зеленої» економіки.

Сьогодні існує декілька визначень поняття «зелена економіка». В табл. 2 наведено відповідний перелік, визначений міжнародними суб'єктами.

«Зелена» економіка характеризується значним збільшенням інвестицій у сектори економіки, що створюють та зміцнюють природний капітал Землі або сприяють зменшенню екологічних дефіцитів та екологічних загроз. Ці сектори включають, зокрема, відновлювані джерела енергії, транспорт із низьким рівнем викидів, енергоефективне будівництво, чисті технології, вдосконалення управління відходами, стійкий розвиток сільського господарства, управління лісами та рибальство.

При цьому під час конференції «Ріо + 20» були визначені потенційні напрями реалізації концепції «зеленої» економіки з акцентом на необхідності продовження сприяння сталому розвитку шляхом зосередження уваги на ключових проблемах, тобто ліквідації бідності, забезпеченні справедливості між поколіннями, покращенні економічної ефективності та більш рівного доступу до ресурсів.

Сьогодні головними міжнародними ініціативами стосовно екологічної економіки виступають Програми ООН з навколишнього середовища, Департамент економічних та соціальних питань ООН, Конференція ООН з торгівлі та розвитку, Міжнародна організація праці, Світовий банк, Організація економічного співробітництва та розвитку, Глобальний інститут «зеленого» зростання, Партнерство для дій у галузі «зеленої» економіки, Платформа знань «зеленого» зростання, Коаліція «зеленої» економіки. При цьому важливо підкреслити наявність практики у розробленні та реалізації національних стратегій «зеленої» економіки як з боку розвинених країн, так і стосовно країн,

Таблиця 2

**Головні визначення поняття «зелена економіка» міжнародними суб'єктами**

Джерело	Визначення
ЮНЕП [8]	Система економічної діяльності, що пов'язана з виробництвом, розподілом та споживанням товарів і послуг, яка приводить до поліпшення добробуту людини в довгостроковій перспективі, не створюючи майбутнім поколінням значних екологічних ризиків чи екологічної нестачі.
Коаліція зеленої економіки [9]	Стала економіка, яка забезпечує вищу якість життя для всіх проживаючих в екологічних межах планети.
ЮНЕП	Економіка, що приводить до поліпшення добробуту людей та соціальної справедливості, значно зменшуючи екологічні ризики та екологічну нестачу. «Зелена» економіка є низьковуглецевою, ресурсозберігаючою та соціально інклюзивною.
Міжнародна торговельна палата [10]	Економіка, в якій економічне зростання та екологічна відповідальність тісно взаємопов'язані, а також підтримують прогрес у соціальному розвитку.

Джерело: досліджено авторами

що розвиваються, в більшості регіонів, включаючи Африку, Латинську Америку, Азіатсько-Тихоокеанський регіон та Європу. Ця нова практика може допомогти надати деякі важливі уявлення та вкрай необхідну конкретику щодо типів заходів політики «зеленої» економіки, їх масштабу з урахуванням різних секторів та національних пріоритетів, а також їх інституційних бар'єрів, ризиків та витрат на реалізацію. Відповідний міжнародний досвід є особливо важливим у процесі інтеграції політики «зеленої» економіки з національними економічними та соціальними пріоритетами та цілями, переходу до більш екологічної та інклюзивної економічної діяльності задля просування ідей Порядку денного сталого розвитку до 2030 року та його цілей.

Значення концепції «зеленої» економіки чітко визначено ООН у відповідній резолюції «Майбутнє, яке ми хочемо», де зазначено, що «зелена» економіка розглядається у контексті сталого розвитку як один із найважливіших інструментів, що забезпечує сталий розвиток, а також те, що вона може забезпечити різні варіанти формування політики, але не повинна бути жорстким набором правил [3].

Без сумніву, основна причина виникнення та розвитку концепцій «зеленої» економіки та «зеленого» зростання полягає в отриманні більш інтегрованого та комплексного підходу до включення навколишнього середовища в економічні процеси. Обидві концепції спрямовані на виявлення можливих шляхів поліпшення результатів економічної діяльності з урахуванням наявних кліматичних проблем та збільшення дефіциту природних ресурсів, перш за все завдяки ресурсо- та енергоефективним технологічним інноваціям.

Однак при цьому зазначені концепції мають різну мету. Концепція «зеленої» економіки спрямована на економічну трансформацію задля поліпшення соціального добробуту та справедливості з одночасним зменшенням екологічних загроз та негативних наслідків. Така трансформація має бути досягнута насамперед за рахунок «зелених» інвестицій, створення «зелених» робочих місць, формування ринку нових екопродуктів тощо. Чітко визначеною метою «зеленої» економіки є також боротьба з бідністю та надання підтримки країнам, що розвиваються.

Основною метою Стратегії «зеленого» зростання є тривале економічне зростання та одночасне визнання ролі природного капіталу в процесах планування та національних рахунках. Основні заходи для досягнення цієї мети включають адекватну оцінку природного капіталу з урахуванням його ролі як виробничого фактору (тобто забезпечення належної оцінки забруднення та використання ресурсів), а також постійний тиск на інновації та підтримку конкуренції [11].

Концепції «зеленого» зростання та «зеленої» економіки пов'язані тим, що вони просуваються як засіб боротьби з фінансовою та економічною кризами. Їх метою є сприяння відродженню порушеної світової економіки шляхом залучення інвестицій на ринку екологічних товарів та послуг, а також розвиток природної інфраструктури, тобто лісів, водойм та біологічного різноманіття [12].

Отже, незважаючи на те, що й «зелене» зростання, й «зелена» економіка можуть сприйматися як підкатегорії сталого розвитку або навіть його прямих наслідків, з вищенаведеного можна зробити висновок, що ці терміни необхідно диференціювати.

З іншого боку, одночасне функціонування «зеленого» зростання, «зеленої» економіки та сталого розвитку не є суперечливим. Навпаки, між ними можна виділити взаємодоповнюючі та синергетичні відносини. При цьому найбільш важливий аспект аналізу взаємозв'язку між трьома концепціями полягає в тому, що сталість, отже, сталий розвиток є головною метою, а «зелена» економіка та «зелене» зростання є засобами його досягнення.

Основне припущення ідеї «зеленої» економіки, або «зеленого» зростання, не замінює концепцію сталого розвитку, але очевидним є той факт, що досягнення сталого розвитку має базуватись на економіці, орієнтованій на «зелені» технології. Розбудова «зеленої» економіки на основі припущень стратегії «зеленого» зростання має стати невід'ємним елементом економічної політики на шляху сталого розвитку.

Постулати «зеленого» зростання та «зеленої» економіки лягли в основу амбітної політичної ініціативи Європейського зеленого курсу (European Green Deal), прийнятого в грудні 2019 року, як амбіційного плану переходу до кліматично нейтральної Європи до 2050 року. Документ охоплює всі сектори економіки та визначає політику ЄС на найближчі роки стосовно зміни клімату, промислової та аграрної політики, біорізноманіття, енергетики, торгівлі тощо [13]. ЄЗК є дорожньою картою заходів, які перетворять Євросоюз на ефективну, стійку та конкурентоспроможну економіку, визначать засоби перетворення Європи на перший у світі кліматично нейтральний континент до 2050 року, стимулюючи розвиток економіки, покращення здоров'я та якості життя людей, а також трансформують кліматичні та екологічні виклики на можливості у всіх сферах та політиках ЄС, гарантуючи справедливий та інклюзивний характер «зеленого» переходу [14]. Стосовно ЄЗК варто підкреслити, що ця політика сьогодні є основою реформування еколого-економічної системи України в контексті Євроінтеграції, оскільки Листом Прем'єр-міністра України Д. Шмигала від 13 серпня 2020 року на адресу Першого віце-президента ЄК Ф. Тіммерманса було передано пози-

ційний документ щодо участі України у Європейському зеленому курсі [14].

Якщо перевести акцент у призму взаємозв'язку ЄЗК та сталого розвитку, то процитуємо голову ЄС Х. Шаллі [15]: «Європейський «зелений» курс призначений досягти дванадцятьох цілей Сталого розвитку та вирішити проблеми, що пов'язані із зміною клімату, біорізноманіттям та соціально-економічним розвитком».

Відмінною від розглянутих концепцій є економіка замкнутого циклу (або циркулярна економіка, "circular economy"), яка базується на ідеї відновлення ресурсів. Циркулярні системи передбачають повторне та спільне використання, відновлення, реконструкцію, повторну переробку задля створення замкнутої системи, мінімізуючи використання ресурсів та утворення відходів, забруднення та викидів вуглецю [16]. Вперше цей термін був використаний у 1988 році в огляді «Економіка натуральних ресурсів» [17], а сьогодні концепція циркулярної економіки стала однією з найпоширеніших і найвпливовіших у системі концепцій сталого розвитку [18]. Загалом ця концепція позиціонується як альтернатива традиційній лінійній економіці (створення, використання, захоронення відходів), тобто економіка замкнутого циклу покликана змінити класичну лінійну модель виробництва, концентруючись на товарах і послугах, які мінімізують відходи та інші види забруднень.

Однак відзначимо присутність критики цієї концепції. Так, у праці [19] підкреслюється, що ця концепція є певною моделлю та стратегією, а не теоретичним конструктом, а її практичні наслідки досягнення сталості визначені неоднозначно. Деякі автори не лише ставлять під сумнів придатність концепції у боротьбі зі складнощами та взаємозалежностями сталого розвитку, але й наголошують на потенційно негативних наслідках для соціальної інклюзії та зміни клімату [20]. Присутня в літературі дискусія стосовно можливості розвитку цієї концепції як самостійного напрямку з її теоретичними обмеженнями, оскільки вона повинна бути доповнена відповідними тезами з більш однозначним взаємозв'язком із зростанням.

Незважаючи на певні теоретичні обмеження, концепція економіки замкнутого циклу розглядається як один із найбільш перспективних шляхів керування переходами, необхідними для досягнення цілей сталого розвитку, перш за все завдяки своїй привабливості для політиків та економістів [21].

Незважаючи на відсутнє однозначне використання терміна «циркулярна економіка» в Цілях сталого розвитку 2015–2030 років ООН, зв'язок між ними має однозначне висвітлення в меті 12.5 «До 2030 року значно зменшити утворення відходів шляхом запобігання їх утворенню, зменшення, а також переробки та повторного використання».

Оскільки принципи циркулярної економіки засновані на зменшенні споживання, повторному використанні, відновленні та переробці матеріалів та енергії, то вона виступає ключовими елементом у взаємозалежності між економічним зростанням та споживанням природних ресурсів. В дослідженні [21] автори здійснили детальний аналіз ролі циркулярної економіки у досягненні Цілей сталого розвитку, а саме в таких цілях: «6. Чиста вода та належні санітарні умови», «7. Відновлювана енергія», «8. Гідна праця та економічне зростання», «12. Відповідальне споживання», «15. Збереження екосистем суші».

Концепція антизростання означає, що економічне зростання не повинно бути передумовою підвищення добробуту людини [22; 23]. Як зазначає К. Бірсану, «антизростання обертається довкола альтернатив до зростання та економічного розвитку (а не альтернативних шляхів зростання), реполітизації економічних дискусій та твердження, що глобальна екологічна справедливість вимагає зниження обсягів виробництва у країнах з високим рівнем доходів та фундаментальної соціо-економічної трансформації, спрямованої на досягнення кращого життя для всіх» [24].

Антизростання має на меті досягнення трьох глобальних цілей, таких як скорочення впливу діяльності людини на навколишнє середовище, зменшення нерівності соціально-економічного розвитку між країнами, сприяння переходу від матеріалістичного суспільства до такого, що базується на процвітанні [25].

Незважаючи на те, що антизростання було проголошено як відповідь на неспроможність сталого розвитку та його апропріацію неоліберальним капіталізмом [26], в науковій літературі присутні численні джерела, в яких досліджується проблема змісту й значення цієї концепції у досягненні сталого розвитку [26–30].

Критики антизростання як шляху до сталості стверджують, що ця концепція є ні чим іншим, як редукаціонізмом, а скорочення ВВП не обов'язково означає зменшення споживання енергії або викидів забруднюючих речовин. Більш того, антизростання формує онтологічне протиріччя з основним принципом сталого розвитку, основою якого є екологічно чисте зростання. Дійсно, антизростання у певному змісті є викликом сталому розвитку, пропонуючи альтернативне бачення, за якого зростання розглядається як негативний процес.

Враховуючи вищенаведене, логічним вважаємо той факт, що термін «антизростання» не згадується в офіційних матеріалах Глобальних цілей сталого розвитку 2015–2030 років. Б. Робра [3] здійснили спробу знайти взаємозв'язок між цими парадигмами, зазначаючи, що у контексті антизростання розглядати одночасно економічне зростання та екологічну сталість неправильно, оскільки

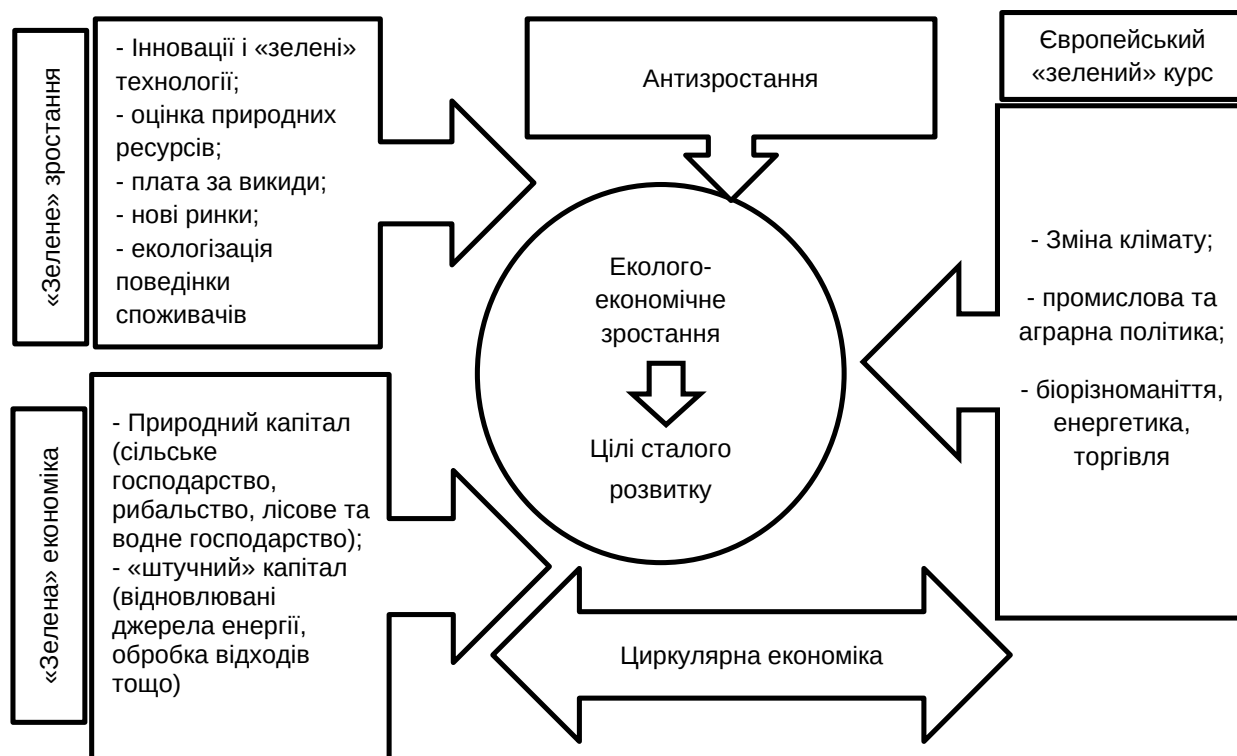


Рис. 1. Синергетична модель сталого розвитку та концепцій еколого-економічного зростання

Джерело: розроблено авторами

Цілі сталого розвитку не містять жодної згадки про необхідність зменшення споживання та виробництва. Крім того, автори наголошують на тому, що кілька цілей ґрунтуються на концепціях, які «відводять» їх від зростання. Наприклад, технології є ключовим фактором для цілей «12. Відповідальне споживання», «7. Відновлювана енергія» та «13. Боротьба зі зміною клімату». Однак, незважаючи на це, деякі цілі все ж таки наближені до антизростання, такі як «10. Скорочення нерівності», «2. Подолання голоду», «5. Гендерна рівність».

Підсумовуючи вищевикладене, наведемо синергетичну модель взаємозв'язку між концепціями сталого розвитку та еколого-економічного зростання.

Сталий розвиток є однозначною основною метою діяльності (рис. 1), що проводиться відповідно до цієї моделі. Відповідно, сталий розвиток може бути досягнутий постулатами «зеленого» зростання, «зеленої» економіки. Побудована синергетична модель відображає роль і значення «зелених» концепцій у забезпеченні еколого-економічного зростання задля досягнення Цілей сталого розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, глобальні фінансово-економічні кризи уповільнили діяльність міжнародної спільноти у напрямі сталого розвитку. Дискусія змістилась від початкової вихідної точки, тобто задоволення потреб у чітко визначених межах, до потреб, визначених навколишнім середовищем.

Зростання розуміння біофізичних меж, які не слід перевищувати (під додатковими тиском світових економічних та фінансових криз), переорієнтувало всю дискусію щодо вищезазначеної проблеми на економічне зростання в межах наявних меж.

Діяльність, що ґрунтується на основі ініціатив «зеленої» економіки, «зеленого» зростання, циркулярної економіки, антизростання та Європейського «зеленого» курсу, відкриває нові можливості до більш широких дискусій, створюючи умови реактивації загальної мети, тобто сталого розвитку. Переорієнтовуючи економіку на забезпечення взаємної синергії економічного зростання та захисту навколишнього середовища, досліджені «зелені концепції» мають на меті підтримку традиційних шляхів економічного розвитку в кращій адаптації до реалізації Цілей сталого розвитку. Такі стратегії можуть допомогти розбудувати «зелену» економіку, що характеризується значним збільшенням інвестицій у сфері економічної діяльності, які базуються на природному капіталі, збільшують його роль та одночасно зменшують екологічні наслідки.

Ключовою перевагою появи досліджуваних концепцій є той факт, що вони стимулювали міжнародну увагу та поновили глобальні зусилля трансформації наявної нестійкої економічної моделі у напрямі, що відповідає ключовим Цілям сталого розвитку. Важливо, що зусилля міжнародних організацій, стейкхолдерів, експертів та представ-



ників науки (як прихильників, так і критиків) привели до вироблення принципів функціонування як «зеленого» зростання, так і «зеленої» економіки, а також дали змогу розробити набір інструментів та заходів для відповідних національних політик. «Зелені» концепції відродили глобальну дискусію щодо нового визначення економічної моделі досягнення узгодженої імперативної мети, тобто сталого розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Soubbotina T. Beyond Economic Growth: An Introduction to Sustainable Development. 2004. URL: [http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg\\_all.pdf](http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_all.pdf) (дата звернення: 08.12.2021).
2. Червяков І. Економічний розвиток, економічне зростання і фактори, які стримують економічне зростання України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 6. С. 99–102.
3. Платформа знань цілей сталого розвитку. *United Nations*. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1629&str=green+growth> (дата звернення: 08.12.2021).
4. Pearce D., Markandya A., Barbier E. For a Green Economy. *Blueprint 1*. 1989. 208 p.
5. Pearce D. Greening the World Economy. *Blueprint 2*. 1991. 240 p.
6. Pearce D. Measuring Sustainable Development. *Blueprint 3*. 1994. 240 p.
7. Atkisson A. Life beyond Growth. *The history and possible future of alternatives to GDP-measured Growth-as-Usual. OECD Global Forum on Measuring Well-Being for Development and Policy Making*. New Delhi, 2012. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=692&menu=35> (дата звернення: 08.12.2021).
8. Green Economy Initiative: Linkages to Sustainable Consumption and Production / UNEP. 2010. URL: <http://www.unep.fr/scp/Marrakech/pdf/SCPGE%20Workshop%20presentation%20Steven%20Stone.pdf> (дата звернення: 08.12.2021).
9. Green, Fair and Productive: How the 2012 Rio Conference Can Move the World Towards Sustainability / Green Economy Coalition. 2010. URL: [http://www.greeneconomycoalition.org/sites/default/files/documents/GEC\\_Rio2012\\_0510.pdf](http://www.greeneconomycoalition.org/sites/default/files/documents/GEC_Rio2012_0510.pdf) (дата звернення: 08.12.2021).
10. Green Economy Roadmap. *A Guide for Business, Policymakers and Society* / International Chamber of Commerce. 2012. № 213-18/8.
11. Endl A., Sedlacko M. National Sustainable Development Strategies – What Future Role with Respect to Green Economy? UNCSID Side Event Policy Brief, European Sustainable Development Network (ESDN). Vienna, 2012.
12. Lane R. The Crisis from the Point of View of Evolutionary Economics. *International Journal of Social Economics*. 2010. № 37 (6). P. 466–471. DOI: <https://doi.org/10.1108/03068291011042337> (дата звернення: 08.12.2021).
13. Малькова Т. Європейський зелений курс – не про екологію. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3176901-evropejskij-zelenij-kurs-ne-pro-ekologiu.html> (дата звернення: 08.12.2021).
14. Представництво України при Європейському Союзу. Європейський Зелений Курс. URL: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobotnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (дата звернення: 08.12.2021).
15. Schally H. The European Green Deal: delivering the European Commission's ambitions to decouple resource use from economic growth. 2020. URL: <https://www.oneplanetnetwork.org/european-green-deal-delivering-european-commissions-ambitions-decouple-resource-use-economic-growth> (дата звернення: 08.12.2021).
16. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*. 2017. № 143. P. 757–768.
17. Kneese A. The Economics of Natural Resources. *Population and Development Review*. 1988. № 14. P. 281–309.
18. Giampietro M. On the circular bioeconomy and decoupling: implications for sustainable growth. *Ecological Economy*. 2019. № 162. P. 143–156.
19. Weetman C. A circular economy handbook for business and supply chains: repair, remake, redesign, rethink. *London, United Kingdom: Kogan Page*. 2016. P. 25.
20. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *J. Clean. Prod.* 2016. № 114. P. 11–32.
21. Schroeder P., Anggraeni K., Weber U. The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. *J. Ind. Ecol.* 2019. № 23 (1). P. 77–95.
22. Sehnem S., Jabbour C.J.C., Pereira S.C.F., de Sousa Jabbour A.B.L. Improving sustainable supply chains performance through operational excellence: circular economy approach. *Resources, Conservation & Recycling*. 2019. Vol. 149. P. 236–248. URL: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/improving\\_sustainable.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/improving_sustainable.pdf).
23. Demaria F., Schneider F., Sekulova F., Martinez-Alier J. What is degrowth? From an activist slogan to a social movement. *Environmental Values*. 2013. № 22 (2). P. 191–215.
24. Büchs M., Koch, M. Postgrowth and Wellbeing: Challenges to Sustainable Welfare. *Springer*. 2017. URL: [https://www.researchgate.net/publication/321520493\\_Postgrowth\\_and\\_Wellbeing\\_Challenges\\_to\\_Sustainable\\_Welfare](https://www.researchgate.net/publication/321520493_Postgrowth_and_Wellbeing_Challenges_to_Sustainable_Welfare) (дата звернення: 08.12.2021).
25. Бірсану К. Антизростання – екологічний метаболізм? URL: [https://cedos.org.ua/researches/degrowth-an-environmental-metabolism/#politiki\\_evropejskogo\\_souzu\\_dla\\_realizacii\\_u\\_krainah\\_shidnogo\\_partnerstva](https://cedos.org.ua/researches/degrowth-an-environmental-metabolism/#politiki_evropejskogo_souzu_dla_realizacii_u_krainah_shidnogo_partnerstva) (дата звернення: 08.12.2021).
26. Cosme I., Rui S., O'Neill D. Assessing the degrowth discourse: A review and analysis of academic degrowth policy proposals. *Journal for Cleaner Production*. 2017. Vol. 149. P. 321–334.
27. Федорів П. Антизростання для людського процвітання. URL: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/antyzrostannia-dlia-liudskoho-protsvitannia-0d474c3>

1-8f94-4545-9537-767863527969 (дата звернення: 08.12.2021).

28. Demaria et al. What is degrowth? From an activist slogan to a social movement. *Environmental Values*. 2013. № 22 (2). P. 191–215.

29. Shrivastava P. Organizational sustainability under degrowth. *Manag. Res. Rev.* 2015. № 38 (6). P. 10.

30. Jackson T. Prosperity without Growth? *Sustainable Development Commission*. 2009. URL: [https://www.growthintransition.eu/wp-content/uploads/prosperity\\_without\\_growth\\_report.pdf](https://www.growthintransition.eu/wp-content/uploads/prosperity_without_growth_report.pdf) (дата звернення: 08.12.2021).

31. Kallis G. In defence of degrowth. *Ecol. Econ.* 2011. № 70 (5). P. 873–880.

32. Plaza-Ubeda J.A. The contribution of systems theory to sustainability in degrowth contexts: the role of subsystems *Syst. Res. Behav. Sci.* 2020. № 37 (1). P. 68–81.

#### REFERENCES:

1. Soubotina T. (2004) Beyond Economic Growth: An Introduction to Sustainable Development. Available at: [http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg\\_all.pdf](http://www.worldbank.org/depweb/english/beyond/beyondco/beg_all.pdf) (accessed 08 December 2021).

2. Chervyakov I. (2015) Ekonomichnyy rozvytok, ekonomichne zrostannya i faktory, yaki strymuyut' ekonomichne zrostannya Ukrainy [Economic development, economic growth and factors that constrain the economic growth of Ukraine]. *Investments: practice and experience*, vol. 6, pp. 99–102.

3. Platforma znan' tsiley staloho rozvytku. *United Nations*. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?menu=1629&str=green+growth> (accessed 08 December 2021).

4. Pearce D., Markandya A., Barbier E. (1989) For a Green Economy. *Blueprint 1*. 208 p.

5. Pearce D. (1991) Greening the World Economy. *Blueprint 2*. 240 p.

6. Pearce D. (1994) Measuring Sustainable Development. *Blueprint 3*. 240 p.

7. Atkisson A. Life Beyond Growth. (2012) *The history and possible future of alternatives to GDP-measured Growth-as-Usual*. *OECD Global Forum on Measuring Well-Being for Development and Policy Making* New Delhi. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/index.php?page=view&type=400&nr=692&menu=35> (accessed 08 December 2021).

8. UNEP. (2010) Green Economy Initiative: Linkages to Sustainable Consumption and Production. Available at: <http://www.unep.fr/scp/Marrakech/pdf/SCPGE%20Workshop%20presentation%20Steven%20Stone.pdf> (accessed 08 December 2021).

9. Green Economy Coalition. (2010) Green, Fair and Productive: How the 2012 Rio Conference Can Move the World Towards Sustainability. URL: [http://www.green-economycoalition.org/sites/default/files/documents/GEC\\_Rio2012\\_0510.pdf](http://www.green-economycoalition.org/sites/default/files/documents/GEC_Rio2012_0510.pdf) (accessed 08 December 2021).

10. International Chamber of Commerce (2012). Green Economy Roadmap. *A Guide for Business, Policymakers and Society*, vol. 213-18/8.

11. Endl A., Sedlacko M. (2012). National Sustainable Development Strategies – What Future Role with Respect to Green Economy? UNCS D Side Event

Policy Brief, European Sustainable Development Network (ESDN), Vienna.

12. Lane R. (2010) The Crisis from the Point of View of Evolutionary Economics. *International Journal of Social Economics*, vol. 37 (6), pp. 466–471.

13. European Green Course is not about ecology. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3176901-evropejskij-zelenij-kurs-ne-pro-ekologiu.html> (accessed 08 December 2021).

14. Representation of Ukraine to the European Union. European Green Course. Available at: <https://ukraine-eu.mfa.gov.ua/posolstvo/galuzeve-spivrobitnictvo/klimat-yevropejska-zelena-ugoda> (accessed 08 December 2021).

15. Schally H. (2020) The European Green Deal: delivering the European Commission's ambitions to decouple resource use from economic growth. Available at: <https://www.oneplanetnetwork.org/european-green-deal-delivering-european-commissions-ambitions-decouple-resource-use-economic-growth> (accessed 08 December 2021).

16. Geissdoerfer M., Savaget P., Bocken N., Hultink E.J. (2017) The Circular Economy – A new sustainability paradigm? *Journal of Cleaner Production*, vol. 143, pp. 757–768.

17. Kneese A. (1988). The Economics of Natural Resources. *Population and Development Review*, vol. 14, pp. 281–309.

18. Giampietro M. (2019) On the circular bioeconomy and decoupling: implications for sustainable growth. *Ecological Economy*, vol. 162, pp. 143–156.

19. Weetman C. (2016) A circular economy handbook for business and supply chains: repair, remake, redesign, rethink. *London, United Kingdom: Kogan Page*, pp. 25.

20. Ghisellini P., Cialani C., Ulgiati S. (2016) A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *J. Clean. Prod.*, vol. 114, pp. 11–32.

21. Schroeder P., Anggraeni K., Weber U. (2019) The relevance of circular economy practices to the sustainable development goals. *J. Ind. Ecol.*, vol. 23 (1), pp. 77–95.

22. Sehnem S., Jabbour C.J.C., Pereira S.C.F., de Sousa Jabbour A.B.L. (2019) Improving sustainable supply chains performance through operational excellence: circular economy approach. *Resources, Conservation & Recycling*, vol. 149, pp. 236–248. Available at: [https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/improving\\_sustainable.pdf](https://pesquisa-eaesp.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/improving_sustainable.pdf) (accessed 08 December 2021).

23. Demaria F., Schneider F., Sekulova F., Martinez-Alier J. (2013) What is degrowth? From an activist slogan to a social movement. *Environmental Values*, vol. 22 (2), pp. 191–215.

24. Büchs M., Koch M. (2017) Postgrowth and Wellbeing: Challenges to Sustainable Welfare. *Springer*. Available at: [https://www.researchgate.net/publication/321520493\\_Postgrowth\\_and\\_Wellbeing\\_Challenges\\_to\\_Sustainable\\_Welfare](https://www.researchgate.net/publication/321520493_Postgrowth_and_Wellbeing_Challenges_to_Sustainable_Welfare) (accessed 08 December 2021).

25. Birsan K. Anti-growth – ecological metabolism? Available at: [https://cedos.org.ua/researches/degrowth-an-environmental-metabolism/#politiki\\_evro](https://cedos.org.ua/researches/degrowth-an-environmental-metabolism/#politiki_evro)



pejskogo\_souzu\_dla\_realizacii\_u\_krainah\_shidnogo\_partnerstva (accessed 08 December 2021).

26. Cosme I., Rui S. O'Neill D. (2017) Assessing the degrowth discourse: A review and analysis of academic degrowth policy proposals. *Journal for Cleaner Production*, vol. 149, pp. 321–334.

27. Fedorov P. Anti-growth for human prosperity. Available at: <https://mistosite.org.ua/ru/articles/anty-zrostannia-dlia-liudskoho-protsvitannia-0d474c31-8f94-4545-9537-767863527969> (accessed 08 December 2021).

28. Demaria et al. (2013) What is degrowth? *From an activist slogan to a social movement Environmental Values*, vol. 22 (2), pp. 191–215.

29. Shrivastava P. (2015) Organizational sustainability under degrowth. *Manag. Res. Rev.*, vol. 38 (6), pp. 10.

30. Jackson T. (2009) Prosperity without Growth? *Sustainable Development Commission*. Available at: [https://www.growthintransition.eu/wp-content/uploads/prosperity\\_without\\_growth\\_report.pdf](https://www.growthintransition.eu/wp-content/uploads/prosperity_without_growth_report.pdf) (accessed 08 December 2021).

31. Kallis G. (2011) In defence of degrowth. *Ecol. Econ.*, vol. 70 (5), pp. 873–880.

32. Plaza-Úbeda J.A. (2020) The contribution of systems theory to sustainability in degrowth contexts: the role of subsystems *Syst. Res. Behav. Sci.*, vol. 37 (1), pp. 68–81.

## КОНЦЕПЦІЯ БЕЗПЕКИ ЯК ОСНОВА МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ТА ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### SECURITY CONCEPT AS THE BASIS OF MARKETING ACTIVITIES OF TOURIST AND HOTEL ENTERPRISES

УДК 911.3.338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-2>

**Заваріка Г.М.**

д.геогр. н., доцент,  
професор кафедри  
міжнародної економіки і туризму  
Східноукраїнський національний  
університет імені Володимира Даля  
**Денищенко Л.В.**  
старший викладач кафедри  
міжнародної економіки і туризму  
Східноукраїнський національний  
університет імені Володимира Даля

**Zavarika Halyna**

Volodymyr Dahl East Ukrainian  
National University

**Denyshchenko Liudmyla**

Volodymyr Dahl East Ukrainian  
National University

У статті розглянуто авторську концепцію безпеки як основи маркетингової діяльності туристичних та готельних підприємств. Досліджено роль міжнародних організацій у розв'язанні проблем безпеки роботи туристичних та готельних підприємств в історичному аспекті. Запропоновано авторську концепцію безпеки маркетингової діяльності туристичних та готельних підприємств. Значну увагу приділено впливу конфліктів та пандемії на роботу туристичних і готельних підприємств, сказано про необхідність не тільки дотримання норм безпеки, але й моніторингу ризиків, які можуть привести до негативного розвитку подій у досліджуваній сфері. Зазначено, що пандемія COVID-19 дала поштовх розвитку внутрішнього туризму у багатьох країнах світу, що дуже важливо для України. Це в перспективі сприятиме будівництву нових сучасних готельних комплексів, збільшенню кількості туристів, забезпеченню місцевого населення робочими місцями та покращенню іміджу країни.

**Ключові слова:** концепція, безпека, маркетинг, міжнародні організації, туризм, готельне підприємство, пандемія, внутрішній туризм.

В статье рассмотрена авторская концепция безопасности как основы маркетинговой деятельности туристических и гостиничных предприятий. Исследована роль международных организаций в решении проблем безопасности работы туристических и гостиничных предприятий в историческом аспекте. Предложена авторская концепция безопасности маркетинговой деятельности туристических и гостиничных предприятий. Значительное внимание уделено влиянию конфликтов и пандемии на работу туристических и гостиничных предприятий, сказано о необходимости не только соблюдения норм безопасности, но и мониторинга рисков, которые могут привести к негативному развитию событий в исследуемой сфере. Указано, что пандемия COVID-19 дала толчок развитию внутреннего туризма во многих странах мира, что очень важно для Украины. Это в перспективе будет способствовать строительству новых современных гостиничных комплексов, увеличению количества туристов, обеспечению местного населения рабочими местами и улучшению имиджа страны.

**Ключевые слова:** концепция, безопасность, маркетинг, международные организации, туризм, гостиничное предприятие, пандемия, внутренний туризм.

*The article considers the author's concept of security as the basis of marketing activities of tourist and Hotel Enterprises. The role of international organizations in solving the problems of safety of tourist and hotel enterprises in the historical aspect is studied. Among the problems of ensuring the safety of tourism can be called the increased level of instability on a global scale, the terrorist threat against tourists, in particular in relatively stable economically developed countries, the Covid pandemic, which a few years ago could not even be thought of, predicted, today has become a presence. The author's concept of security of marketing activities of tourist and Hotel Enterprises is proposed. The presented concept of Tourism Safety consists of three levels: local, regional and International, which are presented in the developed model. At each level, the main goal is to be fulfilled, so at the local level: to ensure the safety of tourists in a particular area, at the regional level: to recognize Ukraine as favorable for visiting in terms of security, and at the international level: to ensure the safety of tourism, increase awareness and help tourists. Considerable attention is paid to the impact of conflicts and pandemics on the work of tourist and hotel enterprises and the need is noted not only to comply with safety standards, but also to monitor risks that can lead to negative developments in the field under study. It is noted that the Covid pandemic has given an impetus to the development of domestic tourism in many countries of the world, which is very important for Ukraine. In the future, this will contribute to the construction of new modern hotel complexes, increase the number of tourists, provide the local population with jobs, and improve the image of the country. The question arises of the importance of scientific prediction of events, because this will contribute to faster normalization of the situation in the event of a complex state. It is proved that the marketing activities of tourist and hotel enterprises should follow first of all the requirements of the security concept, which should also be transformed in accordance with the challenges of our time.*

**Key words:** concept, security, marketing, international organizations, tourism, hotel enterprise, pandemic, domestic tourism.

**Постановка проблеми.** В маркетинговій діяльності туристичних і готельних підприємств значну роль відіграє організація безпеки. Це питання завжди було в пріоритеті і визначалось як надзвичайно важливе. Особлива увага приділяється дослідженням теоретичних питань організації безпеки, зокрема розробленню сучасної концепції безпеки маркетингової діяльності туристичних та готельних підприємств. Останніми роками додалася світова пандемія, яка паралізувала розвиток як міжнародного, так і внутрішнього туризму, а також змінила діяльність готельних підприємств. Людству потрібно пристосовуватися до нових умов існування туристичної і готельної сфери. Через каран-

тин у більшості країн світу туристам заборонено в'їзд за кордон. У тих, хто вирішив відкрити туристичний сезон, постійно змінюються правила в'їзду. У цій непередбачуваній ситуації багато туристів не ризикують виїжджати за кордон, а віддають перевагу відпочинку вдома. Система карантину змінила переваги туристів, прискорила втілення в життя онлайн-технологій, стала приділяти більше уваги гігієні та здоров'ю, активно використовувати безготівкові та безконтактні способи оплати й способи адресної доставки, а також нагадала світу про необхідність дотримання норм безпеки у різних ситуаціях. Такої важкої кризи в туристичному та готельному бізнесі не спостерігалося з часів

Другої світової війни, тому ця тема актуальна сьогодні як ніколи, потрібно врахувати всі думки про це, щоб не пропустити цікаві ідеї майбутнього розвитку туристично-готельних підприємств.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

З огляду на підвищений рівень актуальності теми дослідження різним питанням безпеки в роботі туристичних та готельних підприємств присвячено значну кількість праць. Серед вітчизняних науковців слід відзначити В.Ф. Кифяка, В.О. Козинця, М.П. Мальську, Н.В. Антонюк, Н.М. Ганич. Вони особливу увагу у своїх дослідженнях звертають на необхідність обов'язкового страхування туристів.

Серед зарубіжних дослідників слід назвати Т. Бентлі, С. Пейджа, Л. Волкера, К.Г. Борисова, Е.Л. Драчеву, М.М. Марініна, Т.Г. Пішуліну.

Дуже багато науковців присвятили свої роботи розробленню класифікації безпеки туризму. Так, Н.В. Корж та О.В. Заноско пропонують свою класифікацію безпеки та виділяють три її види, такі як економічна безпека туризму, безпека туристичних дестинацій та безпека туристів [4]. С.Б. Мічурін вважає, що необхідно диференціювати безпеку на екологічну, соціальну та економічну [5, с. 10].

Питанням дослідження концепцій безпеки займалися Й. Мансфелд та А. Пізам, які виділили такі три групи концепцій: ті, що вивчають генезис проблеми; ті, що досліджують взаємозв'язок між безпекою та туристичним бізнесом, туристами і населенням; ті, що аналізують усіх суб'єктів туристичної діяльності в синтезі із загрозами безпеки [9].

Дослідники А. Коварі та І. Зімані довели, що безпека туризму в перспективі посяде одне з головних місць у маркетингових стратегіях туристичних підприємств та буде важливим чинником у конкурентній боротьбі [8, с. 60].

**Постановка завдання.** Метою дослідження є розроблення концепції безпеки, яка сприятиме розвитку маркетингової діяльності туристичних та готельних підприємств. Для досягнення мети були поставлені такі завдання:

- дослідити роль міжнародних організацій у вирішенні проблем безпеки роботи туристичних та готельних підприємств;
- з'ясувати необхідність розроблення концепції безпеки для реалізації стратегічних планів у сучасних умовах пандемії;
- запропонувати авторську концепцію безпеки маркетингової діяльності туристичних та готельних підприємств.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Туристичну галузь, згідно із Стратегією сталого розвитку «Україна – 2020», віднесено до одного з векторів розвитку національної економіки України, а саме вектору гордості. Це пов'язано з тим, що саме туризм є головною галуззю спеціалізації багатьох країн світу та приносить осно-

вні валютні надходження, забезпечуючи місцеве населення робочими місцями, сприяючи розвитку малого та середнього бізнесу. Головне, що внаслідок цього відбувається покращення іміджу країни на міжнародній арені, що так важливо зараз для України. Однак досягти цієї мети можливо лише за умов наявності в країні організованої надійної системи безпеки туризму. Різними питаннями організації безпеки туристичної та готельної діяльності у світі займаються багато міжнародних організацій.

Важливо розглянути це питання в історичному аспекті. Так, перша така організація, а саме Міжнародна організація праці (МОП), була створена ще у 1919 році та займалась питаннями розвитку та реалізації правових норм і принципів у сфері торгівлі, діяльністю із забезпеченням безпеки умов праці та боротьби з торгівлею людьми.

У 1923 році було створено Міжнародну організацію кримінальної поліції (ІНТЕРПОЛ), яка почала забезпечувати співпрацю всіх органів кримінальної поліції в рамках декларації прав людини, розробляти комплекс заходів щодо запобігання актам міжнародного тероризму, збирати та систематизувати дані стосовно осіб, які представляють загрозу на міжнародному рівні. Міжнародна організація громадянської авіації (ІКАО) була створена у 1944 році та почала діяльність у напрямі забезпечення безпечного розвитку громадянської авіації у світі, безпеки конструювання літаків.

Міжнародна асоціація повітряного транспорту (ІАТА) створена 1945 році, а її головним завданням є об'єднання авіакомпаній світу для забезпечення безпеки польотів та уніфікації документів, умов польоту. Того ж року було створено Організацію об'єднаних націй з питань освіти, науки і культури (ЮНЕСКО), головним завданням якої стало сприяння забезпеченню безпеки на об'єктах культурного та природного надбання, миру та безпеці шляхом розширення співробітництва народів в освіті, культурі, науці.

З 1948 року функціонує Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), яка вирішує завдання щодо розроблення міжнародних норм та стандартів з питань безпеки здоров'я під час подорожей. Міжнародна морська організація (ММО) створена у 1958 році та виконує роботу у напрямі забезпечення безпечної міжнародної навігації та розроблення засобів безпеки в портах і на судах.

З 1960 року працює Організація економічної співдружності і розвитку (ОЕСР), головним завданням якої є розвиток світової торгівлі задля забезпечення безпеки й стабільності у світі та покращення життя населення в різних країнах світу. У 1975 році почала роботу Програма ООН з питань довкілля (ЮНЕП), головними завданнями якої є сприяння збереженню довкілля та моніторинг його стану задля розвитку.

У залученні міжнародної спільноти до вирішення питань безпеки в туризмі важливу роль покликані відіграти міжнародні конференції, які регулярно організуються спеціалізованими міжнародними організаціями. Серед найбільш значущих необхідно відзначити такі:

- Загальна декларація прав людини (1948 рік, Нью-Йорк, США);
- Заключний акт СБСЕ (1975 рік, Гельсінкі, Фінляндія);
- Манільська декларація з міжнародного туризму (1980 рік, Маніла, Філіппіни);
- Хартія туризму (1985 рік, Мадрид, Іспанія);
- Гаагська декларація зі світового туризму (1989 рік, Гаага, Нідерланди);
- Декларація світової конференції міністрів з туризму (1994 рік, Осака, Японія);
- Законодавчий акт про «Про основні принципи співробітництва держав-учасників СНГ в сфері туризму (1994 рік, Москва, Росія);

– Міжнародна декларація з безпеки туризму і зменшення ризиків при подорожі (1995 рік, Естерсунд, Швеція);

– Глобальний кодекс етики туризму (1999 рік, Сантьяго, Чилі);

– Стамбульська декларація Організації економічного співтовариства, (2002 рік, Стамбул, Туреччина).

Як бачимо, цивілізований світ значну увагу приділяє саме забезпеченню питань безпеки в індустрії гостинності. Про це свідчать також нові умови подорожей у світі, пов'язані з проблемою пандемії COVID-19. Пандемія коронавірусу у 2020–2021 роках дуже сильно вплинула на стан і подальший розвиток практично всіх сфер світового господарства, в тому числі сфери обслуговування. Особливо серйозні наслідки мають ті країни, у яких вона складає суттєву частку ВВП та має вплив на ринок зайнятості. Проблемою також можна назвати зростаючий рівень нестабільності в

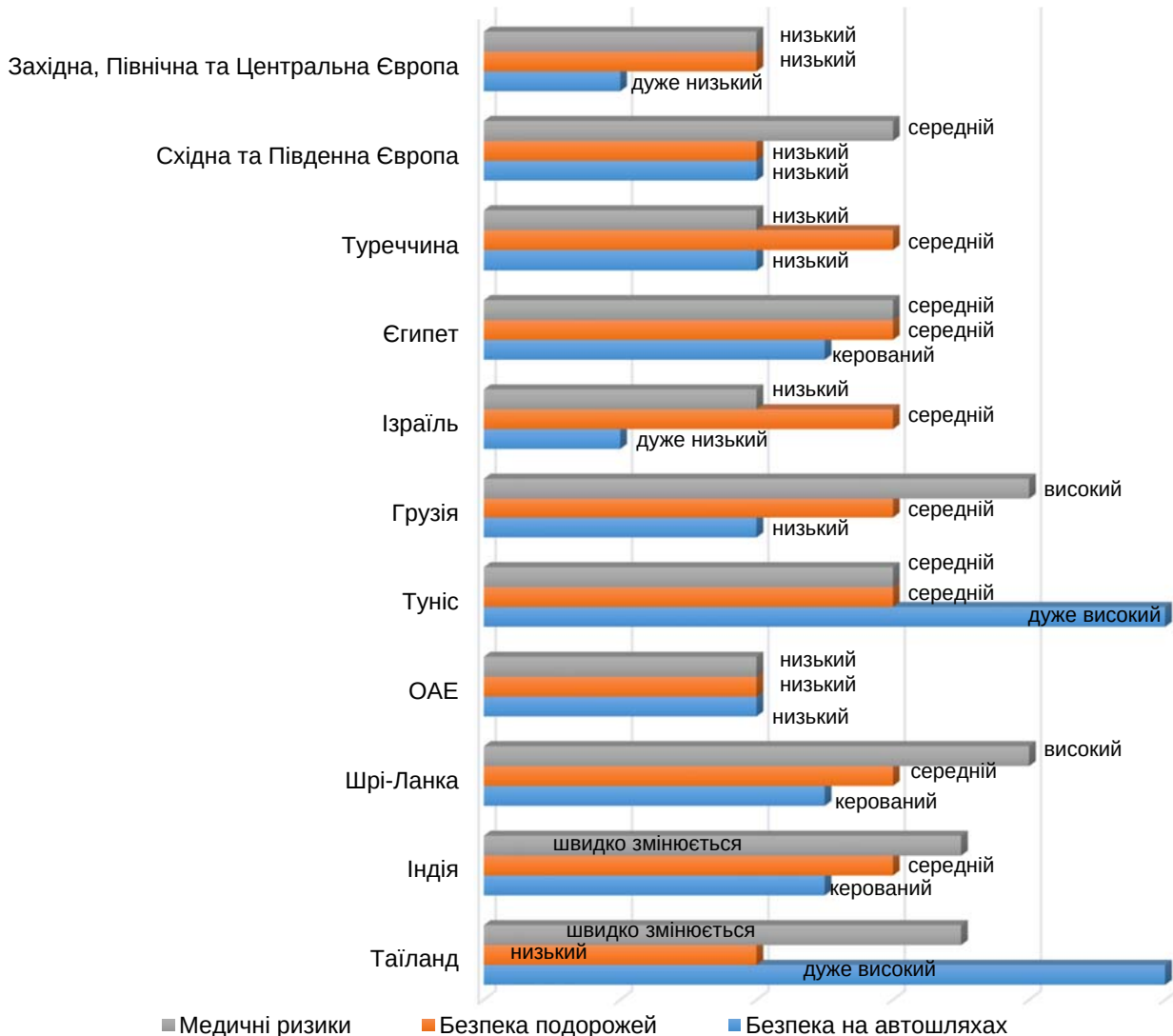


Рис. 1. Оцінка ризиків найпопулярніших туристичних напрямків для громадян України, 2019 рік

Джерело: розроблено на підставі джерела [6]

глобальному масштабі, терористичної загрози щодо туристів, зокрема у відносно стабільних економічно розвинених країнах, отже, те, про що ще декілька років тому не можна було навіть думати, прогнозувати, сьогодні стало наявністю. На жаль, ця світова негативна тенденція не оминає і Україну та наших туристів, які відвідують інші країни [3, с. 45].

Інформацію стосовно ризиків найпопулярніших туристичних напрямків для громадян України на 2019 рік представлено на рис. 1 [6]. Серед них слід назвати медичні ризики, ризики безпеки подорожей та безпеки на автошляхах у найпопулярніших туристичних центрах світу [2, с. 30].

У зв'язку з вищевикладеним гостро постає проблема розроблення концепції безпеки туризму.

Вважаємо, що концепція безпеки туризму повинна складатися з таких трьох рівнів, як локальний, регіональний та міжнародний, які представлено у розробленій моделі. Розглянемо вимоги та головні завдання, які слід висувати на кожному з них (рис. 2).

1) Локальний рівень. Безпека туристів є першорядним завданням.

Рекомендовано встановлювати камери відеоспостереження для безпеки відпочиваючих, організувати роботу «гарячої лінії». Крім того, можуть бути створені спеціальна туристична поліція та окремий безкоштовний номер телефону для викликів саме туристами.

Всі ці заходи покликані захистити гостей від неприємних інцидентів під час відпочинку. Втім,

нововведення стануть у нагоді і самим місцевим, адже посилені засоби безпеки захистять їх від злодіїв і шахраїв. До того ж чим вище безпека території, тим більше до неї довіри, відповідно, більше туристів, що зупинили свій вибір саме на відпочинку тут, а зростання туристичного потоку безпосередньо пов'язано зі зростанням добробуту регіону та його жителів.

Додаткові інновації, які плануються, зроблять територію ще більш безпечною і гостинною для туристів. Це установка камер відеоспостереження не тільки на дорогах для контролю за дотриманням правил дорожнього руху, але й на вулицях, у торгових центрах, готелях, соціальних об'єктах. Сучасні інтелектуальні системи допомагають, зокрема, визначати кількість відвідувачів у торгово-розважальних комплексах, готелях, ресторанах тощо. Така інформація необхідна в разі надзвичайних подій, оскільки допомагає визначати, скільки людей знаходиться в будівлі.

Крім того, пропонується впровадження системи «Розумна зупинка» та служби екстреної допомоги, які підвищують безпеку туристів. Так, «розумні» зупинки оснащуються інформаційною системою, за допомогою якої гості міста можуть не тільки звернутися по допомогу в екстрені служби, але й отримати консультацію п'ятьма мовами.

Необхідно створити єдину службу «112» і реалізувати програму допомоги постраждалим у ДТП санітарною авіацією [3, с. 47].

2) Регіональний рівень. Метою розвитку туризму на регіональному рівні є прагнення до



Рис. 2. Модель концепції безпеки туризму

Джерело: розроблено авторами



визнання нашої країни сприятливою для відвідування, що підвищить її місце в міжнародних рейтингах, у тому числі за рівнем безпеки.

Безпека туризму – це багатоаспектне і міжвідомче завдання. В її реалізації беруть участь безліч органів виконавчої влади (Уряд України, Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, МВС України, Державна служба України з надзвичайних ситуацій, СБУ тощо), обласних органів влади і органів місцевого самоврядування. Багато питань безпеки туризму вирішуються на «стику» повноважень міністерств і відомств. Для цього потрібно створити єдиний інформаційний простір, ввести статистичні спостереження, запровадити координуючий вплив і контроль. Однак цього сьогодні немає.

Ключовою метою розвитку туризму є збільшення внеску галузі у ВВП країни, а також збільшення туристичного потоку. Основною засадою роботи з досягнення мети стане формування чітких пріоритетів і концентрація ресурсів на ключових проєктах, розвиток яких передбачає спільну міжвідомчу координацію. Пропонується сформувати єдину проєктну команду для взаємодії з усіма відомствами, а також для роботи з представниками регіональних органів влади та інвесторами.

Необхідно сформувати проєктне середовище, в якому всі розуміють свою роль, завдання і функції та працюють для досягнення єдиних цілей. Слід перейти на якісно інший рівень у роботі з проєктами. Актуальним є формування команди, яка б допомагала в регіонах збирати проєкти, проходить міжвідомче узгодження, допрацьовувати ці проєкти і виводити на інвестиційний рівень, що дало б змогу ефективно використовувати кошти.

Важливим буде впровадження інструментів підтримки галузі, таких як видача кредитів за зниженою процентною ставкою, а також обговорення можливостей формування спеціального податкового режиму для туристичних кластерів. Крім цього, необхідно знижувати адміністративні бар'єри, а також удосконалювати законодавче регулювання галузі, нові інструменти статистичного обліку з використанням можливостей інформаційних технологій.

В рамках проведеного дослідження наявних літературних джерел було відзначено відсутність єдиних принципів і підходів у сфері забезпечення безпеки туризму та антитерористичної захищеності об'єктів і територій туристично-рекреаційних комплексів. Невирішеним є питання інтеграції систем безпеки та антитерористичної захищеності об'єктів і територій ТРКУ єдиний комплекс з подальшою його інтеграцією в АПК «Безпечне місто». Вельми актуальними при цьому є питання міжвідомчої взаємодії, координації, обміну інформацією та оперативного реагування на різні загрози, події та позаштатні ситуації. Назріла необхідність,

коли поняття «туристично-рекреаційний кластер» потрібно більш активно впроваджувати в життя [3, с. 48].

3) Міжнародний рівень. Одним із завдань Концепції є забезпечення безпеки туризму, підвищення інформованості та надання допомоги туристам.

Безпека туризму на міжнародних туристичних ринках є, з одного боку, фактором підвищення конкурентоспроможності національного турпродукту, а з іншого боку, засобом маніпулювання та недобросовісної конкуренції. За цим критерієм Державний департамент США ставить Україну на один щабель із такими країнами, як Афганістан, Ангола, Колумбія, Ліван, і не рекомендує американським туристам відвідувати нашу країну. Однак зазначається тільки зона конфлікту на сході країни [1].

Отже, пріоритетним завданням є створення і підтримання сприятливого образу України як безпечного, цікавого, доступного туристського напрямку. Питання забезпечення безпеки також слід закріпити в плані заходів щодо реалізації стратегії розвитку туризму [3, с. 49].

Наступним важливим завданням є вжиття заходів із подальшого вдосконалення державної політики, нормативно-правового регулювання та міжвідомчої взаємодії у сфері безпеки туризму та наділення відповідного органу державної влади повноваженнями з координації та контролю, відповідно до статті 6 Закону України «Про туризм» «Створення безпечних умов для здійснення подорожей, відпочинку та діяльності у сфері туризму» та статті 13 «Безпека в галузі туризму» [7].

Запропонована концепція безпеки буде актуальною в Україні в сучасних умовах, адже, на жаль, така тема, як військові конфлікти, не закрита навіть у XXI столітті. Країни продовжують воювати і вступати в конфлікти між собою, від чого страждають не тільки люди, але й різні сфери економіки. Однією з таких галузей є сфера гостинності.

За останні роки відбулося багато конфліктів у Палестині, Ізраїлі, Йорданії та Лівії, що значно знизило кількість туристів у цих областях, як і конкурентоспроможність цих місць. Стратегічно логічно зосередити туризм у найсприятливіших точках країни, в яких немає збройних конфліктів та їх наслідків. Наприклад, там, де є велике скупчення туристичних ресурсів, таких як гори, рівнини, річки та озера, зимові та літні курорти, оскільки це завжди буде більш привабливим для туристів. Однак і в постраждалих від конфлікту територіях є місця, де не було активних дій, наприклад, нині відпочинок у частині Луганської області можна вважати безпечним, але ми повинні пам'ятати про організацію заходів безпеки.

Війна на сході та економічна криза, що вибухнули одночасно на території України, відразу



привели до краху туризму. Відбулося значне зменшення туристичного потоку в цьому регіоні. У 2014 році через скрутне становище Луганської та Донецької областей було закрито більшість і так нечисленних готелів, тому регіону необхідна підтримка з питань відновлення та розвитку туристичної та готельної діяльності. Отже, нещодавно для участі у Львівському фестивалі гостинності були запрошені представники готельної індустрії сходу. В ході зустрічі з представниками готельно-ресторанного сектору Луганської та Донецької областей зазначалося, що для Львівської області туристично-готельний сектор є способом донесення до іноземного туриста думки про те, що Україна безпечна для відвідування, тому варто подумати про спільні проєкти, адже це дасть значний імпульс розвитку цих регіонів. Перейняти досвід Львова і застосувати його у своїй місцевості – це не тільки шлях до відновлення території після війни, але й шлях до загального розвитку. Після того як галузь зазнала великих збитків, готельний бізнес може стати платформою для соціалізації населення та економічного зростання.

Пандемія збільшила рівень ризиків у галузі. Щодо України, то уряд ще не підраховував втрати, але вже очевидно, що із закриттям кордонів вони будуть та торкнуться здебільшого в'їзного та виїзного туризму. Нині обмеження для внутрішнього туризму майже не вводились, але, звичайно, карантин та заборона масових заходів вплинуть на бізнес. Як же справлятися з таким занепадом під час пандемії? Особливої популярності набирають поїздки, які в англійській мові прийнято називати "Staycation" ("stay" – «перебування», "vacation" – «відпустка») недалеко від будинку, без ночівель. В цих умовах треба розвивати районний туризм. Наприклад, бажаним можна запропонувати записатися на безкоштовні екскурсії (пішохідні, автобусні, на самокатах або велосипедах) по раніше невідомим туристам місцях.

Із послабленням карантину на українські курорти поїхала рекордна кількість відпочивальників. Традиційно багато туристів було на Півдні (зокрема, в Одеській, Херсонській, Миколаївській областях), а також у Карпатах. Однак не лише там. Наплив гостей був зафіксований практично у всіх областях, тому що багато хто шукав менш популярні місця через ізоляцію. На думку експертів, рушійною силою розвитку є «зелений туризм», тобто садиби у віддалених селах і фермерські господарства. Також процвітає гастрономічний туризм, зокрема різні екологічні ферми, винні погребі. Однак, на жаль, українці позиціонують внутрішній туризм як відчайдушний крок у 2020–2021 роках, тому що, в принципі, внутрішній туризм не може дати того, що може дати закордонний туризм. В Україні дуже мало готелів, які можуть запропонувати такий же рівень, як у попу-

лярних туристичних країнах, за розумними цінами. Чистота пляжів та послуг в Україні явно відстають. Місцеві готелі хочуть більше грошей, але вони зазвичай не забезпечують належної якості, а конкуренція тут невелика, тому що ніде навіть зупинитися.

Внутрішній туризм стає актуальним і для інших країн світу. Зараз це найбезпечніший варіант відновлення економіки та одночасно задоволення потреб у відпочинку населення. "Hotel Et Destination Consulting" (HDC) у своєму звіті прогнозує, що Україна, як і решта світу, зможе частково відновити свій економічний стан у 2021 році, але повністю ліквідувати усі наслідки пандемії можна лише у 2022 році.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, маркетингова діяльність туристичних та готельних підприємств повинна слідувати перш за все вимогам концепції безпеки, яка трансформується відповідно до сучасних вимог сьогодення. Світ змінюється, ми не очікували, що, крім загальновідомих причин небезпеки, виникне ще й світова пандемія COVID-19, яка приведе до значних змін у роботі туристичних та готельних підприємств. Виникає питання значення наукового передбачення подій, адже це сприятиме більш швидкій нормалізації ситуації в разі виникнення складного стану. Ситуація змінюється, і, вочевидь, виходити світ із карантину буде саме шляхом відбудови внутрішнього туризму. Тільки тоді, коли санітарно-епідеміологічний стан буде нормалізовано, можна буде говорити про відродження міжнародного туризму, але з багатьма змінами. До того ж у цих надскладних умовах не слід забувати про загрози туризму, які несуть із собою військові дії, теракти, стихійні природні лиха тощо. В подальших наукових пошуках плануємо більш докладно дослідити наслідки впливу пандемії на туристично-готельну сферу.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Госдеп опублікував список из 35 стран, куда не стоит отправляться американским туристам. USA. ONE : вебсайт. URL: <https://usa.one/2019/04/gosdep-opublikoval-spisok-iz-35-stran-kuda-ne-stoit-otpravlyatsya-amerikanskim-turistam> (дата звернення: 10.04.2020).
2. Заваріка Г.М. Конфлікт як перешкода сталого розвитку туризму. *Сучасний стан та перспективи розвитку туризму* : матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (Чернівці, 2–4 травня 2018 року). Чернівці : ПВКФ «Технодрук», 2018. С. 29–31.
3. Заваріка Г.М. Суспільно-географічне дослідження безпеки туризму в умовах глобалізації і конфліктів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Географічні науки»*. 2018. № 9. С. 45–50.
4. Корж Н.В., Заноско О.В. Формування системи економічної безпеки індустрії туризму як складо-

вої стійкого розвитку туризму в Україні. *Економіка. Управління. Інновації*. 2011. № 2 (6).

5. Мичурин С.Б. Безопасность в туризме: методологический и пространственный аспекты : автореф. дисс. ... канд. геогр. наук ; Пермский государственный национальный исследовательский университет. Пермь, 2012. 22 с.

6. INTERNATIONAL SOS. URL: <https://www.internationalosos.com> (дата звернення: 28.08.2021).

7. Про туризм : Закон України від 15 вересня 1995 року № 324/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. 241 с.

8. Kovari I., Zimanyi K. Safety and Security in the Age of Global Tourism. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. 2011. № 3–4. Vol. 5. P. 59–61.

9. Mansfeld Y., Pizam A. *Tourism, Security and Safety. From Theory to Practice*. Routledge, 2005. 376 p.

#### REFERENCES:

1. Hosdep opublikoval spysok yz 35 stran, kuda ne stoyt otpravlyatsia ameryanskym turystam (2019) [The State Department has published a list of 35 countries where American tourists should not go]. *USA. ONE*. URL: <https://usa.one/2019/04/gosdep-opublikoval-spisok-iz-35-stran-kuda-ne-stoit-otpravlyatsya-amerikan-skim-turistam> (in Ukrainian) (accessed 10 April 2020).

2. Zavarika H.M. (2018) Konflikt yak pereshkoda staloho rozvytku turyzmu [Conflict as an obstacle to sustainable tourism development]. Chernivtsi: PVKF "Technodruk", pp. 29–31. (in Ukrainian)

3. Zavarika H.M. (2018) Suspilno-geohrafichne doslidzhennia bezpeky turyzmu v umovakh hlobalizatsii i konfliktiv [Socio-geographical study of tourism safety in the context of globalization and conflicts]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Geographical Sciences"*, no. 9, pp. 45–50. (in Ukrainian)

4. Korzh N.V., Zanosko O.V. (2011) Formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky industrii turyzmu yak skladovoi stiikoho rozvytku turyzmu v Ukraini [Formation of the system of economic security of the tourism industry as a component of sustainable tourism development in Ukraine]. *Economy. Management. Innovation*, no. 2(6). (in Ukrainian)

5. Mychuryn S.B. (2012) Bezopasnost v turyzme: metodolohycheskyi y prostranstvennyii aspekty. [Safety in tourism: methodological and spatial aspects]: abstract. diss. ... Candidate of Geographical Sciences ; Perm. state national. research. un-t. Perm. 22 p. (in Russian)

6. INTERNATIONAL SOS. URL: <https://www.internationalosos.com> (accessed 28 August 2021).

7. Pro turyzm: Zakon Ukrainy (1995) [On tourism: Law of Ukraine No. 324/95-BP of 15.09.1995]. *Vedomosti Of The Verkhovna Rada Of Ukraine*. No. 31. 241 p. (in Ukrainian)

8. Kovari I., Zimanyi K. (2011) Safety and Security in the Age of Global Tourism. *Applied Studies in Agribusiness and Commerce*. № 3–4. Vol. 5. P. 59–61.

9. Mansfeld Y., Pizam A. (2005) *Tourism, Security and Safety. From Theory to Practice*. Routledge, 376 p.

## SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN CASE OF IMPLEMENTING CROSS-BORDER TRADE IN UKRAINE USING THE CHINESE MODEL

### СТАЛИЙ РОЗВИТОК У РАЗІ ЗДІЙСНЕННЯ ТРАНСКОРДОННОЇ ТОРГІВЛІ В УКРАЇНІ ЗА КИТАЙСЬКОЮ МОДЕЛЛЮ

*This article describes the analysis of sustainable development in Ukraine in case of implementing cross-border trade in Ukraine using the Chinese model. From the global goals of sustainable development, the main direction is taken on the vector of poverty reduction. Essentials such as clothes, shoes were analyzed to show possible savings of Ukrainian buyers in case of using cross-border trade in Ukraine. To analyze the algorithm of cross-border trade in China was made an experiment with the main aim to understand the methodology of tax payments mechanism in China in case of using cross-border trade. An experiment was based on exporting of Ukrainian goods that was imported in China in 2019 used cross-border trade. Cross-border trade started to work in China in 2019. For the end of 2021 cross-border trade using Chinese model works successfully in more than 6 countries. Ukraine is one of those countries that need researches in this area. For this reason, calculations were provided, the advantages of implementing cross-border trade in Ukraine were determined.*

**Key words:** sustainable development, taxes, customs receipts, cross-border trade, international trade, Chinese experience, tax system, Ukraine.

*В цій статті проаналізовано вплив зміни митно тарифних платежів на сталий розвиток України у разі впровадження транскордонної торгівлі в Україні за китайською моделлю.*

*чає впровадження трансграничної торгівлі в Україні по китайській моделі. Из глобальных целей устойчивого развития основное направление берется на сокращение бедности. Проанализированы такие предметы первой необходимости как одежда, обувь, чтобы показать возможные сбережения украинских покупателей при использовании трансграничной торговли в Украине. Для анализа алгоритма трансграничной торговли, в Китае был проведен эксперимент целью которого было понять методологию механизма уплаты налогов при использовании трансграничной торговли. Эксперимент базировался на экспорте украинских товаров, импортированных в Китай в 2019 году с помощью трансграничной торговли. Трансграничная торговля начала работать в Китае в 2019 году. К концу 2021 года трансграничная торговля по китайской модели успешно работает в более чем 6 странах. Украина принадлежит к тем странам, которые нуждаются в исследованиях в данной сфере. Для этого были проведены расчеты, определены преимущества трансграничной торговли в Украине.*

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, налоги, таможенные поступления, трансграничная торговля, международная торговля, опыт Китая, налоговая система, Украина.

UDC 338.58:65.014

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-3>

**Lytvynova levgeniia**

Graduate Student

of the Department of Finance

Taras Shevchenko National University of Kyiv

*У цій статті проаналізовано вплив зміни митно тарифних платежів на сталий розвиток України у разі впровадження транскордонної торгівлі в Україні за китайською моделлю. Глобальних цілей сталого розвитку є 17, вони затверджені генеральною асамблеєю ООН та мають бути досягнуті до 2030 року. З глобальних цілей сталого розвитку основний напрямок при проведенні цього дослідження береться на вектор скорочення бідності. Проаналізовано можливість придбання із меншими митними зборами таких предметів першої необхідності, як одяг, взуття, щоб показати можливі заощадження українських покупців при використанні транскордонної торгівлі в Україні. Причиною обрання таких напрямків було те, що саме ці товарні категорії частіше за все замовляються на JOOM, Китай та інших платформах, для заощадження коштів, також достатня кількість одягу йде із США та ЄС, і важливим важелем є те, що достатня кількість одягу та взуття продається на 7км посередниками. Можливо, саме впровадження транскордонної торгівлі зможе дати новий поштовх для купівлі товарів із меншими витратами для самого покупця. Для аналізу алгоритму транскордонної торгівлі, та дослідження успішного досвіду, була взята за основу транскордонна модель в Китаї, на основі якої було проведено у 2019 році експеримент, основною метою якого було зрозуміти методологію механізму сплати податків саме у Китаї при використанні транскордонної торгівлі. Транскордонна торгівля почала працювати в Китаї як раз у 2019 році. Китайська Народна Республіка в останні роки йде до підвищення кількості людей середнього класу та збільшення купівельної спроможності своїх громадян, що є одним із ключових питань при подоланні бідності. Експеримент базувався на експорті українських товарів, які були імпортовані до Китаю у 2019 році за допомогою транскордонної торгівлі. На кінець 2021 року транскордонна торгівля за китайською моделлю успішно працює в більш ніж 6 країнах. Україна належить до тих країн, які потребують досліджень у цій сфері. Для цього були проведені розрахунки, визначені переваги здійснення транскордонної торгівлі в Україні. Було проаналізовано кількість можливих заощаджень населення при впровадженні транскордонної торгівлі в Україні.*

**Ключові слова:** сталий розвиток, податки, митні надходження, транскордонна торгівля, міжнародна торгівля, китайський досвід, податкова система, Україна.

**Formulation of a problem.** An important role in international trade 2021 is dedicated to cross-border trade. Globalization and global use of computers helps people to find the best quality and cheapest price with the help of internet. At the same time, internet helps producers all over the world to find their customers without immense number of intermediate sellers. Different electronic trading platforms give people easy way to see the price of producers in country of origin for different goods and services, so every

person start to find opportunities how to buy thing in the cheapest way. Consequence of COVID-19 push slightly process of constantly growing requirements for using cross-border trade. This article addresses the problem of finding answer to the question: could implementing cross-border trade help in sustainable development of Ukraine. This study is based on Compound annual growth rate forecasts.

**The purpose of the article** is to analyze of sustainable development in Ukraine in case of

implementing cross-border trade in Ukraine using the Chinese model.

**Analysis of recent researches and publications.**

Since 2019 China is using cross-border trade. In 2019 The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) and The World Trade Organization (WTO) publish works that mention the demand for support for the transparency measures for establishing or maintaining Trade Information Portals, or electronic portals that make cross-border information, such as regulatory information, easily available [1]. Researchers mentioned problems that appears in different countries with implementation of cross-border trade and modeling of cross-border trade model according to the trade reality that subsist in the countries. Impact of cross border trade on Dumai (Indonesian's province of Riau) facing problem of improvement transportation infrastructure in border areas [2]. Cross-border in electricity faces with problem that the volume of trade in electricity is subject to a much steeper decline over distance than trade in merchandise goods [3]. Cost to export and to import, time to export and import, and number of documents did not necessarily have lower cross-border trade costs than other, except for Fiji [4]. The problem has been studied in works by many foreign scientists, in particular Y. A. Zein, A. Rohman, D. Nurvianti, Fathurrahman [2], V. Antweiler [3], J. Bertrand [4], S. Sivapalan, J. Hamzah, A. Habibah, A. Buang, A.C. Er, M.J. Mohd Fuad, N. Lyndon [5].

**Presentation of main research material.** Cross-border trade in Ukraine could use all people who have smartphones, computers, laptops, and internet. According to the GSMA Mobile Connectivity Index in Ukraine 3G coverage have 90% of all population in the country (44,39 million people) and consumer readiness for buying through internet is 87,6%, that show readiness of people to cross-border trade in 2022 [6]. For cross border trade needed strong last mile logistics, so analyzing this point we see fast rising in Ukrainian market in this area. According to the Compound annual growth rate (CAGR) we could see +3,4% every year from 2021 till 2030 (Fig. 1).

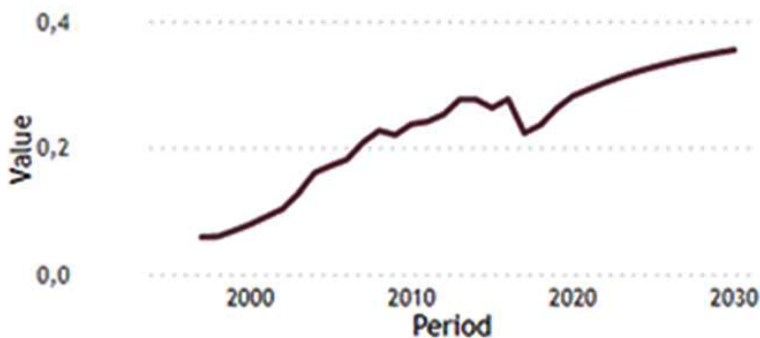


Fig. 1. Forecast of the last mile logistics market in Ukraine 2021–2030, billion \$. Author's development based on Euromonitor International data

Cross border trade – is opportunity for the buyers to import goods with less taxes and possibility for sellers to achieve new goals at new markets. Ukraine, following the example of China, may consider reducing duties on purchases through cross-border trade of certain product categories. According to Chinese model of cross-border trade any company all over the world could put their goods on special storage area in China for sale through cross-border trade, so people in China could buy goods that they are interested in with less taxes legally. In this paper, a comparison is made between duties on cross-border and non-cross-border trade when dealing with China, to analyze the experience. Data is based on real red wine import data (data is obtained by experiment in 2019) in Table 1. The experiment was done for the purity of the study.

Calculations based on custom receipts in case of cross border trade and without cross border trade shows an advantage for buyers that use cross border trade in 25,23%. In comparison, cross border trade total receipts 17,9% and without cross border trade receipts 43,13%. Considering that many goods in Ukraine is imported, especially from China, this idea makes possible to free Ukrainian buyers from part of the expenses to increase welfare and reduce poverty in Ukraine, which is an important part of sustainable development of every country.

If buyer use cross border trade and the price of Ukrainian origin wine is 6 \$ and airfreight 2\$, total sum of Ukrainian origin wine custom receipts calculation in case of cross border trade comes to 1,62\$, that is 17,9%. If we do not use cross border trade and price of Ukrainian origin wine is 6 \$ and airfreight 2\$, total sum of Ukrainian origin wine custom receipts calculation in case of without cross border trade comes to 3,45\$, that is 43,13%. Comparison in shown in Table 2.

Considering categories of goods with high customs receipts that is not produced in Ukraine, cross order trade could be good instrument to avoid part of the smuggling in terms of those items that are imported illegally due to duties and VAT. It is chance to avoid cost minimization for goods with cost more than 100 euros (parcels from abroad has decreased to 100 euros, while avoiding the need to pay customs duties and VAT in Ukraine).

To give advantage to the state budget of Ukraine we need to choose categories with the highest risk and are fast rising ones. These categories are shoes, clothes, knitted fabric, textiles etc. All mentioned categories have CAGR from +3,1% till 5,4% per year.

According to the Compound annual growth rate (CAGR) we could see +3,1% every year from 2021 till 2030 in textiles



Table 1

**Ukrainian origin wine custom receipts in case of cross-border trade and without cross border trade based on Chinese taxation 2021**

	VAT	Duty	Excise Duties
Cross border trade	70% from original tax	0%	70% from original tax
Without cross border trade	13%	14%	10%

Table 2

**Comparison of Ukrainian origin wine custom receipts in case of cross-border and non-cross border trade based on Chinese taxation**

	VAT	Duty	Excise Duties
Cross border trade	Basis for calculation VAT: $(8\$+1,12\$)/(1-10\%)=(8\$+1,12\$)/0,9=10,13$ $10,13*13\%=1,32\$$ $1,32\$*70\%=0,92\$$	$(6\$+2\$)*0\%= 0\$$	Basis for calculation excise duties: $(8\$+1,12\$)/(1-10\%)=(8\$+1,12\$)/0,9=10,13$ $10,13*10\%=1,01\$$ $1,01\$*70\%=0,7\$$
Without cross border trade	Basis for calculation VAT: $(8\$+1,12\$)/(1-10\%)=(8\$+1,12\$)/0,9=10,13$ $10,13*13\%=1,32\$$	$(6\$+2\$)*14\%= 1,12\$$	Basis for calculation excise duties: $(8\$+1,12\$)/(1-10\%)=(8\$+1,12\$)/0,9=10,13$ $10,13*10\%=1,01\$$

(Fig. 2). In total from 2020-2030 will be textiles market expansion +46 million \$.

According to the Compound annual growth rate (CAGR) we could see +3,4% every year from 2021 till 2030 in knitted fabric (Fig. 3). In total from 2020-2030 will be knitted fabric market expansion +120 million \$.

According to the Compound annual growth rate (CAGR) we could see +4,4% every year from 2021 till 2030 in shoes (Fig. 4). In total from 2020-2030 will be shoes market expansion +196 million \$.

According to the Compound annual growth rate (CAGR) we could see +5,4% every year from 2021 till 2030 in clothes (Fig. 5). In total from 2020–2030 will be clothes market expansion +775 million \$.

Custom receipts-generating categories could give not only area for taxes but will help in sustainable development of Ukraine. The categories and their forecasts obtained at this stage are the basis for modeling strategies for the behavior of sellers. Amount of import category with value of market expansion will be calculation basis for choosing optimized taxation strategy for cross-border trade based on number of alternative categories. According to the comparison

of export value, import value and production value of textiles market clearly stated that import compile 569 million \$ (Fig. 6).

According to the comparison of export value, import value and production value of knitted fabric market clearly stated that import compile 1 158 million \$ (Fig. 7).

According to the comparison of export value, import value and production value of shoes market clearly stated that import compile 1 482 million \$ (Fig. 8).

According to the comparison of export value, import value and production value of clothes market clearly stated that import compile 1 994 million \$ (Fig. 9).

As far as we can see from the figures, imports from foreign countries prevail in most cases. And the production is based on imported components, drawing an analogy between textiles and clothing. If individuals can save on goods, this will help fight poverty and help give a stronger impetus to sustainable development. Let's analyze how much the Ukrainian buyer will save. For this, we will make the necessary calculations. Let's see what import



**Fig. 2. Forecast of the textiles market in Ukraine 2021–2030, billion \$.**  
 Author's development based on Euromonitor International data

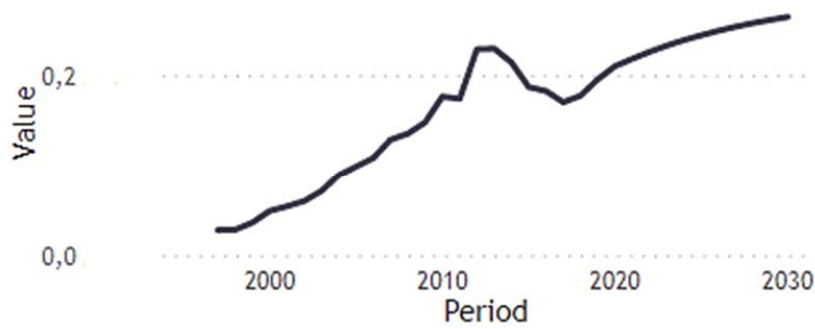


Fig. 3. Forecast of knitted fabric market in Ukraine 2021–2030, billion \$. Author's development based on Euromonitor International data



Fig. 4. Forecast of shoes market in Ukraine 2021–2030, billion \$. Author's development based on Euromonitor International data.

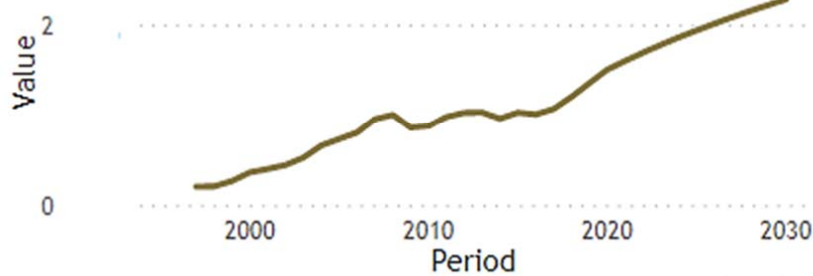


Fig. 5. Forecast of clothes market in Ukraine 2021–2030, billion \$. Author's development based on Euromonitor International data

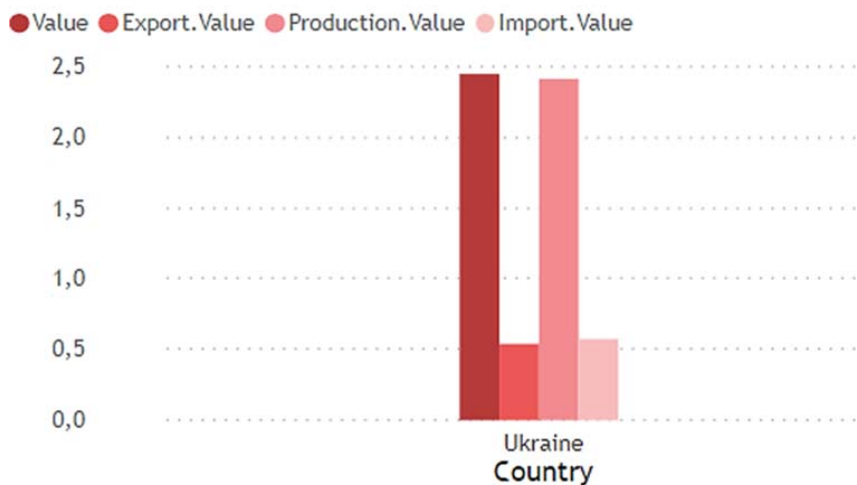


Fig. 6. Import, export and production of Ukraine, textile market 2020, milliard \$. Author's development based on Euromonitor International data



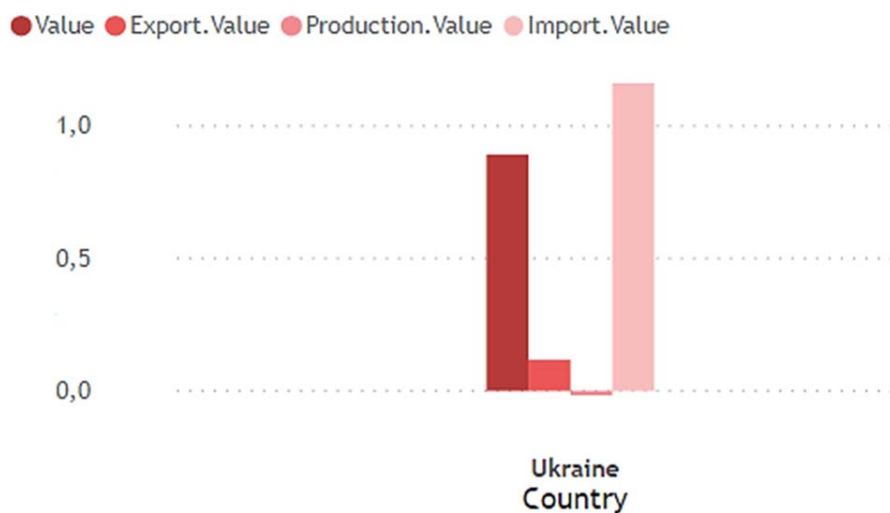


Fig. 7. Import, export, and production of Ukraine, knitted fabric 2020, milliard \$. Author's development based on Euromonitor International data.

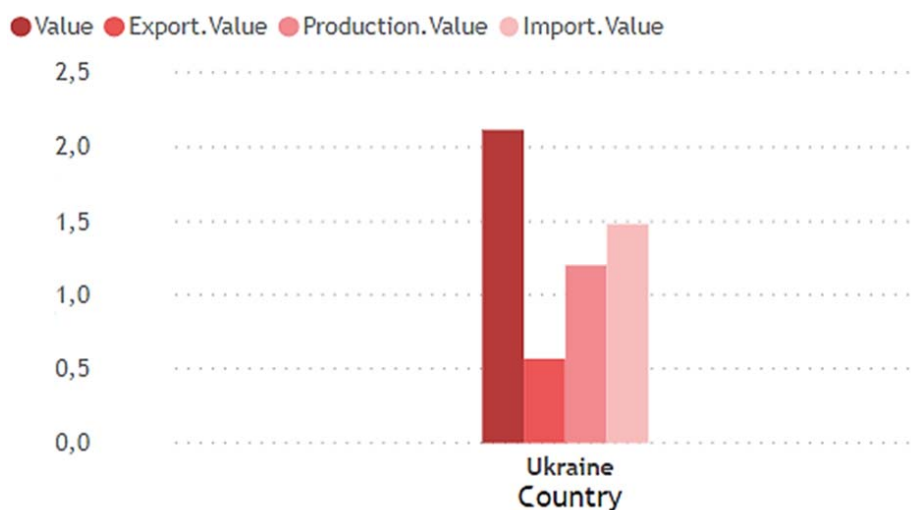


Fig. 8. Import, export and production of Ukraine, shoes market 2020, milliard \$. Author's development based on Euromonitor International data

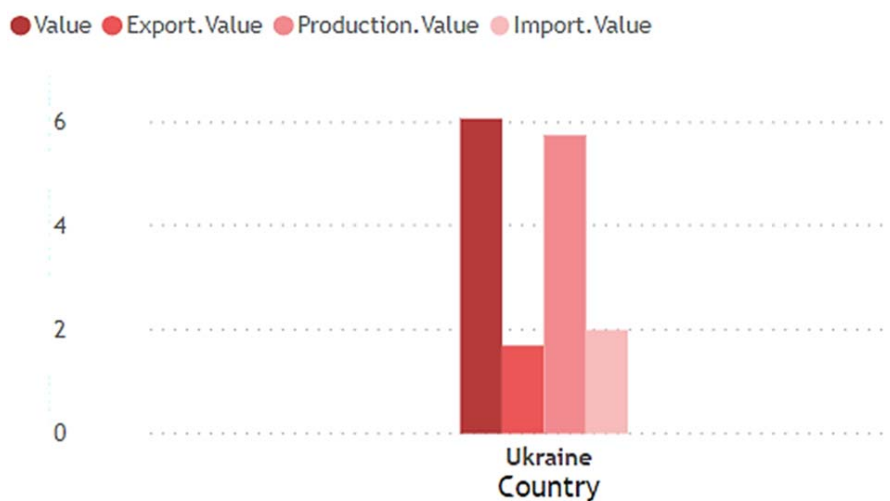


Fig. 9. Import, export and production of Ukraine, clothes market 2020, milliard \$. Author's development based on Euromonitor International data.

Table 3

Import forecast of alternative markets 2022F

Market	Import value 2020, million \$	CAGR, %	Import 2022F, million \$
textiles	569 million \$	3,1%	604 million \$
knitted fabric	1 158 million \$	3,4%	1 238 million \$
shoes	1 482 million \$	4,4%	1 615 million \$
clothes	1 994 million \$	5,4%	2 215 million \$

Table 4

Customs Receipts in Case of Implementing Cross-Border Trade in Ukraine based on Import 2022F

Model	Realistic	
	Import 2022F, million \$	Savings
textiles	604 million \$	4314 million \$
knitted fabric	1 238 million \$	8842 million \$
shoes	1 615 million \$	11535 million \$
clothes	2 215 million \$	15821 million \$
Total	604 million \$	4314 million \$

value is expected in 2022 based on data 2020 and CAGR in Table 3.

Based on the planned indicators, let's calculate the benefits for the Ukrainian consumer. We propose to take as a basis the savings according to the Chinese model of cross-border trade.

**Conclusions from the study.** The development of the cross-border trade is important for the Ukrainian economy. However, there are many factors that influence the market, euro integration is one of it. Having analyzed the possibilities for cross-border trade in Ukraine based on Chinese model, we can say that cross-border trade would help to be closer for Ukraine to concept of stable development in the context of the fight against poverty. It will help Ukrainians to save money on import taxes and reduce partly illegal import. The fight against poverty, as one of the important areas, especially significant today in Ukraine. COVID-19 proved the effectiveness of this model in more 6 countries: China, Belgium, Malaysia, Ephyopia, Rwanda, Thailand etc. 2021 shows readiness of Ukrainian people to buy goods cheaper with using of internet.

Globalization and global use of computers will help cross border trade to gain fast the large market share and Ukrainian government cannot avoid that factor, but it could give a chance to people buy

things much easier and legally all over the world with payment taxes to help in sustainable development of Ukraine.

**REFERENCES:**

1. The critical role of trade facilitation in supporting economic diversification and structural reforms, Economic diversification, and empowerment. OECD, WTO, 2019.
2. Y. A. Zein, A. Rohman, D. Nurvianti, Fathurrahman "Does the ACEAN economic community has an impact on cross border trade development in developing countries (an example of Indonesia)", Conf. Series: Earth and Environmental Science 575, 2020.
3. Antweiler V. (2016) "Cross-border trade in electricity", *Journal of International Economics*, no. 101, pp. 42–51.
4. Bertrand J. (2017) "Regional trade agreements and cross-border trade costs: The cost of Pacific Island countries", ARTNeT Working Paper Series, 165.
5. Sivapalan S., Hamzah J., HabibahA., A. Buang A., Er A.C., Mohd Fuad M.J., Lyndon N. (2011) "The impact of institutional regulation and Facilitation on cross-border trade", *World Applied Sciences Journal*.
6. GSMA Mobile Connectivity Index. URL: <https://www.mobileconnectivityindex.com/> (accessed February 2021).

## МЕТОДИКА ОЦІНКИ ЛІДЕРСТВА У МІЖНАРОДНІЙ ТОРГІВЛІ

## METHODS OF LEADERSHIP ASSESSMENT IN INTERNATIONAL TRADE

У статті запропоновано методику оцінювання глобального торговельного лідерства країн як складової частини світового економічного лідерства, що базується на розрахунку інтегрального показника глобального торговельного лідерства (Індексу глобального торговельного лідерства). Під час вибору субфакторів, на основі яких здійснюється розрахунок індексу, основними критеріями виступають доступність та їх компаративність (порівнюваність) для різних країн, а також представлення індексом як кількісних, так і якісних характеристик участі країн у міжнародній торгівлі, таких як технологічність експорту, його диверсифікація та свобода торгівлі. На підставі запропонованої методики здійснено розрахунок індексу для п'ятнадцяти провідних експортерів світу за 2019 та 2010 роки, що дало змогу визначити позиції провідних економік світу у світовій торгівлі на поточний момент та здійснити ретроспективне оцінювання глобального торговельного лідерства.

**Ключові слова:** лідерство, міжнародна торгівля, експорт, товари, послуги, світовий ринок.

В статті пропонується методика оцінювання глобального торговельного лідерства країн як складової частини світового економічного лідерства, котра базується на розрахунку інтегрального показника глобального торговельного лідерства (Індексу глобального торговельного лідерства). При виборі субфакторів, на основі яких здійснюється розрахунок індексу, основними критеріями виступають їх доступність та компаративність (сравнимість) для різних країн, а також представлення індексом як кількісних, так і якісних характеристик участі країн у міжнародній торгівлі, таких як технологічність експорту, його диверсифікація та свобода торгівлі. На основі запропонованої методики здійснено розрахунок індексу для п'ятнадцяти провідних експортерів світу за 2019 та 2010 роки, що дозволило визначити позиції провідних економік світу у світовій торгівлі на поточний момент та здійснити ретроспективне оцінювання глобального торговельного лідерства.

**Ключевые слова:** лидерство, международная торговля, экспорт, товары, услуги, мировой рынок.

УДК 339.5:339.98

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-4>

**Майборода Ю.О.**

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

**Mayboroda Yuriy**

Uzhhorod National University

*The main objective of the paper is to find a universal, simple in calculation and comprehensive approach to measuring the state of economies in terms of their dominance at global goods and services market. The article proposes a method for assessing the global trade leadership of countries as a component of world economic leadership, based on the calculation of the complex indicator of global trade leadership (Global Trade Leadership Index). The importance of finding the approach to calculating the state of economies in global trade in goods and services is approved by the need for monitoring current changes in state of play at the global market especially with the growing role of Asian countries, and changes in positions of traditional leaders of global economy. Global trade leadership is seen as a component of global economic leadership, which characterizes the degree of economic dominance in the global market for goods and services. At the same time, special attention in assessing the positions of countries is drawn to key trends in world trade, such as the growing role of transnational corporations and high-tech exports in trade transactions. In addition, diversification of exports is considered as an indicator showing the state of the economy at the global market as it was previously revealed by foreign scholars. When choosing the subfactors based on which the index is calculated, the main criteria are their availability and comparability for different countries, as well as the index representation of both quantitative and qualitative characteristics of countries' participation in international trade. The index is based on eight indicators that characterize the performance of trade, the degree of concentration of national exports, the position of national transnational corporations, and degree of freedom of trade and is calculated using benchmarking to analyze countries' approach to world leadership in trade. Based on the proposed methodology, the index was calculated for the fifteen leading exporters of the world for 2019 and 2010, which allowed to determine the position of the world's leading economies in world trade now and to conduct a retrospective assessment of global trade leadership.*

**Key words:** leadership, international trade, export, goods, services, world market.

**Постановка проблеми.** Сучасний етап розвитку світового господарства характеризується динамічними змінами у розстановці сил у сфері торгівлі. В умовах збереження ролі транснаціональних корпорацій як основних гравців у торгівлі, подальшої інтенсифікації обміну високотехнологічною продукцією та урізноманітнення підходів до регулювання торговельних потоків створюються умови для формування нових лідерів у сфері торгівлі. Зростаюча роль Китаю та юрисдикції зі сприятливими умовами для безмитної торгівлі в Азійському регіоні актуалізує необхідність пошуку комплексного підходу до оцінювання ступеня домінування країн у торгівлі товарами й послугами, що уможливить динамічний аналіз позицій діючих та потенційних лідерів у сфері міжнародного товарообміну та обміну послугами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В центрі інтересу сучасної економічної науки,

як зарубіжної, так і вітчизняної, вже тривалий час перебуває проблема економічного лідерства країн. Питання глобального економічного лідерства, його складових частин досліджують вітчизняні науковці Т.В. Шталь, В.О. Козуб, М.М. Колісник. Автори пропонують ідентифікувати економічне лідерство на мікроекономічному рівні (ТНК) та на макроекономічному рівні (країни), при цьому виокремлюють такий чинник досягнення світового економічного лідерства, як інноваційний розвиток [1]. Торговельне лідерство здебільшого розглядають як одну зі складових частин економічного лідерства. Так, І.В. Дзєбіх виокремлює факторне, виробниче, торговельне, фінансове, соціально-економічне, науково-технічне, торговельне та інформаційне лідерство ТНК, регіонів та країн [2]. У більшості проаналізованих досліджень сфера міжнародної торгівлі «пронизує» глобальне економічне лідерство, а окремі показники, що

характеризують участь країни у глобальній торгівлі, віднесено до різних сфер оцінювання світового економічного лідерства.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є пошук методичних засад для комплексного оцінювання позицій країн у світовій торгівлі, а саме розроблення комплексного індексу глобального торговельного лідерства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Торговельне лідерство значною мірою обумовлюється сприятливими вихідними умовами в економіці (насамперед, її масштабами) та досягається завдяки застосуванню збалансованого та науково обґрунтованого підходу до регулювання експортно-імпорتنих процесів. Методика оцінювання позицій країни у глобальній торгівлі має ґрунтуватися на певних припущеннях та водночас враховувати окремі обмеження. Водночас серед надзвичайно великої кількості показників міжнародної торгівлі необхідно вибрати ті, що характеризуватимуть позиції країн з урахуванням сучасних трендів світового товарообміну, таких як інтенсифікація торгівлі послугами та високотехнологічною продукцією, ступінь втручання держави у процеси товарообміну. Інтегральний показник глобального торговельного лідерства має ґрунтуватися на показниках, що доступні в офіційних статистичних базах для більшості країн та у максимальному часовому діапазоні; за можливості бути комплексним за характером та відносно простим для розрахунку, співставним для різних країн та зручним для моніторингу у динаміці; враховувати як кількісне домінування, так і якісну складову частину експорту (насамперед, роль послуг та високотехнологічних продуктів у експорті); включати оцінку диверсифікованості експорту як запоруки стабільності та незалежності країни від експортних доходів та водночас глибину спеціалізації країни та її проникнення на світові ринки; враховувати рівень транспарентності зовнішньоторговельної політики, рівень свободи діяльності резидентів на закордонних ринках та доступність національного ринку для іноземних контрагентів; містити оцінку внеску ТНК у місце країни на світових ринках як основи торговельного домінування.

Через те, що мета дослідження, а саме оцінювання місця країн за ступенем їх домінування у світовій торгівлі, вже виключає з поля зору обстеження більшість країн, що не претендують на таке лідерство і з високою ймовірністю ніколи не претендуватимуть на нього, дослідженням можна охопити більшість країн, що за показниками своєї участі у торгівлі наближаються до лідерів. Основною проблемою при цьому є критерій відбору країн, що обстежуються, та, безперечно, набору показників та методики їх зведення до інтегрального вигляду.

Щодо першого вважаємо, що доцільно вибрати країни з максимальним відносним внеском у світовий експорт товарів та послуг, тому для дослідження вибрано 15 країн, загальна частка яких у світовому експорті товарів і послуг за даними СОТ перевищує 60% станом на 2019 рік. Так, ними є Китай, США, Німеччина, Нідерланди, Японія, Франція, Республіка Корея, Гонконг, Італія, Великобританія, Мексика, Канада, Бельгія, РФ, Сінгапур.

До субфакторів, що враховуватимуться під час розрахунку Індексу глобального торговельного лідерства (GTLI, Global Trade Leadership Index), віднесемо вартісний обсяг експорту товарів з країни; вартісний обсяг експорту послуг з країни; частку високотехнологічного експорту у товарному експорті країни; вартість експорту на душу населення; індекс концентрації експорту (Герфіндаля-Гіршмана); коефіцієнт покриття імпорту експортом; індекс свободи торгівлі; кількість національних ТНК у рейтингу провідних ТНК світу.

Обґрунтуємо вибір зазначених показників. Вартість експорту товарів та експорту послуг є очевидним та основним вартісним показником, що застосовується для вимірювання місця країни у світовій торгівлі. Експорт товарів і послуг доцільно виокремити з огляду на важливість вимірювання експорту послуг як однієї з найбільш динамічних та прибуткових складових частин сучасної торгівлі.

Показник частки високотехнологічного експорту в експорті країни вибрано як один із індикаторів якісного вдосконалення структури національного експорту. В умовах прискореного НТП частка високих технологій у структурі експорту країни характеризує ступінь її інтеграції у світовий інноваційний процес, осучаснення товарного експорту, що впливає на вартість експорту та його конкурентоздатність. Як зазначають Т.В. Мельник та О.В. Зубко, орієнтація на збільшення частки в торговельному обігу країни інноваційних товарів є адекватною реакцією на виклики глобалізації [3, с. 192].

Важливим аспектом оцінювання торговельного лідерства є вимірювання концентрації експорту країни, для чого найчастіше застосовується Індекс Герфіндаля-Гіршмана. Індекс концентрації експорту (Індекс Герфіндаля-Гіршмана) вимірює ступінь концентрації країни чи об'єднання країн на тих чи інших товарних групах і перебуває в межах від 0 до 1. Відповідно, значення індексу, що наближується до 1, вказує на те, що експорт країни є моноконцентричним, тобто фокусується на обмеженій кількості товарних груп. Навпаки, значення, що є близькими до 0, засвідчують, що експорт чи імпорту країни більш рівномірно розподілений між товарними групами [4, с. 11].

Необхідність урахування цих показників у комплексному обстеженні підтверджується результа-



тами емпіричних досліджень, проведених міжнародними організаціями та закордонними науковцями. Зокрема, у дослідженні [5], що базується на оцінці зміни експортних доходів країн у розрізі груп за рівнем концентрації експорту, зазначається, що країни з високим індексом концентрації виявляли значні коливання експортних доходів, тоді як для країн із більш диверсифікованим експортом такі коливання не були відчутними. Зазначене підтверджує С. Самен, зазначаючи, що диверсифікація експортного портфеля забезпечує країні меншу залежність експортних доходів від цінних коливань [6], відповідно, створює умови для стійкості позицій у торгівлі. Високе значення індексу свідчить про концентрацію товарного експорту лише на кількох ринках, тоді як зниження коефіцієнта означає, що експорт є рівномірним у розрізі ринків торговельних партнерів [7].

Свобода торгівлі – необхідна умова інтеграції країни у світові процеси товарообміну, що засвідчують результати поступу провідних економік світу. Для забезпечення оцінки країн за рівнем економічної свободи у торгівлі доцільно включити до інтегрального показника Індекс торговельної свободи (Trade Freedom Score), що розраховується Світовим банком на підставі даних про середній рівень тарифного захисту та нетарифні бар'єри, що застосовуються певною економікою, а також є комплексною мірою оцінювання масштабів застосування тарифних та нетарифних бар'єрів в економіці [8].

З числа результатних показників зовнішньої торгівлі для нашого дослідження вибрано також інтенсивність експорту країни (доцільно вимірювати його вартістю експорту на душу населення) та коефіцієнт покриття імпорту експортом.

Важливим аспектом, що характеризує роль країни у світовій торгівлі, є діяльність національних ТНК з виробництва, збуту та реалізації товарів та послуг за кордоном. Серед наявних міжнародних індексів відсутній такий, що характеризував би безпосередньо роль національних ТНК у експорті та формуванні позицій на світових ринках. Серед найбільш відомих комплексних показників, що стосуються транснаціоналізації діяльності компаній, називають індекс транснаціоналізації, індекс інтерналізації, індекс ширини мережі філій ТНК, індекс географічного поширення діяльності [9, с. 16], однак вони стосуються корпоративного рівня й дають змогу оцінити ефективність окремо взятих ТНК, але не корпоративного сектору загалом. З іншого боку, через недосконалу міжнародну статистичну оцінку закордонної діяльності ТНК немає достатньої впевненості в тому, що вимірювання внеску ТНК у національний експорт буде об'єктивно відображати роль ТНК у забезпеченні лідерства. Враховуючи багатогранність впливу закордонної діяльності ТНК на національну еконо-

міку загалом та торгівлю зокрема, можемо включити до нашого комплексного обстеження позиції основних міжнародних компаній країн за індексом транснаціоналізації, розробленим ЮНКТАД (розраховується з урахуванням частки закордонних продажів ТНК, частки іноземних активів ТНК та частки іноземних працівників ТНК), або адаптувати наявний рейтинг провідних ТНК [10] до вимог нашого дослідження. Перший не розраховується на постійній основі, тому не може бути застосований для динамічного дослідження. Останній не тільки враховує частку іноземних активів національних ТНК, але й оцінює ефективність їх діяльності за субпоказниками обсягів продажів, прибутку, активів та ринкової вартості. Для цього вираховуємо кількість національних компаній у рейтингу.

У табл. 1 наведено дані вибраних країн за визначеними субфакторами станом на 2019 рік. Як видно, за вартісним обсягом експорту товарів лідером є Китай, натомість першість у експорті послуг мають США. Гонконг є лідером за часткою високотехнологічної продукції у власному експорті та індексом свободи торгівлі. Найбільш диверсифікованим експортом характеризується Італія (Індекс Герфіндаля-Гіршмана становить 0,056), найбільше значення експорту на душу населення має Сінгапур, найвищим коефіцієнт покриття імпорту експортом був у Російській Федерації. США є також беззаперечним лідером за кількістю національних ТНК у рейтингу "Global 2000".

Під час розрахунку комплексних показників у сфері міжнародних економічних відносин застосовуються різноманітні підходи, такі як метод сум (просте підсумовування субфакторів), середнє арифметичне контрольних показників, середнє геометричне субфакторів, метод відстаней. На думку багатьох авторів та дослідників, найвідомішим методом розрахунку комплексної оцінки є метод відстаней [18]. Останній передбачає нормування субфакторів відповідно до еталонного показника і приведення їх у зіставний вигляд, за якого значення представлені в діапазоні від 0 до 1. Еталонним вважається найкраще значення кожного субфактору серед представлених для оцінювання.

При цьому для розрахунку інтегрального індексу GTLI (Global Trade Leadership Index) на основі нормованих субіндексів застосуємо середнє арифметичне:

$$GTLI = \frac{E1i + X2i + E3i + E4i + E5i + E6i + E7i + E8i}{8}, \quad (1)$$

де  $GTLI_i$  – інтегральний індекс глобального торговельного лідерства  $i$ -ї країни;  $X1i \dots X8i$  – нормалізовані за еталонним значенням показники країни, де  $X1i$  – обсяг експорту товарів  $i$ -ї країни у поточних цінах, млн. дол. США,  $X2i$  – обсяг экс-



Значення субфакторів Індексу глобального торговельного лідерства за країнами, 2019 рік

Країна	Субфактори							
	вартість експорту товарів у поточних цінах, млрд. дол. США	вартість експорту послуг у поточних цінах, млрд. дол. США	частка високотехнологічного експорту, %	експорт товарів і послуг на душу населення, дол. США	Індекс концентрації експорту (Індекс Герфіндаля-Гіршмана)	коефіцієнт покриття імпорту експортом	Індекс свободи торгівлі	кількість національних ТНК у рейтингу провідних ТНК, од.
Китай	2 499,0	244,3	30,79	1 889	0,095	1,067	73,0	264
США	1 643,0	875,8	18,93	7 667	0,101	0,805	86,6	586
Німеччина	1 489,0	352,3	16,43	21 814	0,091	1,147	86,0	50
Нідерланди	708,6	202,8	23,06	44 459	0,084	1,143	86,0	26
Японія	705,6	209,4	17,02	7 285	0,142	1,043	80,0	216
Франція	570,9	294,0	26,99	12 876	0,093	0,970	81,0	59
Південна Корея	542,2	103,8	32,41	12 898	0,172	1,078	80,4	48
Гонконг	534,9	101,2	65,57	92 714	0,298	1,016	90,0	57
Італія	537,7	122,2	7,83	10 698	0,056	1,109	86,0	25
Великобританія	469,7	403,6	23,47	13 592	0,105	0,982	86,0	15
Мексика	460,7	31,5	20,42	3 880	0,138	0,993	81,4	12
Канада	446,6	105,0	16,51	14 851	0,151	0,941	86,8	61
Бельгія	446,9	121,9	12,02	39 664	0,101	1,008	86,0	8
РФ	419,8	61,9	13,0	3 342	0,315	1,363	77,8	23
Сінгапур	390,8	217,2	52,13	107 600	0,228	1,170	85,0	12

Джерело: сформовано автором за даними джерел [11–17]

порту послуг і-ї країни у поточних цінах, млн. дол. США, Х3і – частка високотехнологічної продукції у товарному експорті і-ї країни у відсотках, Х4і – експорт товарів і послуг на душу населення і-ї країни у дол. США, Х5і – індекс концентрації експорту і-ї країни (Індекс Герфіндаля-Гіршмана), Х6і – коефіцієнт покриття імпорту експортом і-ї країни, Х7і – індекс свободи торгівлі, Х8і – кількість національних ТНК у рейтингу “Global 2000” (одиниць).

Нормування показників (стимуляторів чи дестимуляторів) здійснюється залежно від їх впливу на інтегральний показник, адже зв'язок між інтегральною оцінкою та показником-стимулятором є прямим, а з показником-дестимулятором – оберненим. Для нормування використовується підхід, вжитий, зокрема, у дослідженні [19]. Для показників-стимуляторів нормування здійснюється за такою формулою:

$$X_{norm} = (\% - \% \min) / (X \max - X \min). \quad (2)$$

Для показників-дестимуляторів застосовується така формула:

$$X_{norm} = (\% \max - X) / (X \max - X \min). \quad (3)$$

де  $X_{norm}$  – значення нормалізованого показника;  $X$ ,  $X_{max}$ ,  $X_{min}$  – поточне, максимальне та мінімальне значення вибраного показника серед обстежуваних країн відповідно.

Таким чином, еталонним для всіх субфакторів буде найвище значення показника серед вибра-

них країн, а для Індексу Герфіндаля-Гіршмана, що є дестимулятором, – найнижче. Як наслідок, нормований показник для країни з найкращим значенням набуватиме значення одиниці, для країни з найгіршим значенням він дорівнюватиме нулю. Результати нормування та розрахунку індексу наведено у табл. 2.

Як видно з табл. 2, найкраще значення Індексу мають США, найгірше – Російська Федерація. Другу та третю позиції займають Сінгапур та Гонконг відповідно, феномен лідерства яких можна пояснити значною часткою реекспорту у їх зовнішньоторговельній структурі. Так, за даними СОТ, у 2020 році 93,4% товарного експорту Гонконгу та 53,2% Сінгапуру формувалися за рахунок реекспорту продукції, головним чином високотехнологічної [20].

Розрахунок індексу у ретроспективі дасть змогу виявити зміни у розстановці сил у світовій торгівлі. Результати нормування субфакторів та розрахунку індексу за даними 2010 року наведено у табл. 3.

Як видно з табл. 3, з 2010 року п'ятірка лідерів світової торгівлі залишилася незмінною, однак за досліджуваний період Китай перемістився на 5 позицію, натомість Гонконг – на 4.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропонований підхід до оцінювання домінування країн у світовій торгівлі товарами й послугами враховує як прості, так і відносні результатні показники тор-

Таблиця 2

**Нормалізація субфакторів Індексу глобального торговельного лідерства та IGTL провідних експортерів світу за 2019 рік**

Країна	Субфактори, нормалізовані за еталонним значенням*								Значення індексу	Ранг
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8		
Китай	1,000	0,252	0,398	0,000	0,849	0,470	0,000	0,443	0,426	5
США	0,594	1,000	0,192	0,055	0,826	0,000	0,800	1,000	0,558	1
Німеччина	0,521	0,380	0,149	0,188	0,865	0,613	0,765	0,073	0,444	3
Нідерланди	0,151	0,203	0,264	0,403	0,892	0,606	0,765	0,031	0,414	6
Японія	0,149	0,211	0,159	0,051	0,668	0,427	0,412	0,360	0,305	11
Франція	0,085	0,311	0,332	0,104	0,857	0,296	0,471	0,088	0,318	9
Південна Корея	0,072	0,086	0,426	0,104	0,552	0,489	0,435	0,069	0,279	12
Гонконг	0,068	0,083	1,000	0,859	0,066	0,378	1,000	0,085	0,442	4
Італія	0,070	0,107	0,000	0,083	1,000	0,545	0,765	0,029	0,325	8
Великобританія	0,037	0,441	0,271	0,111	0,811	0,317	0,765	0,012	0,346	7
Мексика	0,033	0,000	0,218	0,019	0,683	0,337	0,494	0,007	0,224	14
Канада	0,026	0,087	0,150	0,123	0,633	0,244	0,812	0,092	0,271	13
Бельгія	0,027	0,107	0,073	0,357	0,826	0,364	0,765	0,000	0,315	10
РФ	0,014	0,036	0,090	0,014	0,000	1,000	0,282	0,026	0,183	15
Сінгапур	0,000	0,220	0,767	1,000	0,336	0,654	0,706	0,007	0,461	2

Джерело: розраховано автором за даними джерел [11–17]

Таблиця 3

**Нормалізація субфакторів Індексу глобального торговельного лідерства та значення GTLI провідних експортерів за 2010 рік**

Країна	Субфактори, нормалізовані за еталонним значенням								Значення індексу	Ранг
	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8		
Китай	1,000	0,296	0,564	0,000	0,858	1,000	0,176	0,164	0,50733	4
США	0,766	1,000	0,367	0,051	0,907	0,000	0,856	1,000	0,61850	1
Німеччина	0,751	0,385	0,237	0,178	0,886	0,962	0,884	0,073	0,54454	3
Нідерланди	0,216	0,198	0,473	0,371	0,840	0,469	0,884	0,016	0,43339	7
Японія	0,368	0,213	0,284	0,059	0,809	0,871	0,648	0,420	0,45909	6
Франція	0,176	0,339	0,445	0,104	0,907	0,461	0,653	0,085	0,39624	9
Південна Корея	0,131	0,121	0,563	0,104	0,688	0,753	0,074	0,064	0,31241	13
Гонконг	0,080	0,119	0,665	0,709	0,568	0,660	1,000	0,060	0,48258	5
Італія	0,116	0,154	0,047	0,084	1,000	0,397	0,884	0,042	0,34065	11
Великобританія	0,095	0,495	0,379	0,107	0,753	0,413	0,884	0,121	0,40592	8
Мексика	0,000	0,000	0,350	0,016	0,691	0,469	0,630	0,010	0,27073	14
Канада	0,070	0,109	0,214	0,137	0,698	0,424	0,912	0,081	0,33057	12
Бельгія	0,056	0,147	0,000	0,349	0,877	0,643	0,884	0,000	0,36962	10
РФ	0,080	0,061	0,078	0,020	0,000	0,753	0,000	0,026	0,12724	15
Сінгапур	0,058	0,155	1,000	1,000	0,361	0,995	1,000	0,010	0,57222	2

Джерело: розраховано автором за даними джерел [11–17]

гівлі, а також кількісний вимір якісних ознак сучасної торгівлі, таких як технологічність експорту, свобода і транспарентність торгівлі, роль ТНК у ній. Індекс глобального торговельного лідерства базується на доступних та співставних для різних країн субфакторах, що дає змогу використовувати його для подальших динамічних спостережень та виявляти тенденції у лідерстві країн на світових ринках товарів та послуг. Водночас доцільно у майбутніх дослідженнях врахувати особливості участі Сінгапуру та Гонконгу у світових процесах товарообміну та дослідити наявність у цих юрисдикцій ознак глобального лідерства у світовій торгівлі.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Шталь Т.В., Козуб В.О., Колісник М.М. Глобальне лідерство у сучасній світовій економіці. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1 (2). С. 16–22. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk\\_2015\\_1%282%29\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpushk_2015_1%282%29_4) (дата звернення: 16.11.2021).
2. Дзебих І.Б. Корпоративне лідерство у нафтогазовому бізнесі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 13. С. 54–56. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2016/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/10.pdf) (дата звернення: 17.11.2021).
3. Мельник Т.В., Зубко О.В. Інноваційний регрес у товарній структурі зовнішньої торгівлі України.

Маркетинг і менеджмент інновацій. 2011. № 4. Т. II. С. 192–199. URL: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011\\_4\\_2\\_192\\_199.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_4_2_192_199.pdf) (дата звернення: 17.11.2021).

4. Гаврилюк О.В., Остафі І.Ю. Особливості розвитку зовнішньої торгівлі України. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 49. С. 9–15. URL: [http://bses.in.ua/journals/2020/49\\_2020/3.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/49_2020/3.pdf) (дата звернення: 17.11.2021).

5. Export Dependence and Export Concentration. 2014. URL: [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards\\_SustainingMDGProgress\\_Chapter1.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards_SustainingMDGProgress_Chapter1.pdf) (дата звернення: 16.11.2021).

6. Samen S. A Primer on Export Diversification: Key Concepts, Theoretical Underpinnings and Empirical Evidence. URL: [https://blogs.worldbank.org/files/growth/EXPORT\\_DIVERSIFICATION\\_A\\_PRIMER\\_May2010%281%29.pdf](https://blogs.worldbank.org/files/growth/EXPORT_DIVERSIFICATION_A_PRIMER_May2010%281%29.pdf) (дата звернення: 16.11.2021).

7. Зубрицький А.І. Дослідження порівняльних переваг як бази експортного потенціалу економіки України. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2015. № 57. С. 61–70. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/57/pdf/61-70.pdf> (дата звернення: 18.11.2021).

8. Trade Freedom Score / The World Bank. URL: <https://tcdata360.worldbank.org/indicators/trade.free.scr> (дата звернення: 18.11.2021).

9. Булкот О.В. Кількісні методи вимірювання ступеня транснаціоналізованості компанії. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2019. Вип. 3 (204). DOI: <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2019/204-3/2>. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/10/204-14-20.pdf> (дата звернення: 18.11.2021).

10. Рейтинг Forbes Global 2000. URL: <https://www.forbes.com/lists/global2000/#e6e89915ac04> (дата звернення: 18.11.2021).

11. Merchandise exports (current US\$). The World Bank Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.MRCH.CD> (дата звернення: 19.11.2021).

12. High-technology exports (% of manufactured exports). The World Bank Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS> (дата звернення: 19.11.2021).

13. Market concentration and structural change indices of exports and imports of products, annual. UNCTADSTAT. URL: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableViewer/tableView.aspx?ReportId=121> (дата звернення: 19.11.2021).

14. Index of Economic Freedom. URL: <https://www.heritage.org/index/explore?view=by-region-country-year&u=637691171624590788> (дата звернення: 19.11.2021).

15. Population. The World Bank Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL> (дата звернення: 20.11.2021).

16. Service Exports. The World Bank Data. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.NFSV.CD> (дата звернення: 20.11.2021).

17. Imports of Goods and Services. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD> (дата звернення: 20.11.2021).

18. Хлістунова Н.М. Методичні засади оцінювання стратегічної гнучкості підприємств побутового обслуговування. *Вісник Донецького національного університету. Серія «Економіка і право»*. 2015. № 1. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/347> (дата звернення: 21.11.2021).

19. Тутова О.В. Вимірювання рівня людського розвитку за допомогою методів агрегування. *Економіко-математичне моделювання соціально-економічних систем*. 2015. Вип. 20. С. 343–355.

20. World Trade Statistical Review 2021. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2021\\_e/wts2021\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2021_e/wts2021_e.pdf) (дата звернення: 22.11.2021).

## REFERENCES:

1. Shtal, T.V., Kozub, V.O., Kolisnyk, M.M. (2015) Hlobalne liderstvo u suchasni svitovii ekonomitsi [Global Leadership in Modern Economy]. *Scientific Herald of Poltava University of Economy and Trade*, no. 1 (2), pp. 16–22. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv-pusk\\_2015\\_1%282%29\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv-pusk_2015_1%282%29_4) (accessed 16 November 2021).

2. Dzebykh, I.B. (2016) Korporativne liderstvo u naf-tohazovomu biznesi [Corporate Leadership in Oil and Gas Business]. *Investment: Practice and Experience*, no. 13, pp. 54–56. Available at: [http://www.investplan.com.ua/pdf/13\\_2016/10.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/13_2016/10.pdf) (accessed 17 November 2021).

3. Melnyk, T.V., Zubko, O.V. (2011) Innovatsiyni rehres u tovarnii strukturi zovnishnoi torhivli Ukrainy [Innovational regress in Merchandise Structure of Foreign Trade of Ukraine]. *Marketing and Management of Innovations*, no. 4, vol. 2, pp. 192–199. Available at: [https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011\\_4\\_2\\_192\\_199.pdf](https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi-2011_4_2_192_199.pdf) (accessed 17 November 2021).

4. Havryliuk, O.V., Ostafi, I.Iu. (2020) Osoblyvosti rozvytku zovnishnoi torhivli Ukrainy [The Characteristics of International Trade Development in Ukraine]. *Black Sea Economic Studies*, no. 49, pp. 9–15. Available at: [http://bses.in.ua/journals/2020/49\\_2020/3.pdf](http://bses.in.ua/journals/2020/49_2020/3.pdf) (accessed 17 November 2021).

5. Export Dependence and Export Concentration. Available at: [https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards\\_SustainingMDGProgress\\_Chapter1.pdf](https://www.undp.org/content/dam/undp/library/Poverty%20Reduction/Inclusive%20development/Towards%20Human%20Resilience/Towards_SustainingMDGProgress_Chapter1.pdf) (accessed 16 November 2021).

6. Samen, S. (2010) *A Primer on Export Diversification: Key Concepts, Theoretical Underpinnings and Empirical Evidence*. Growth and Crisis Unit, World Bank, Washington DC. Available at: [https://nanopdf.com/download/a-primer-on-export-diversification\\_pdf](https://nanopdf.com/download/a-primer-on-export-diversification_pdf) (accessed 16 November 2021).

7. Zubrytskyi, A.I. (2015) Doslidzhennia porivnialnykh perevah yak bazy eksportnoho potentsialu ekonomiky Ukrainy [The Study of Comparative Advantage as a basis of the Export Potential of Ukrainian Economy]. *Socio-Economic Research Bulletin*, no. 57, pp. 61–70. Available at: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2015/57/pdf/61-70.pdf> (accessed 18 November 2021).

8. Trade Freedom Score. *The World Bank*. Available at: <https://tcdata360.worldbank.org/indicators/trade.free.scr> (accessed 18 November 2021).

9. Bulkot, O.V. (2019). Kilkisni metody vymirivannia stupenia transnatsionalizovanosti kompanii [Quantitative Methods of Estimation of the Degree of Company's Transnationality]. *Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, no. 3 (204), pp. 14–20. Available at: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/wp-content/uploads/2019/10/204-14-20.pdf> (accessed 18 November 2021).
10. Global 2000. *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/lists/global2000/#e6e89915ac04> (accessed 18 November 2021).
11. Merchandise exports (current US\$). *The World Bank Data*. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.SR.MRCH.CD> (accessed 19 November 2021).
12. High-technology exports (% of manufactured exports). *The World Bank Data*. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/TX.VAL.TECH.MF.ZS> (accessed 19 November 2021).
13. Market concentration and structural change indices of exports and imports of products, annual. *UNCNADSTAT*. Available at: <https://unctadstat.unctad.org/wds/TableView/tableView.aspx?ReportId=121> (accessed 19 November 2021).
14. Index of Economic Freedom. Available at: <https://www.heritage.org/index/explore?view=by-region-country-year&u=637691171624590788> (accessed 19 November 2021).
15. Population. *The World Bank Data*. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/SP.POP.TOTL> (accessed 20 November 2021).
16. Service Exports. *The World Bank Data*. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/BX.GSR.NFSV.CD> (accessed 20 November 2021).
17. Imports of Goods and Services. *The World Bank Data*. Available at: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD> (accessed 20 November 2021).
18. Khlistunova, N.M. (2015) Metodychni zasady otsiniuvannia stratehichnoi hnuchkosti pidpriemstv pobutovoho obsluhovuvannia [Methodological Principles for Evaluation of Strategic Flexibility of Household Enterprises Service]. *Bulletin of Donetsk National University. Series C. Economics and Law*, no. 1. Available at: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/347> (accessed 21 November 2021).
19. Tutova, O.V. (2015) Vymiriuvannia rivnia liudskoho rozvytku za dopomohoiu metodiv ahrehuvannia [Measuring the Level of Human Development Using Aggregation Methods]. *Economic and Mathematical Modeling of Socio-Economic Systems*, no. 20, pp. 343–355.
20. World Trade Statistical Review 2021. Available at: [https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/wts2021\\_e/wts2021\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/wts2021_e/wts2021_e.pdf) (accessed 22 November 2021).



## ЕКОНОМІКА ЗНАНЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ: ДЕТЕРМІНАНТИ НОВОГО ФОРМАТУ

### KNOWLEDGE ECONOMY IN THE CONDITIONS OF GLOBALIZATION: DETERMINANTS OF A NEW FORMAT

У статті розглянуто сучасні детермінанти економіки знань, фактори та причини, що впливають на процеси інтелектуалізації та інноваційного розвитку в цьому контексті. Визначено причини розвитку нової економіки, її специфічних рис, форм існування, здатних забезпечити розвиток економіки в новому форматі, а також максимізації розвитку людського потенціалу знань і освіти. Виявлено проблеми формування структуроутворюючих компонентів економіки знань та пов'язані з цим фактори активізації інтелектуалізації; особливості значення економіки знань як сфери розвитку і реалізації процесів інтелектуалізації у глобальному суспільстві. Представлено осучаснені функції знань в економіці нового формату. Проаналізовано управлінські фактори, що впливають на формування та розвиток знань в економіці. В ході дослідження визначено необхідність формування нових підходів до виявлення проблем економіки знань, що виникають під час її розвитку та переходу економік багатьох країн світу на інноваційний шлях; проведення глибокої та комплексної модернізації національних стратегій розвитку. Також наголошено на важливості створення практичних механізмів системної побудови економіки знань, які б комплексно охоплювали формування структурних позицій на різних рівнях.

**Ключові слова:** економіка знань, інтелектуалізація, інноваційний розвиток, світова спільнота, управлінський рівень, інтелектуальний ресурс.

и причины, влияющие на процессы интеллектуализации и инновационного развития в этом контексте. Определены причины развития новой экономики, ее специфических черт, форм существования, способных обеспечить развитие экономики в новом формате, а также максимизации развития человеческого потенциала знаний и образования. Выявлены проблемы формирования структурообразующих компонентов экономики знаний и связанные с этим факторы активизации интеллектуализации; особенности значения экономики знаний как сферы развития и реализации действий интеллектуализации в глобальном обществе. Представлены осовремененные функции знаний в экономике нового формата. Проанализированы управленческие факторы, влияющие на формирование и развитие знаний в экономике. В ходе исследования определена необходимость формирования новых подходов к выявлению проблем экономики знаний, возникающих при развитии и переходе экономик многих стран мира на инновационный путь; проведения глубокой и комплексной модернизации национальных стратегий развития. Также сделан акцент на важности создания практических механизмов системного построения экономики знаний, которые бы комплексно охватывали формирование структурных позиций на разных уровнях.

**Ключевые слова:** экономика знаний, интеллектуализация, инновационное развитие, мировое сообщество, управленческий уровень, интеллектуальный ресурс.

УДК 330.341

DOI: <https://doi.org/10.32843/bse.71-5>

**Самойленко А.О.**

к.е.н., докторант  
ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

**Samoilenko Alla**

Kyiv National Economic University  
named after Vadym Hetman

В статье рассмотрены современные детерминанты экономики знаний, факторы

*The relevance of the study is explained by the fact that in today's globalization, the transition to a knowledge-based economy is a pressing issue for many countries. That's why it is important to study the reasons of new economy development, its specific features, and forms of existence. That can ensure the economy development in a new format, as well as maximizing the human potential development of knowledge and education. The aim of the article is to determine the current modern determinants of the "knowledge economy", the factors and reasons influencing the intellectualization processes and innovation development in this context. In this area it is actualized a problem of the substantiation studying of the knowledge economy structural components formation, factors and reasons for the intellectualization intensification. Based on a detailed study of theoretical developments on the role and the knowledge economy content in the modern world, the author has identified the most relevant interpretations of this concept. This allowed to reveal the features and the knowledge economy content as a field in which the development and implementation of intellectualization in global society. The managerial factors influencing the formation and knowledge development in economics are analyzed. It also substantiates a number of measures that need to be implemented to form a knowledge economy in the world community and in the context of innovation processes intensification and intellectualization. Systematic analysis, as well as logical and historical research methods is used as general scientific methods. The study found the following results: it was found that the knowledge economy needs new approaches to the problems that have arisen and are developing in connection with the transition of many economies to an innovative path of development, based on innovation, intellectualization, deep and comprehensive modernization global society as a whole. In this regard, it is important to create practical mechanisms for the systematic construction of the knowledge economy, which would comprehensively cover the formation of structural positions at different levels.*

**Key words:** knowledge economy, intellectualization, innovative development, world society, management level, intellectual resource.

**Постановка проблеми.** Питання розбудови економіки знань розглядалось науковцями не в одному столітті. Країни Євросоюзу перебувають на досить високому рівні технологічного розвитку, виступаючи як донорами, так і приймаючим центром інтелектуальних ресурсів, зокрема Німеччина, Канада, США, Ізраїль. Проте для країн Центрально-Східної Європи досі зберігаються бар'єри

входження вітчизняних виробників на європейський ринок, тому для таких економік важливими стають завдання прогресивних зрушень в економіці, продукування нових знань у межах стратегії інноваційного розвитку. Дослідження механізму активізації і посилення ролі знань як інструменту інноваційного розвитку є актуальним завданням наукового пошуку.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика економіки знань у сучасній науці відображена в публікаціях різних науковців. Питання функціонування та розвитку економіки знань, вплив факторів на економічні процеси досліджували І.В. Стояненко [1], С.Г. Турчіна [2], О.Є. Кузьмін [3], Н.Є. Рак [5], А.Г. Жарінова [6], Є.Т. Штока [7]. Проте залишаються актуальними питання систематизації підходів до визначення сутності економіки знань, оскільки існують певні розбіжності в категоріально-понятійному значенні, основних характеристиках, перспективах та напрямках розвитку економіки знань, що потребує подальших досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є узагальнення детермінантних підходів до визначення економіки знань, її специфічних рис та факторів впливу в умовах нового формату глобалізованого розвитку світової спільноти.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В середині 1990-х рр. провідні закордонні компанії почали створювати системи управління знаннями, які надали їм можливість використання всієї сукупності ресурсів, методів і технологій для нарощування компетенцій організації, перетворення знань на інтелектуальний ресурс компанії [2]. Активно розвиваючи інноваційну сферу, освіту і науку, інформаційні технології, інновації та інші компоненти економіки знань, країни досягатимуть найбільшого економічного ефекту в зростанні валового внутрішнього продукту та підвищенні якості життя населення.

Вперше у своїх працях Ф. Махлуп використав термін «економіка знань», у якому визначив роль знань як вирішального фактора економічного зростання і суспільного розвитку [1].

С.Г. Турчіна [3], визначаючи термін «економіка знань», відзначила, що це економіка, в якій завдяки діяльності з виробництва, оброблення, зберігання і поширення інформації та знань сформовано більшу частину валового внутрішнього продукту.

Відомий український учений В.М. Геєць в економіці знань визначає значимі фактори та процеси накопичення й використання знань; спеціалізовані (наукові) та повсякденні знання, що разом стають важливим ресурсом, який разом із працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання й конкурентоспроможність економічної системи [4].

Є.Т. Штока визначає економіку знань з позиції того, що це економіка, в якій знання й людський капітал є основними чинниками розвитку. В основу розвитку такої економіки закладені процеси підвищення якості людського капіталу, якості життя, виробництва знань, високих технологій, інновацій та високоякісних послуг [7]. Економіка знань уже позиціонується як самостійна наука, де нова

якість сучасного економічного зростання є безпосередньою функцією всебічного розвитку особистості та суспільства. В такому контексті вона стає результатом формування нової ролі людини й соціальних груп.

Людський та інтелектуальний капітал суб'єктів господарювання формується під впливом економіки знань, а саме особи, корпоративних спільнот, нації загалом. У цьому контексті інвестиції в економіку знань у прямій залежності визначають обсяги вкладення в людський капітал.

За авторською позицією А.Г. Жарінової, економіка знань визначається як сфера виробництва товарів і послуг. Вона розвиває способи практичної реалізації людського інтелекту з домінуючим і пріоритетним ресурсом знань, які стають актуальною основою конкурентоспроможної діяльності економічних суб'єктів у сучасному світовому господарстві [6]. За цим авторським підходом можна визначити відокремлення економіки знань від традиційної індустріальної економіки, що здійснюється на основі ресурсного підходу. В цьому контексті знання та інформація набувають значення вирішального чинника та ресурсу сучасного виробництва, на які активно впливають технологічні фактори підходу, які дають змогу швидко, в аспекті реального часу обробляти інформацію, знання та передавати їх на великі відстані, тобто засобами інформаційно-комунікаційних технологій.

Економіка знань і знання характеризуються трьома такими принциповими особливостями [6]:

- дискретність знання як продукту, тобто конкретне знання є або створеним, або ні;
- за своєю природою подібність знань іншим суспільним благам: будучи створеними, вони характеризуються доступністю для всіх без якоїсь дискримінації, тобто межа між приватними і публічними благами розмита взагалі;
- знання за своєю природою – це інформаційний продукт.

Глобалізація впливає на розширення кордонів економіки знань, для яких характерна нероздільна тріада світових ринків, таких як ринок знань, ринок послуг і ринок праці [6]. Вона активує процеси захоплення нових ринків, зростання потреби у нових товарах та послугах, що вимагає забезпечення скорочених життєвих циклів товарів в умовах жорсткої конкуренції. Такі чинники спонукають корпорації до постійного пошуку нововведень, необхідності постійного оновлення технологій переважно за рахунок нарощування та використання новітніх знань. Також особливістю сучасних знань є саме швидкість їх поширення за зростаючої необхідності їх постійного оновлення протягом усього трудового життя. Принципові зміни у механізмах дій у новому економічному просторі, побудованому на засадах інформаційних технологій та іннова-

ційного виробництва, інтенсивність та можливість реалізації цього процесу мають обмеження як економічного, так і політичного характеру.

На процес управління знаннями в економіці впливає низка факторів, які представлені в табл. 1.

Відповідний управлінський аспект визначає таке: по-перше, управління економікою знань є цілеспрямованим процесом впливу на людський та інтелектуальний капітал; по-друге, відбувається управління процесом творчого застосування створеного і постійно оновлюваного людського та інтелектуального капіталу [7].

В умовах глобалізації світової спільноти постають такі осучаснені функції знань в економіці нового формату [7]:

1) продуктом безпосереднього кінцевого споживання постають знання; обсяг і якість створених нових знань визначають продуктивність економіки знань на будь-якому рівні її функціонування; в цьому контексті саме знання стають інтегральним результатом творчо-трудової діяльності людини та її відповідних соціальних груп;

2) знання використовуються як найважливіший фактор виробництва в будь-якому секторі сучасної економіки;

3) у знаннях головна роль належить людині, корпоративним групам і суспільству у формі розвитку індивідуального, корпоративного і національного людського капіталу відповідно, що дає можливість зберігати раніше накопичені цінності;

4) економічні знання виступають засобом здійснення трансакцій;

5) на будь-якому рівні господарювання (домогосподарство, підприємство, кластер, галузь, національне господарство та світова економіка загалом) економічні знання постають вихідним і ключовим засобом управління;

6) економічні знання є безумовним засобом формування довіри в системі соціально-економічних взаємодій на всіх рівнях господарювання.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, умови розвитку інноваційної економіки в процесах управління знаннями враховують безліч факторів, пріоритетними серед яких є людський, індивідуальний, організаційний, технологічний, глобальний та фактор часу. В цьому аспекті на рівні світового простору провідні компанії потребують державної підтримки в таких аспектах, як цілеспрямована підготовка кадрів високої кваліфікації для високотехнологічних галузей; оновлення технологічної,

Таблиця 1

**Фактори управління знаннями в економіці**

№	Назва фактору	Стисла характеристика
1	Людський фактор	Бажання співробітників обмінюватися інформацією з колегами, ефективність засвоєння корпоративних знань, вміння знаходити потрібну інформацію, вміння передавати наявні знання іншій людині.
2	Фактор навчання	Швидкий розвиток знань подвоює потік інформації, що вимагає створення сприятливих умов для інтелектуалізації людських ресурсів, який стає важливим фактором економічного зростання.
3	Індивідуальний фактор	Кожна людина володіє своїми особливими навичками, які можуть бути корисні не стільки під час виконання конкретної роботи із забезпечення визначеного бізнес-процесу, скільки під час вільного добору й подальшого аналізу інформації.
4	Технологічний фактор	За наявності відповідних інформаційних технологій постає можливість формалізувати, класифікувати і тиражувати необхідну інформацію. При цьому в бізнес-середовищі зростатиме роль розвитку наявних і впровадження нових технологій управління знаннями.
5	Організаційний фактор	Керівництво компанії має більше уваги приділяти організації всіх управлінських процесів, які дадуть змогу скористатися знаннями компанії.
6	Філософський фактор	Знання – це сила, яку можна виразити в матеріальних цінностях, тобто отримати грошовий еквівалент.
7	Системний фактор	Знання, отримані в одній системі, можуть успішно трансформуватися в іншу систему знань.
8	Глобальний фактор	В сучасних умовах із розширенням кордонів інформаційного простору управління знаннями має глобальний характер.
9	Біологічний фактор	Компанія та її персонал існують у ринковому середовищі як самостійний та єдиний біологічний організм, хоча взаємозалежний з іншими учасниками ринку.
10	Фактор часу	Важливим параметром технологічних розв'язків, що впливає на результативність прийняття співробітниками бізнесових рішень, є швидкість пошуку та отримання необхідної інформації.
11	Раціональність знання	Основою для різних довідників і каталогів є добре структуроване раціональне знання, яке легше засвоюється і є вагомим підґрунтям як базове знання у процесі навчання.
12	Ірраціональність знання	Прояви ірраціональних знань характеризуються спонтанністю, одномоментністю, різноманітністю форм прояву.

Джерело: складено автором за даними джерел [3; 5]

інституційної та організаційної бази національних інноваційних систем; створення високоефективної системи телекомунікацій, запровадження новітніх методів передачі та оброблення інформації в усіх сферах людської діяльності, забезпечення якнайшвидшої інтеграції країн у світовий інформаційний простір; підвищення інноваційної культури суспільства.

Сучасний етап глобалізаційного розвитку суспільства, для якого характерні процеси активізації економіки знань, загострення суперечностей між людьми, стрімко зростаючих матеріальних потреб, ставить нові проблеми перед економічним знанням, тому перед економічною наукою постійно стоять завдання необхідності більш глибокого й всебічного осмислення ролі інтелекту людини в напрямі розв'язанні накопичених суперечностей. Також необхідне вироблення певних соціальних заборон у напрямі реалізації імперативу виживання людства. Важливість змінювання напрямів економічних досліджень, які залежать від ресурсних можливостей сучасного інноваційного розвитку, не залишиться поза увагою економістів та науковців у майбутньому. Питання інтелектуалізації економічних знань та їх оновлення за рахунок інноваційних процесів є перспективним напрямом подальшого наукового дослідження в контексті цієї проблематики.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Стояненко І.В. Формування економіки знань як реальність та необхідність сьогодення. *Ефективна економіка*. 2012. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1230> (дата звернення: 22.11.2021).
2. Турчіна С.Г. Розвиток економіки знань в умовах інтеграції України до світового господарства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13. Ч. 2. С. 133–136. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13\\_2\\_2017ua/31.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_2_2017ua/31.pdf) (дата звернення: 22.11.2021).
3. Кузьмін О.Є. Концептуальні засади управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 11 (125). С. 137–144. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ape/2011\\_11/APE-11-2011/137-144.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ape/2011_11/APE-11-2011/137-144.pdf) (дата звернення: 22.11.2021).
4. Маслак О.І. Економіка знань: еволюція наукових уявлень, складові та чинники формування в новітніх умовах. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL:

[http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2020/19.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/19.pdf) (дата звернення: 22.11.2021).

5. Рак Н.Є. Економіка знань: сутність та фактори управління знаннями. *Регіональна економіка*. 2009. № 3. С. 224–232.
6. Жарінова А.Г. Розвиток економіки знань в контексті формування людського капіталу. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2536> (дата звернення: 22.11.2021).
7. Штока Є.Т. Роль знань у сучасній економіці. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 2 (61). С. 127–135. URL: <http://vsed.oneu.edu.ua/collections/2016/61/pdf/127-135.pdf> (дата звернення: 22.11.2021).

#### REFERENCES:

1. Stoyanenko I.V. (2012) Formuvannya ekonomiky znan' yak real'nist' ta neobkhdnist' s'ohodennya [The formation of the knowledge economy as a reality and necessity of today]. *Efektivna ekonomika*, no. 6. (in Ukrainian)
2. Turchina S.H. (2017) Rozvytok ekonomiky znan' v umovakh intehratsiyi Ukrayiny do svitovoho hospodarstva [Development of the knowledge economy in the conditions of Ukraine's integration into the world economy]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, no. 13 (2). (in Ukrainian)
3. Kuz'min O.Ye. (2011) Kontseptual'ni zasady upravlinnya intelektual'nym kapitalom pidpryyemstva [Conceptual principles of intellectual capital management of the enterprise]. *Aktual'ni problemy ekonomiky*, no. 11 (125). (in Ukrainian)
4. Maslak O.I. (2020) Ekonomika znan': evolyutsiya naukovykh uyavlen', skladovi ta chynnyky formuvannya v novitnikh umovakh [Knowledge economy: evolution of scientific ideas, components and factors of formation in the newest conditions]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. (in Ukrainian)
5. Rak N.Ye. (2009) Ekonomika znan': sutnist' ta faktory upravlinnya znannyamy [Knowledge economy: essence and factors of knowledge management]. *Rehional'na ekonomika*, no. 3. (in Ukrainian)
6. Zharinova A.H. (2013) Rozvytok ekonomiky znan' v konteksti formuvannya lyuds'koho kapitalu [Development of knowledge economy in the context of human capital formation]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. (in Ukrainian)
7. Shtoka Ye.T. (2016) Rol znan u suchasniy ekonomitsi [The role of knowledge in the modern economy]. *Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 2 (61). (in Ukrainian)



ДОСВІД ТНК У ЗАСТОСУВАННІ ІННОВАЦІЙНИХ МЕТОДІВ  
МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ “BNP PARIBAS GROUP”)TNC'S EXPERIENCE IN APPLYING INNOVATIVE METHODS  
OF PERSONNEL MOTIVATION (ON THE EXAMPLE OF “BNP PARIBAS GROUP”)

У статті проведено дослідження сучасних інноваційних методів, що застосовуються для мотивації персоналу у високотехнологічних компаніях, які прагнуть бути конкурентоспроможними. Дослідження проведено на прикладі компанії “BNP Paribas Group”, що підтвердила звання найкращого роботодавця Європи за версією “Top Employers Institute”. Визначено, що разом із традиційними методами досліджень компанія “BNP Paribas Group” застосовує інноваційні методи, серед яких заслуговують на увагу проєкт “New Way of Working”; сертифікація в напрямі Agile; «Зірки на старті»; інструмент “Equal gender pay”; гейміфікація. Ці методи уже підтвердили свою ефективність у діяльності «Укрсіббанку», що діє на території України та входить у групу банків “BNP Paribas Group”. Визначено, що доцільно адаптувати практику компанії “BNP Paribas Group” до проведення тренінгів для працівників банку у напрямках розвитку як професійних, так і особистісних навичок та компетенцій.

**Ключові слова:** управління персоналом, мотивація праці, трудові ресурси, стимулювання, досвід ТНК, інноваційні методи, адаптація інструментів управління персоналом.

В статье проведено исследование современных инновационных методов, применя-

емых для мотивации персонала в высокотехнологических компаниях, стремящихся быть конкурентоспособными. Исследование проведено на примере компании “BNP Paribas Group”, подтвердившей звание лучшего работодателя Европы по версии “Top Employers Institute”. Определено, что наряду с традиционными методами исследованиями компания “BNP Paribas Group” применяет инновационные методы, среди которых заслуживают внимания проект “New Way of Working”; сертификация в направлении Agile; «Звезды на старте»; инструмент “Equal gender pay”; геймификация. Эти методы уже подтвердили свою эффективность в деятельности «Укрсиббанка», действующего на территории Украины и входящего в группу банков “BNP Paribas Group”. Определено, что целесообразно адаптировать практику компании “BNP Paribas Group” к проведению тренингов для работников банка в направлениях развития как профессиональных, так и личностных навыков и компетенций.

**Ключевые слова:** управление персоналом, мотивация труда, трудовые ресурсы, стимулирование, опыт ТНК, инновационные методы, адаптация инструментов управления персоналом.

УДК 339.91

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-6>

**Стрілець В.Ю.**

д.е.н., професорка кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин Вищий навчальний заклад Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Strilets Victoria**

Higher Educational Establishment of Ukoospiyka  
“Poltava University of Economics and Trade”

The article discusses modern innovative methods used to motivate staff in high-tech companies that want to be competitive. The study was conducted on the example of BNP Paribas Group, which is the leading bank in the European Union, represented in 68 countries with more than 193,000 employees, ranks 9th in the ranking of the world's largest banks according to the Fortune Global 500 in 2021 and confirmed the title of the best employer in Europe according to the Top Employers Institute. It is determined that in addition to traditional research methods, BNP Paribas Group uses innovative methods, among which are noteworthy: the New Way of Working project (hybrid office concept development; digitalization of jobs and long-term investment in equipment upgrades; work with staff during the quarantine period); Agile certification (three in-house schools: food thinking school, scrum masters school, service design school); “Stars at the start” (four-month internship program, during which the student performs a specific production task under the guidance of a mentor); Equal gender pay tool (methodology for assessing the fairness of remuneration and reporting requirements; processes for monitoring gender equality in talent management, recruitment, career management); gamification (international online banking game “Ace Manager4 – The Passing Shot”, aimed at increasing brand awareness among young people). These methods have already proved their effectiveness in the activities of Uksribbank, which operates in Ukraine (part of the BNP Paribas Group). It is determined that it is expedient to adapt the practice of BNP Paribas Group to conduct trainings for bank employees in the following areas: trainings and seminars on corporate culture; technical training of the business line; technical training in business support functions; trainings in the field of risk management; increase of individual competencies; trainings in the field of leadership and personnel management; learning the latest digital technologies. The result of the study is a justification of possible areas of adaptation the staff motivation's innovative methods at the Ukrainian enterprises.

**Key words:** personnel management, work motivation, labor resources, incentives, experience of TNCs, innovative methods, adaptation of personnel management tools.

**Постановка проблеми.** У світі, що швидко розвивається, організації, особливо високотехнологічні, повинні вводити інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними. Поведінка співробітників, яка сприяє генерації та реалізації нових ідей, є бажаною, оскільки вона веде до інновацій на рівні організації, які необхідні для ефективності організації, конкурентних переваг і довгострокового виживання. Інноваційна активність співробітників сприяє інноваційності організації у вигляді нових процесів, продуктів і послуг, тому варто вивчити мотиваційні передумови робочої поведінки пра-

цівників. Зрештою, менеджерам, зацікавленим у стимулюванні інноваційної поведінки співробітників, які займаються дослідженнями та розробками, було б розумно шукати відповідність цінностей співробітників та організації, а також підтримувати автономну мотивацію співробітників.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теорія мотивації досліджується, застосовується та вдосконалюється науковцями протягом останніх 40 років у багатьох контекстах. Однак інноваційні методи управління та мотивацією праці, що характерні для сучасного етапу розвитку економіки,

почали досліджувати нещодавно. Так, А.О. Касич та О.А. Бурба досліджують роль інноваційних методів у практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства [3]; В.В. Ярмош розглядає підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу [5]; Е. Дсі, Е. Олафш, Р. Раян ґрунтовно досліджують теорії самовизначення в трудових організаціях [7]; Н. Андерсон, К. Поточнік, Дж. Чжоу розглядають інновації та креативність в організаціях та надають коментарі щодо управління персоналом на перспективу [6]. Інноваційна поведінка співробітників у соціальному контексті та описові характеристики професійних навичок і компетенцій персоналу також набули поширення останнім часом [4; 7].

У статті представлено деякі із сучасних мотиваційних теорій у світі бізнесу, в яких мотив є ключем до успіху, оскільки люди є найважливішим і найскладнішим ресурсом організації. Співробітники, які мотивовані та наполегливо працюють для досягнення своїх особистих та організаційних цілей, можуть стати важливою конкурентною перевагою для компанії, тому так важливо розуміти процес мотивації, що мотивує людей і як організація може створити робоче місце, яке дає змогу співробітникам робити все, що вони можуть.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження досвіду застосування інноваційних методів мотивації персоналу з перспективами їх подальшої адаптації в українських реаліях.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На українських підприємствах здебільшого зберігаються застарілі підходи до управління, до яких додалися проблеми відсутності управлінської культури та бажання її формувати серед власників. Гарним прикладом до наслідування є компанії “BNP Paribas Group”, яка використовує інноваційні методи мотивації персоналу компанії. Транснаціональна корпорація “BNP Paribas Group” є провідним банком Європейського Союзу, що представлений у 68 країнах із понад 193 000 співробітників, займає 9 позицію у рейтингу найбільш банків світу за версією “Fortune Global 500” у 2021 році та підтверджує звання найкращого роботодавця Європи за версією “Top Employers Institute”.

Так, для забезпечення підвищеного мотивування праці персоналу компанія «“BNP Paribas Group” активізувала процеси удосконалення та модифікації традиційних методів управління в контексті забезпечення максимальної віддачі від них у нових умовах господарювання; впроваджує інноваційні підходи та інструменти, які суттєво підвищують творчий потенціал персоналу.

Компанія “BNP Paribas Group”, щоб не втрачати позицій на ринку та досягати нових висот, постійно шукає шляхи вдосконалення своєї продукції та послуг.

Провідні зарубіжні компанії вже давно зрозуміли, що разом із традиційними підходами доцільно орієнтуватися на використання інноваційних підходів, оскільки потенціал традиційних підходів вичерпано. Не винятком є компанія “BNP Paribas Group”, яка, керуючись прикладом успішних корпорацій та зрозумівши секрет успіху, виходить на новий рівень результативності діяльності завдяки успішному управлінню персоналом.

Стратегія управління персоналом має велику важливість для успіху і розвитку бізнесу, особливо якщо йдеться про великі організації. Особливо необхідним є застосування інноваційних методів управління персоналом. Слід зазначити, що перехід у віддалений формат прискорив усі трансформаційні процеси в компанії “BNP Paribas Group” і, звичайно, вплинув на інтенсифікацію впровадження інноваційних методів управління персоналом та мотивації праці. Серед інноваційних методів, що застосовуються в компанії “BNP Paribas Group”, доцільно акцентувати увагу на проєкті “New Way of Working”. Сутність проєкту полягає в тому, що над ним працюють три команди. Так, перша з них відповідає за напрям “bricks”, і її завданням є розроблення концепції гібридного офісу, де фізичний простір дасть змогу поєднувати віддалений і фізичний формат роботи; друга команда відповідає за діджиталізацію робочих місць і довгострокові інвестиції в оновлення техніки, необхідної для гібридного формату роботи; третя команда відповідає за напрям “behavior”, у рамках якого опрацьовуються зміни в роботі з людьми. Так, на початку карантину швидкий перехід на діджитал-комунікації дав змогу більшості підрозділів не збитися з операційного ритму і швидко адаптуватися. Також інтенсивно розвивається модель «позитивного менеджменту», без якої гібридний формат роботи може стати не перевагою, а загрозою втрати організаційної єдності та зниження рівня залучення наших людей. Підтвердженням ефективності цих процесів є сертифікат “TOP Employer”, що свідчить про те, що практики роботи компанії “BNP Paribas Group” з людьми і зрілість HR-процесів відповідають кращим європейським стандартам. Щороку у сертифікаційний периметр додаються нові процеси, які відображають світові тренди в управлінні персоналом. Щоби пройти таку сертифікацію, необхідно довести ефективність і зрілість процесів з реалізації HR-стратегії в організації [1]. До цього переліку входять стратегія талантів (“Talent Strategy”), планування робочої сили (“Workforce planning”), придбання талантів (“Talent acquisition”), адаптація (“On-boarding”), навчання та розвиток (“Learning & Development”), управління продуктивністю (“Performance management”), розвиток лідерства (“Leadership development”), планування кар’єри та спадщини (“Career & Succession planning”), ком-

пенсії та переваги (“Compensation & Benefits”), культура (“Culture”).

Серед інноваційних методів управління персоналом компанії “BNP Paribas Group” доцільно також відзначити внутрішню сертифікацію в напрямі Agile. Зокрема, працюють три внутрішні школи, такі як школа продуктового мислення, школа скрам-майстрів, школа сервісного дизайну. Випускники цих шкіл проходять внутрішню сертифікацію і в середньостроковій перспективі розглядаються на ролі в трайбі (tribes).

В HR-стратегії компанії “BNP Paribas Group” різноманітність та інклюзивність дуже чітко позначені як пріоритетний напрям. У процесі реалізації стратегії група впровадила інструмент “Equal gender pay”, який містить методологію оцінювання справедливості винагороди й вимоги до звітності. У зв'язку з цим існує механізм моніторингу справедливості винагороди за гендерною ознакою. Додатково до цього використовуються процеси для контролю гендерної рівності в управлінні талантами, рекрутменті, кар'єрному менеджменті. Окремо слід зазначити, що компанія “BNP Paribas Group” є лідером за кількістю жінок в IT, в тому числі на управлінських позиціях. При цьому компанія має на меті збільшити частку жінок на інженерно-технічних позиціях в IT.

Компанія “BNP Paribas Group” підтримує питання гендерної рівності та доводить, що жінки добре вміють поєднувати материнство, ведення домашнього господарства й управління в бізнес-сферах. У 2020 році співвідношення чоловіків і жінок на керівних посадах банку становило 50/50.

Сьогодні 49% вакансій у банку закриваються внутрішніми кандидатами. Це дає змогу зберегти експертизу, зменшити плинність персоналу і дає можливість для професійного росту кожного співробітника, готового інвестувати свій час та енергію у вивчення нового функціоналу.

Компанія “BNP Paribas Group” застосовує інноваційні методи для підготовки майбутніх працівників. Так, уже багато років існують програми для студентів. «Зірки на старті» – це програма чотиримісячного стажування, під час якої студент розв'язує конкретну виробничу задачу під керівництвом наставника. Більшість «зірочок» залишається працювати в банку, багато хто з них швидко потрапляє в програму розвитку талантів і робить кар'єру у багатьох країнах групи “BNP Paribas”. Також у практиці компанії «“BNP Paribas Group” є реалізація річної програми стажувань для початківців IT-фахівців. Більше половини з них переходять на штатні позиції технічних фахівців після закінчення стажування.

Також діє програма стажувань для співробітників відділень без досвіду роботи. При цьому компанія “BNP Paribas Group” регулярно досліджує рівень задоволеності внутрішнього клієнта такими

програмами. Зокрема, в Україні «Укрсіббанк», що входить до групи банків компанії “BNP Paribas Group”, реалізує програму “PRAKTYKA online”. Сутність програми полягає в комбінації дистанційного навчання разом із фінальним стажуванням у відділенні. Нині 108 університетів України використовують “PRAKTYKA online” як виробничу практику для своїх студентів. З моменту запуску на програму зареєструвалися 3 049 студентів, з них 2 060 отримали сертифікати за результатами проходження практики [1].

Серед ефективних інструментів управління персоналом компанії “BNP Paribas Group” слід відзначити застосування гейміфікації. Гейміфікація стала ще одним підтвердженням концепції нерационального вибору поведінкової економіки (Д. Канеман, Г. Саймон), що останніми роками отримує своє наукове інституціональне втілення як окрема галузь економіки [6]. Так, прагнення людини віддати перевагу грі, а не реальній діяльності ґрунтується на глибоких потребах у пізнанні, змаганні та досягненнях, публічному визнанні компетентності, відносинах (гра дає можливість поділитися своїми досягненнями). Слід ще додати, що завдяки добровільності участі та «несерйозності» гра дає можливість людині ризикувати у безпечних умовах (тобто створює умови для задоволення потреб вищих рівнів у досягненнях із повністю задоволеними потребами другого рівня за ієрархією потреб А. Маслоу).

Зовнішня гейміфікація спрямована на залучення споживачів та потенційних клієнтів і, як наслідок, підвищення впізнавання бренду та зростання доходів компанії. Внутрішня гейміфікація спрямована на підвищення ефективності роботи компанії, мотивування та підвищення лояльності працівників, тобто за такою спрощеною класифікацією, гейміфікація в HR-менеджменті потрапляє в групу внутрішньої гейміфікації.

Так, банкірами компанії “BNP Paribas Group” у співпраці з викладачами університетів розроблено міжнародну онлайн-банківську гру “Ace Manager4 – The Passing Shot”. Ця гра є частиною стратегії брендингу роботодавців “BNP Paribas” і спрямована на підвищення впізнавання бренду компанії “BNP Paribas Group” серед молоді та на те, щоб зробити його одним із найпривабливіших робочих місць для студентів у всьому світі. Сутність гри полягає в тому, що студенти грають ролі банкірів і консультують клієнтів, щоб допомогти їм досягти поставлених цілей. Для виконання цих завдань учасникам необхідно розв'язати 14 фінансових ситуацій, пов'язаних із трьома основними напрямками бізнесу компанії “BNP Paribas Group”, такими як роздрібне банківське обслуговування, інвестиційні рішення, корпоративний та інвестиційний банкінг, і функціями компанії “BNP Paribas Group”, такими як людські

ресурси, корпоративна філантропія, маркетинг та спілкування.

У 2012 році “BNP Paribas” уже отримала позитивний досвід проведення гри. Так, було взято участь гравцями зі 145 країн (Індія мала 2 812 учасників, Італія – 2 112 учасників, Франція – 799 учасників, Туреччина – 694 учасників, Великобританія – 685 учасників, Сінгапур – 523 учасників, Індонезія – 513 учасників, Україна – 495 учасників, Росія – 484 учасників, Польща – 469 учасників).

Загалом дослідження застосування інноваційних методів в управлінні та мотивацію персоналу компанії “BNP Paribas Group” дало змогу виділити найбільш специфічні з них, такі як проєкт “New Way of Working”; сертифікація в напрямі Agile; «Зірки на старті»; інструмент “Equal gender pay”; гейміфікація (рис. 1).

Компанія “BNP Paribas Group” є одним із яскравих прикладів вдалого застосування інструментів мотивації для підвищення якості управління персоналом та зростання продуктивності праці, тому адаптація такого позитивного досвіду українським бізнесом, зокрема у сфері банківського обслуговування, не тільки буде позитивно впливати на стимулювання праці та підвищення привабливості банківської установи як роботодавця, але й дасть

змогу покращити результати діяльності бізнесу загалом. Зокрема, серед ключових напрямів мотивації персоналу до продуктивної праці можливими до адаптації слід відзначити такі:

- проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури;
- технічне навчання лінії бізнесу;
- технічне навчання функціям підтримки бізнесу;
- тренінги у сфері управління ризиками;
- підвищення індивідуальних компетенцій;
- тренінги у сфері лідерства та управління персоналом;
- навчання новітнім цифровим технологіям.

Стосовно проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури доцільно адаптувати практику реалізації тренінгів якості, групових знань та індукції, загальноорієнтованої етичної стратегії, безпеки.

Технічне навчання лінії бізнесу включає такі тематики, як техніка маркетингу та продажів; фінансові та банківські продукти та послуги; цінні папери; послуги страхування; корпоративні фінанси; кредит і фінанси; консультативні послуги; управління активами; управління нерухомістю; ринки капіталу. Ключовий акцент у цьому напрямі

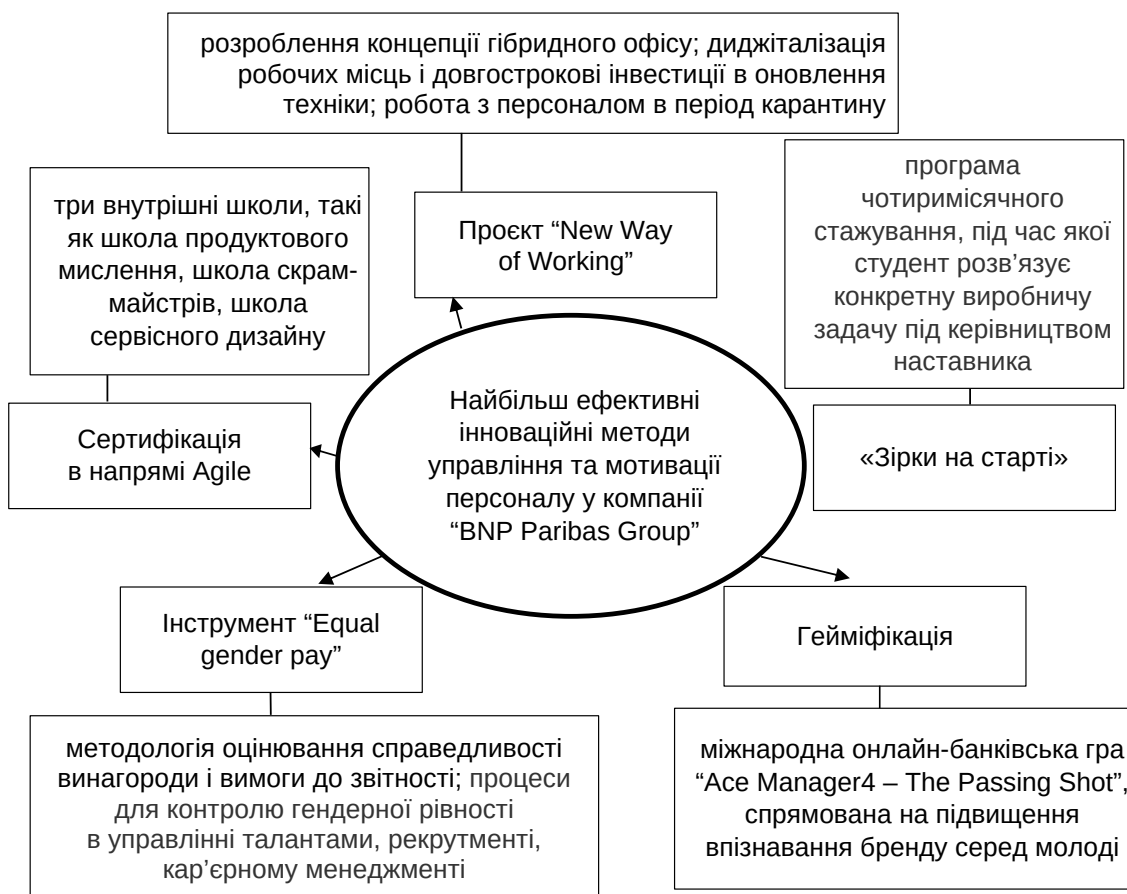


Рис. 1. Застосування ефективних інноваційних методів управління та мотивації персоналу у компанії “BNP Paribas Group”

Джерело: складено автором на основі даних джерела [2]



тренінгів ставиться на ознайомленні з фінансовими та банківськими продуктами й послугами (105 066 проведених тренінгів у 2020 році загальною тривалістю 106 388 годин) та послуги страхування (172 878 проведених тренінгів у 2020 році загальною тривалістю 637 241 годин).

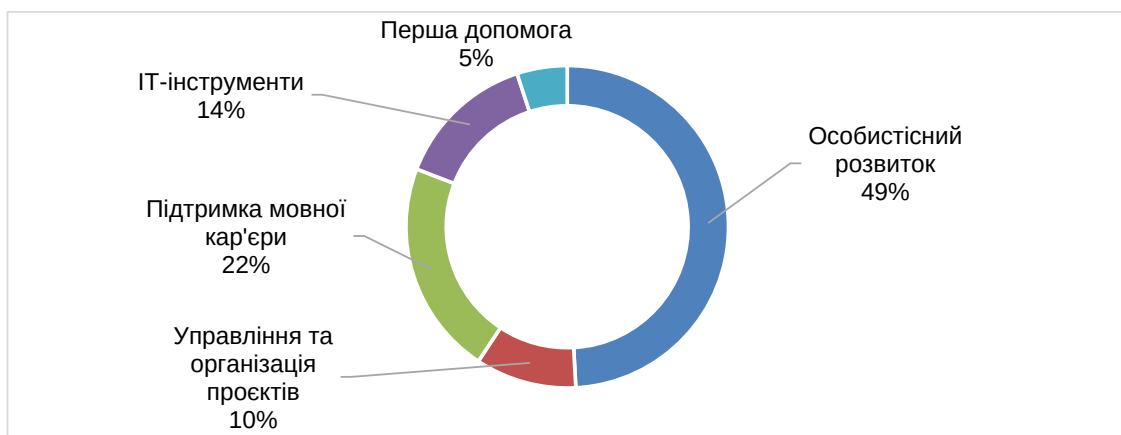
Технічне навчання функціям підтримки бізнесу передбачає підготовку та перепідготовку кадрів, підвищення їх кваліфікації у сфері таких питань, як правові та податкові питання; людські ресурси; IT; робота бек-офісів; бухгалтерський облік, фінанси та контроль управління; закупівлі та логістика; внутрішній аудит і контроль; комунікації; соціальна та екологічна відповідальність.

У цьому напрямі особливу вагу мають тренінги щодо IT-технологій (12 252 проведених тренінгів у 2020 році) та діяльності бек-офісів (10 626 проведених тренінгів у 2020 році загальною тривалістю 20 697 годин).

Тренінги у сфері управління ризиками є особливо актуальними в умовах кризових явищ у економіках країн, спричинених пандемією та

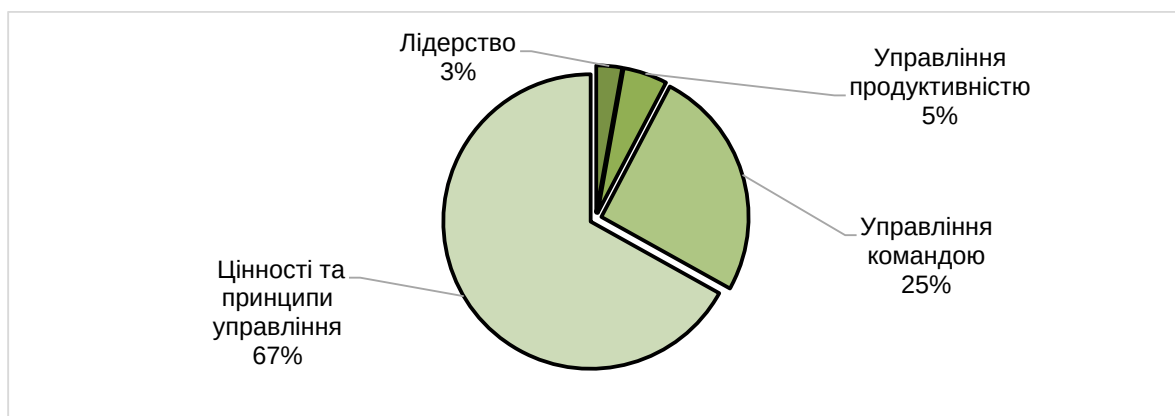
пов'язаних з ними карантинних обмежень. У цьому напрямі компанія "BNP Paribas Group" проводила тренінги щодо таких видів ризиків, як репутаційний ризик; ризики невідповідності та заходи протидії відмиванню грошей; ризики невідповідності банківської структури; ризики корупції; ризики конфліктів інтересів; ризики захисту даних; загальне підвищення обізнаності щодо ризиків невідповідності; знання свого клієнта; ризики невідповідності ринків; професійна етика; захист інтересів клієнта; санкції та ембарго; міжфункціональна фінансова безпека; кредитний ризик та ризик контрагента; страховий ризик; ринковий ризик і ризик ліквідності; операційний ризик і постійний контроль; основні принципи управління ризиками. У цьому розділі навчання здебільшого спрямоване на формування загальної обізнаності щодо ризиків та шляхів їх нівелювання, а особлива увага приділяється ризикам невідповідності ринків.

Особливо стрімко розвивається сфера знань, пов'язана з цифровізацією, що є справедливим і логічним кроком в умовах переходу суспільства у



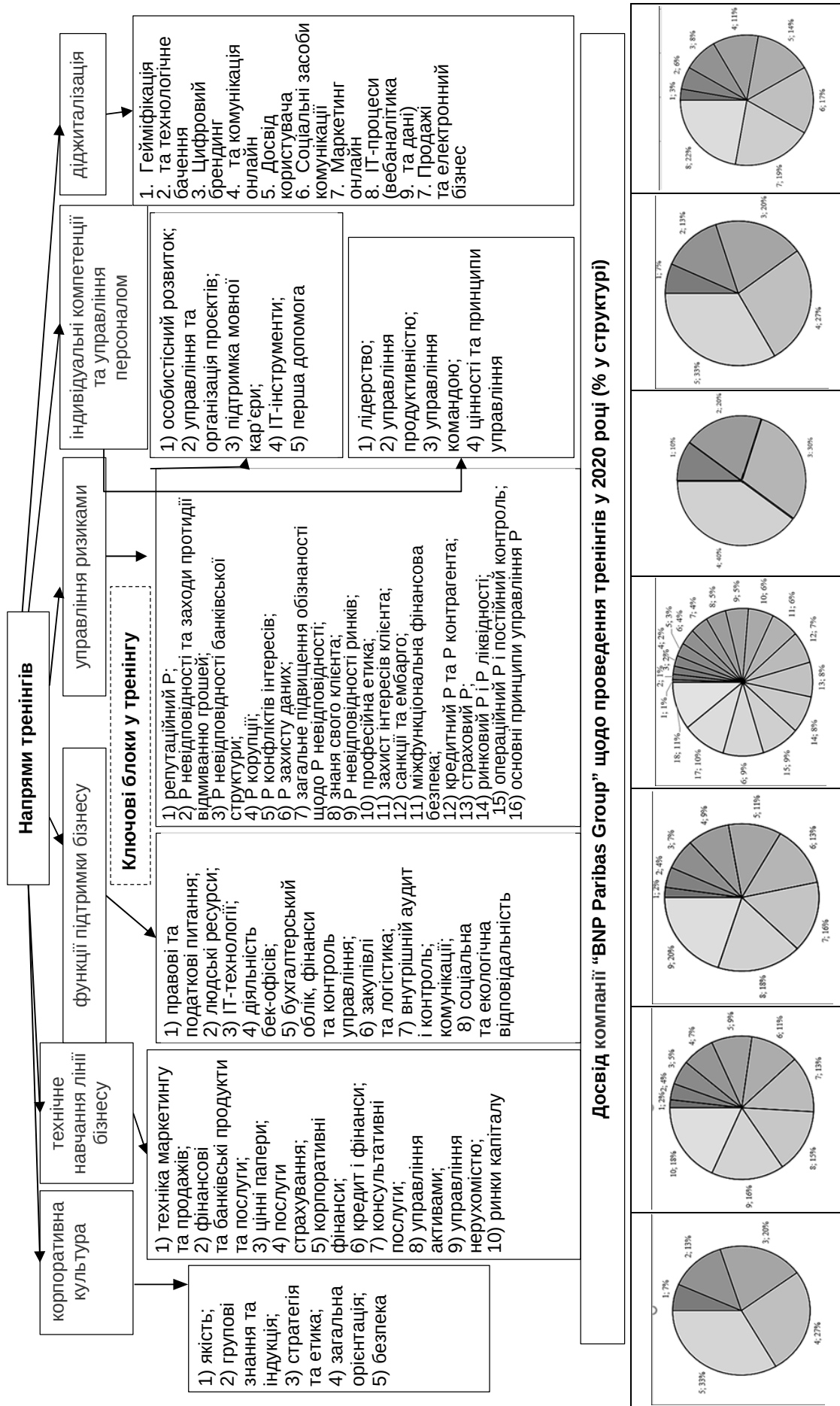
**Рис. 2. Структура тренінгів персонального розвитку персоналу компанії "BNP Paribas Group" у 2018–2020 роках**

*Джерело: складено автором на основі даних джерела [2]*



**Рис. 3. Структура тренінгів розвитку лідерства та менеджменту компанії "BNP Paribas Group" у 2018–2020 роках**

*Джерело: складено автором на основі даних джерела [2]*



**Рис. 4. Адаптація досвіду компанії "BNP Paribas Group" у підвищенні якості управління та мотивації персоналу інструментами тренінгів**

Примітка: Р – ризик;

\* порядковий номер блоку у відповідному тренінгу)

диджитал-технології. Так, у цьому напрямі проводяться навчання щодо гейміфікації та технологічного бачення; цифрового брендингу та комунікації онлайн; досвіду користувача; соціальних засобів комунікації; маркетингу онлайн; ІТ-процесів; веб-аналітики та даних; продажів та електронного бізнесу; штучного інтелекту та інтелектуальної автоматизації; управління цифровою трансформацією; блокового ланцюга; кібербезпеки; нових способів роботи інструментів.

Слід зазначити цікаві тенденції щодо кардинальної зміни структури тренінгів у 2019–2020 роках у бік збільшення кількості тренінгів стосовно цифрового маркетингу та веб-аналітики, а також повної відмови від таких тренінгів, як штучний інтелект та інтелектуальна автоматизація; управління цифровою трансформацією; блоковий ланцюг; кібербезпека; нові способи роботи інструментів.

Тренінги проводяться для підвищення знань і компетенцій персоналу у різних сферах. Однак окремим блоком доцільно виділити тренінги, що пов'язані з навчанням менеджерів компанії працювати з персоналом, розвитком їх індивідуальних компетенцій та навчання лідерству як важливому інструменту підвищення ефективності людського менеджменту. Так, ці тренінги проводяться у двох основних напрямках, таких як «Індивідуальні компетенції» та «Менеджмент».

Перша складова частина включає такі тренінги, як особистісний розвиток; управління та організація проєктів; підтримка мовної кар'єри; ІТ-інструменти; перша допомога. Дослідження кількісної структури проведених у цьому напрямі тренінгів показало, що найбільшу частку складають тренінги щодо особистого розвитку, маючи 49% у структурі (рис. 2). Друге місце посідає розвиток мови (22%).

Другий напрям, а саме розвиток лідерства, у своїй структурі більше акцентований на ознайомлення з цінностями та принципами управління, маючи 67% у кількісній структурі тренінгів (рис. 3).

Іншими темами цього напрямку тренінгів є управління командою (25% у кількісній структурі тренінгів); управління продуктивністю (5% у кількісній структурі тренінгів) та лідерство (3% у кількісній структурі тренінгів).

Узагальнюючи результати проведеного дослідження щодо досвіду ефективного управління персоналом та їх мотивації до праці, ми систематизували ключові напрями, що можливі для адаптації українським бізнесом (рис. 4).

Вважаємо, що впровадження досвіду проведення аналогічних тренінгів суб'єктами підприємства у сфері банківського обслуговування сприятиме підвищенню якості управління персоналом. Слід зазначити, що така практика вже адаптована банком «Укрсіббанк», який є членом групи банків «BNP Paribas Group» та працює на території Укра-

їни. Результати свідчать про те, що ця практика є діючою в умовах українських реалій, тому можна буде її застосовувати в інших банківських установах країни.

Тільки розуміння необхідності фінансування розвитку персоналу може вивести компанію на новий рівень. Мотивовані, енергійні та оснащені новим корисним багажем знань працівники приносять, як правило, фінансову вигоду та процвітання підприємству.

**Висновки з проведеного дослідження.** Враховуючи значні здобутки компанії «BNP Paribas Group» у сфері управління та мотивації персоналу, що визнані світовою спільнотою, у роботі пропонуємо адаптувати деякі методи до діяльності банків у сучасних українських реаліях. Зокрема, серед ключових напрямів мотивації персоналу до продуктивної праці можливими до адаптації слід відзначити проведення тренінгів і семінарів щодо корпоративної культури; технічне навчання ліній бізнесу; технічне навчання функціям підтримки бізнесу; тренінги у сфері управління ризиками; підвищення індивідуальних компетенцій; тренінги у сфері лідерства та управління персоналом; навчання новітнім цифровим технологіям. Вжиття запропонованих заходів членом групи банків компанії «BNP Paribas Group» в Україні є підтвердженням їх позитивного впливу на діяльність банківських установ та можливість пристосування до створених в Україні економіко-соціальних умов.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Ефективна HR-стратегія як драйвер змін. *УкрСіббанк* : вебсайт. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/news/412928> (дата звернення: 5.12.2021).
2. Інформація офіційного сайту компанії «BNP Paribas Group». URL: <https://group.bnpparibas> (дата звернення: 5.12.2021).
3. Касич А.О., Бурба О.А. Інноваційні методи в практиці управління персоналом конкурентоспроможного підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. № 16. Ч. 1. С. 130–134.
4. Стрілець В.Ю. Описові характеристики професійних навичок та компетенцій як складової кадрового забезпечення розвитку малих підприємств. *Міжнародна науково-методична конференція* : матеріали, 11–13 вересня 2019 року. Ліверпуль, 2019. С. 286–292.
5. Ярмош В.В. Підходи до класифікації сучасних методів мотивації персоналу. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 3. С. 263–268. URL : <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/350/535> (дата звернення: 5.12.2021).
6. Anderson N., Potocnik K., Zhou J. Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*. 2014. № 40 (5). P. 1297–1333. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128> (дата звернення: 5.12.2021).

7. Bammens Y. Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*. 2016. № 33 (3). URL: <https://doi.org/10.1111/jpim.12267> (дата звернення: 5.12.2021).

8. Dcci E.L., Olafscn A.H., Ryan R.M. Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 2017. № 4. P. 19–43.

9. The social enterprise in a world disrupted. Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>.

#### REFERENCES:

1. Efektyvna HR-stratehiia yak draiver zmin : informat-siia сайту UkrSibbank [Effective HR-strategy as a driver of change: information of UkrSibbank website]. URL: <https://my.ukrsibbank.com/ua/personal/news/412928> (accessed 05 December 2021).

2. Informatsiia ofitsiinoho сайtu kompanii "BNP Paribas Group" [Information from the official website of BNP Paribas Group]. URL: <https://group.bnpparibas> (accessed 05 December 2021).

3. Kasych A.O., Burba O.A. (2017) Innovatsiini metody v praktytsi upravlinnia personalom konkurentospromozhnoho pidpriemstva [Innovative methods in the practice of personnel management of a competitive enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 16.1, pp. 130–134.

4. Strilets V.Yu. (2019) Opysovi kharakterystyky profesiinykh navychok ta kompetentsii yak skladovoi

kadrovoho zabezpechennia rozvytku malykh pidpriemstv [Descriptive characteristics of professional skills and competencies as a component of staffing the development of small enterprises]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi konferentsii*, Liverpool, pp. 286–292.

5. Iarmosh V.V. (2014) Pidkhody do klasyfikatsii suchasnykh metodiv motyvatsii personalu [Approaches to the classification of modern methods of staff motivation]. *Ekonomichnyi analiz*, no. 15.3, pp. 263–268. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/download/350/535> (accessed 05 December 2021).

6. Anderson N., Potocnik K., Zhou J. (2014). Innovation and creativity in organizations a state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, no. 40 (5), pp. 1297–1333. URL: <https://doi.org/10.1177/0149206314527128> (accessed 05 December 2021).

7. Bammens Y. (2016). Employees' innovative behavior in social context: A closer examination of the role of organizational care. *Journal of Product Innovation Management*, no. 33 (3). DOI: <https://doi.org/10.1111/jpim.12267> (accessed 05 December 2021).

8. Dcci E.L., Olafscn A.H., & Ryan R.M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, no. 4, pp. 19–43.

9. The social enterprise in a world disrupted. Global Human Capital Trends. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html> (accessed 05 December 2021).



## ОСОБЛИВОСТІ ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІНСТИТУТІВ СПІЛЬНОГО ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ

### FEATURES AND TRENDS OF DEVELOPMENT OF JOINT INVESTMENT INSTITUTIONS IN UKRAINE

У статті розглянуто особливості та тенденції розвитку інститутів спільного інвестування в Україні. Виявлено, що основними інститутами спільного інвестування є пайові та корпоративні інвестиційні фонди, які поділяються на відкриті, закриті, інтервальні тощо. Визначено сучасні тенденції розвитку інститутів спільного інвестування в Україні, такі як збільшення загальної кількості інститутів спільного інвестування, скорочення частки пайових інвестиційних фондів за одночасного зростання частки корпоративних, переважання фізичних осіб – резидентів як основних інвесторів, що вкладають свої кошти в інститути спільного інвестування в Україні, зосередження майже 75% інститутів спільного інвестування в Києві та Київській області, переважання державних облігацій та інших активів у структурі активів різних типів інститутів спільного інвестування. Розроблено рекомендації щодо вдосконалення ринку інститутів спільного інвестування в Україні.

**Ключові слова:** інститут спільного інвестування, інвестиційна діяльність, пайовий інвестиційний фонд, корпоративний інвестиційний фонд.

В статье рассмотрены особенности и тенденции развития институтов совмест-

ного инвестирования в Украине. Выявлено, что основными институтами совместного инвестирования являются паевые и корпоративные инвестиционные фонды, которые делятся на открытые, закрытые, интервальные и т. д. Определены современные тенденции развития институтов совместного инвестирования в Украине, такие как увеличение общего количества институтов совместного инвестирования, сокращение доли паевых инвестиционных фондов при одновременном росте доли корпоративных, преобладание физических лиц – резидентов как основных инвесторов, вкладывающих свои средства в институты совместного инвестирования в Украине, сосредоточение почти 75% институтов совместного инвестирования в Украине в Киеве и Киевской области, преобладание государственных облигаций и других активов в структуре активов разных типов институтов совместного инвестирования. Разработаны рекомендации по усовершенствованию рынка институтов совместного инвестирования в Украине.

**Ключевые слова:** институт совместного инвестирования, инвестиционная деятельность, паевой инвестиционный фонд, корпоративный инвестиционный фонд.

УДК 336.714

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-7>

**Шморгун І.Ю.**

аспірант кафедри міжнародної економіки та маркетингу  
Київський національний університет  
імені Тараса Шевченка

**Shmorhun Ihor**

Taras Shevchenko National University  
of Kyiv

*The article examines the features and trends in the development of joint investment institutions in Ukraine. The main regulatory document on the activities of joint investment institutions in Ukraine is the Law of Ukraine "On joint investment institutions (mutual and corporate investment funds)". It was revealed that the main institutions of joint investment are mutual and corporate investment funds, which are divided into term, indefinite, open, closed, interval, diversified, non-diversified and venture. The number of joint investment institutions in Ukraine has been analyzed – since 2015 there is a general positive tendency of growing number of joint investment institutions. As for year 2021 the number of joint investment institutions in Ukraine is 1662 institutions comparing to 1149 in the year 2015. However, it is mainly due to the increase in number of corporate investment funds and in the same time decrease in quantity of mutual investment funds – their shares in the structure of joint investment institutions changed from 18% in 2009 to 46% in 2020 and from 82% in 2009 to 54% in 2020 respectively. Geographical structure of joint investment institutions in Ukraine, structure of the main investors as well as asset structure were investigated – almost 75% of joint investment institutions are based in Kyiv and Kyiv region, the main investors are individual residents and the biggest share in the asset structure of Ukrainian joint investment institutions have governmental bonds and other assets depending of the type of joint investment institution. Recommendations for improving the market of joint investment institutions in Ukraine have been developed – to improve Ukrainian legislation on the activities of joint investment institutions, both mutual and corporate investment funds, taking the example of the experience of developed countries; to develop effective marketing strategies of joint investment institutions to improve awareness of the current state and further prospects of their development in Ukraine and also to cooperate with developed countries to gain access to their stock markets.*

**Key words:** joint investment institution, investment activit, mutual investment fund, corporate investment fund.

**Постановка проблеми.** Глобалізація сфери інвестиційної діяльності, що зумовлює розвиток та поширення новітніх інвестиційних інститутів, у сучасних умовах трансформації міжнародної економіки створює необхідність удосконалення схем залучення та подальшого використання інвестиційного капіталу.

Нині однією з найбільш поширених форм вкладення коштів на міжнародному інвестиційному ринку є спільне інвестування, яке найчастіше проваджується інститутами спільного інвестування.

Міжнародна практика свідчить про те, що ІСІ є одними з найбільш ефективних інструментів акумуляції фінансово-інвестиційних ресурсів, які разом із

такими інститутами, як недержавні пенсійні фонди, надають фінансові послуги фізичним та юридичним особам шляхом накопичення залучених коштів та їх подальшого вкладення в інвестиційні інструменти через механізм фондового ринку.

Важливим аспектом функціонування інститутів спільного інвестування є ефективно та раціональне розміщення наявного в них капіталу, що передбачає визначення найбільш ефективних напрямів вкладення фінансових ресурсів.

Інститути спільного інвестування вагомо впливають на розвиток національного фондового ринку та інвестиційну привабливість країни. Актуальність цієї сфери інвестиційної діяльності для

національних економік передбачає важливість проведення дослідження економічного змісту інститутів спільного інвестування, аналізу українського ринку, огляду основних законодавчих актів, що регулюють їх діяльність, а також обґрунтування важливості ролі інститутів спільного інвестування в системі економічних відносин.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вагомий внесок у дослідження особливостей розвитку інститутів спільного інвестування в Україні зробили такі вітчизняні вчені-економісти, як В. Базилевич, Ф. Бутинець, О. Василик, О. Васюренко, Ю. Власенкова, В. Зимовець, С. Зубик, В. Корнєєв, В. Кремень, М. Крупка, І. Лютий, С. Львовичкін, В. Опарін, М. Савлук, В. Федоров, С. Черкасова, В. Шелудько. Варто відзначити той факт, що якщо деякі публікації й описують певні особливості або тенденції діяльності інститутів спільного інвестування в Україні, проте жодна не охоплює період світової кризи, спричиненої пандемією COVID-19, а саме 2020–2021 роки.

Серед іноземних науковців вагомий внесок у дослідження цього питання зробили М. Джонк, Ф. Девіс, Р. Кун, Б. Стайл. Ф. Фабоцці, У. Шарп.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення особливостей та виокремлення тенденцій розвитку інститутів спільного інвестування в Україні.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Класичні інститути спільного інвестування в Україні почали створюватися після прийняття Закону «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)» від 15 березня 2001 року № 2299-III. Проте цей Закон проіснував лише 13 років, оскільки 1 січня 2014 року він втратив чинність згідно із Законом України «Про інститути спільного інвестування» від 5 липня 2012 року № 5080, а з 12 жовтня 2013 року до цього Закону внесені зміни згідно із Законом України від 6 липня 2012 року № 5178-VI. Основи функціонування вітчизняних інститутів спільного інвестування також відповідають умовам Директиви ЄС «Про приведення у відповідність Законів та Положень стосовно спільного інвестування в цінні папери, що обертаються» від 20 грудня 1985 року № 85/611 [9].

До ІСІ в Україні належать корпоративні та пайові інвестиційні фонди. Згідно зі статтею 22 Закону України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)», «пайовий інвестиційний фонд (ПІФ) – це активи, що належать інвесторам на правах спільної часткової власності та перебувають в управлінні компанії з управління активами (КУА) і обліковуються окремо від результатів її господарської діяльності» [8].

Іншим видом ІСІ, відповідно до Закону України, є корпоративні інвестиційні фонди (КІФ).

«Корпоративні інвестиційні фонди (КІФ) – це юридичні особи, які створюються у формі публічного акціонерного товариства і проводять діяльність виключно зі спільного інвестування» [8].

Відповідно до класифікації, представленої українським законодавством, інститути спільного інвестування в Україні поділяються на такі види (рис. 1).

За даними Української Асоціації Інвестиційного Бізнесу, на 24 листопада 2021 року в Україні було зареєстровано 1 662 ІСІ, визнаних фондами. Порівняно з 2019 роком кількість фондів зросла на 25,3% (1 326 фондів у 2019 році). У далекому 2009 році кількість ІСІ, визнаних фондами, складала 887 (рис. 2). З рисунка бачимо, що найбільшу частку складають закриті недиверсифіковані венчурні пайові інвестиційні фонди, адже їх частка протягом аналізованого періоду коливається в межах від 49% до 70%. Однак варто зазначити, що з 2015 року їх частка зменшилась з  $\frac{3}{4}$  ринку до  $\frac{1}{2}$ . Цікаво, що найбільша частка закритих недиверсифікованих венчурних пайових інвестиційних фондів у загальній структурі вітчизняних інститутів спільного інвестування була зафіксована у 2009 році, а найменша – у 2020 році, тому можна говорити про тенденцію до зменшення цього виду ІСІ у загальній структурі.

Серед корпоративних інвестиційних фондів найбільшу частку становлять також закриті недиверсифіковані венчурні корпоративні інвестиційні фонди. Їх частка в загальній структурі коливалась у межах від 5% до 43%.

Порівнюючи загалом частку пайових інвестиційних фондів різних видів та частку корпоративних інвестиційних фондів різних видів у загальній структурі вітчизняних інститутів спільного інвестування, зазначаємо, що частка перших скорочується з 82% у 2009 році до 54% у 2020 році, тоді як частка інших зростає, а саме з 18% у 2009 році до 46% у 2020 році.

За результатами 2020 року, найменшою в Україні є кількість відкритих спеціалізованих ПІФів (7 штук), інтервальних спеціалізованих ПІФів (4 штуки), закритих кваліфікаційних ПІФів (2 штуки) та закритих кваліфікаційних КІФів (5 штук).

Далі представлено регіональну структуру українських інститутів спільного інвестування станом на 30 вересня 2021 року (рис. 3). Майже  $\frac{3}{4}$  частини інститутів спільного інвестування на 30 вересня 2021 року знаходяться в столиці України, а саме місті Києві та Київській області. Близько 16% ІСІ розташовані в центральній-східній частині України, тоді як приблизно 9% – у західній частині України. Більшість ІСІ знаходяться у центральних містах відповідних областей через велику кількість населення, що проживає в цих містах, та наявну інфраструктуру.

Щодо типу основних інвесторів в Україні, які вкладають свої кошти в інститути спільного

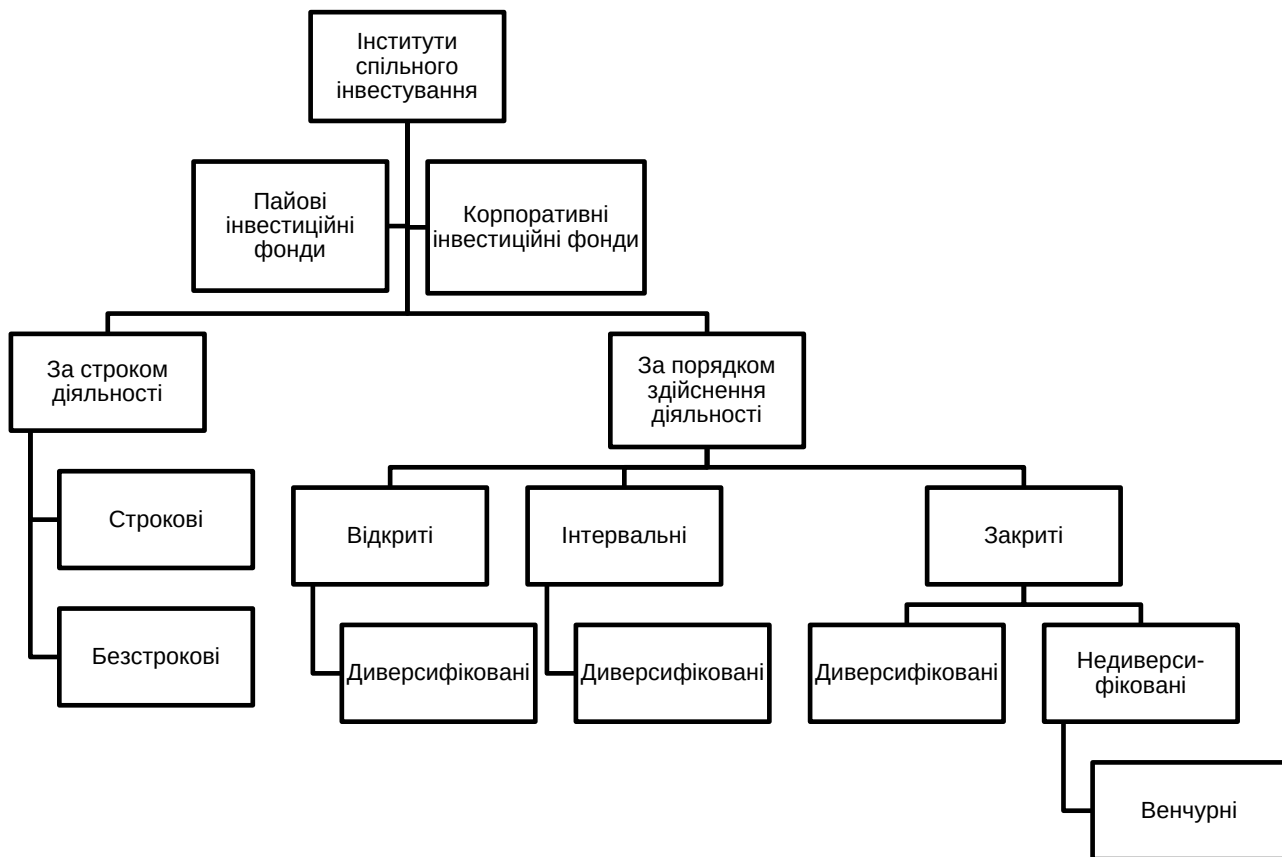


Рис. 1. Класифікація інститутів спільного інвестування відповідно до чинного законодавства України

Джерело: складено автором за даними джерела [8]

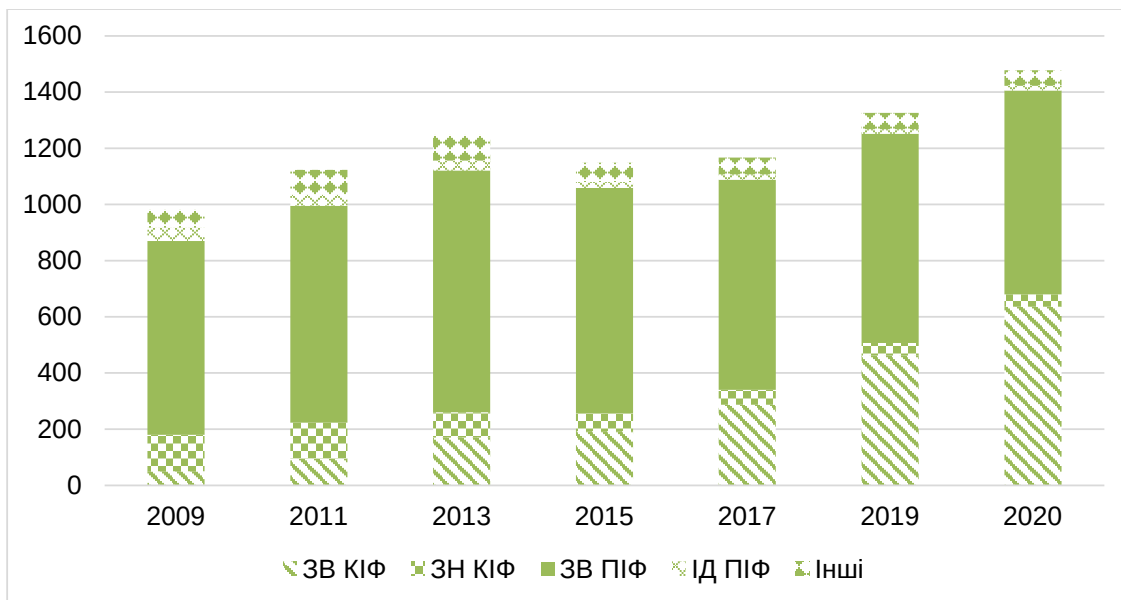


Рис. 2. Структура ринку інститутів спільного інвестування за видами в Україні

Джерело: складено автором за даними джерела [4]

інвестування, то їх більшість складають фізичні особи – резиденти. Основними інвесторами у венчурні інститути спільного інвестування є юридичні особи – резиденти, адже їх частка складає 52,7%

за даними на 30 червня 2021 року, тоді як частка фізичних осіб – резидентів становить 23,5%. Частка фізичних та юридичних осіб – нерезидентів складає від 1,5% (у разі інтервальних інститутів

спільного інвестування) до 24% (у разі венчурних інститутів спільного інвестування).

Нижче представлено структуру активів інститутів спільного інвестування в Україні за типами фондів на 30 червня 2021 року, за даними Української Асоціації Інвестиційного Бізнесу (рис. 4–7).

Як видно з рисунку, найбільшу частку активів відкритих інститутів спільного інвестування становлять державні облігації, у тому числі ОВДП, акції, грошові кошти й банківські депозити.

Основну частину активів інтервальних інститутів спільного інвестування в Україні складають державні облігації, у тому числі ОВДП, а також акції.

Найбільшу частку в структурі активів закритих інститутів спільного інвестування (крім венчурних)

в Україні складають інші активи, маючи більше 4/5 від усіх активів. По 6% становлять акції та грошові кошти, банківські депозити. Цікаво, що порівняно з інтервальними та відкритими ІСІ закриті мають у структурі активів також нерухомість та векселі, але їх частка не є суттєвою.

В загальній структурі активів венчурних інститутів спільного інвестування в Україні також основну частку займають інші активи, маючи 85%. Наступними з порівняно малими частками є корпоративні облігації та акції, маючи 4% та 3% відповідно.

Проаналізувавши статистичну інформацію щодо діяльності інститутів спільного інвестування в Україні, можемо виокремити такі тенденції:

– збільшення загальної кількості інститутів спільного інвестування в Україні з 2015 року;

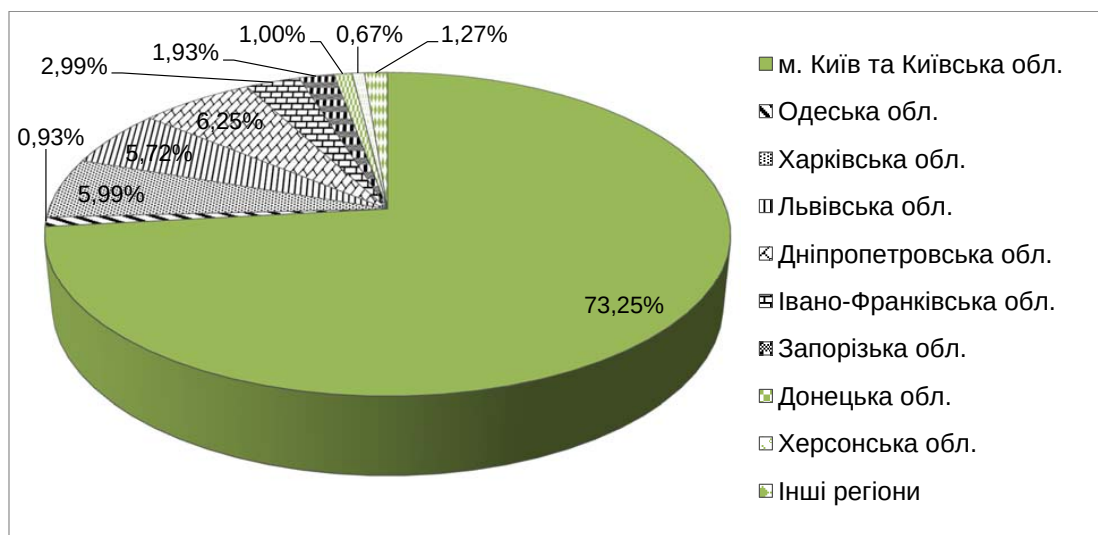


Рис. 3. Регіональна структура ринку інститутів спільного інвестування в Україні на 2021 рік

Джерело: складено автором за даними джерела [10]

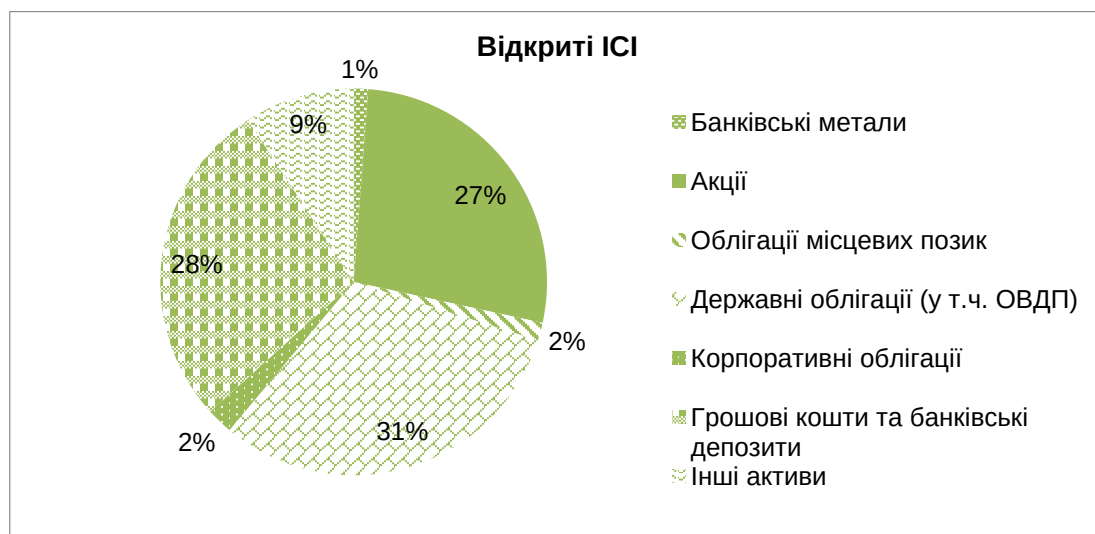


Рис. 4. Структура активів відкритих ІСІ в Україні на 30 червня 2021 року

Джерело: складено автором за даними джерела [11]



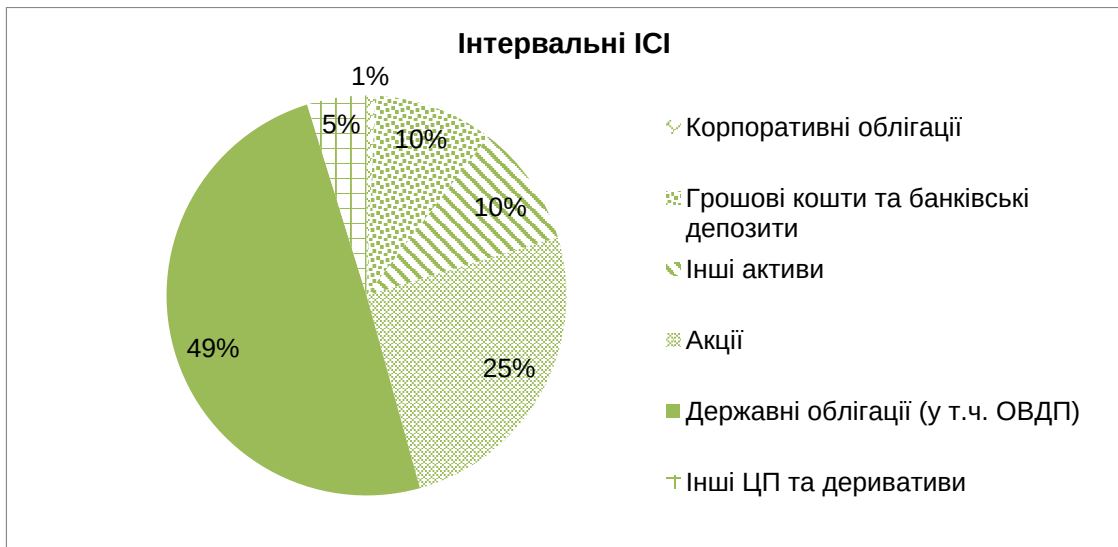


Рис. 5. Структура активів інтервальних ІСІ в Україні на 30 червня 2021 року

Джерело: складено автором за даними джерела [11]

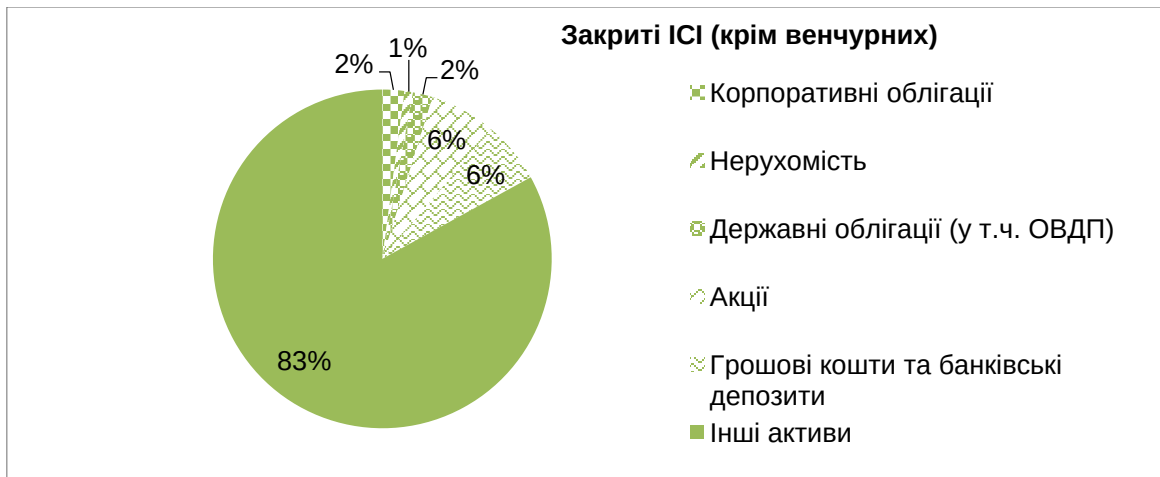


Рис. 6. Структура активів закритих ІСІ (крім венчурних) в Україні на 30 червня 2021 року

Джерело: складено автором за даними джерела [11]

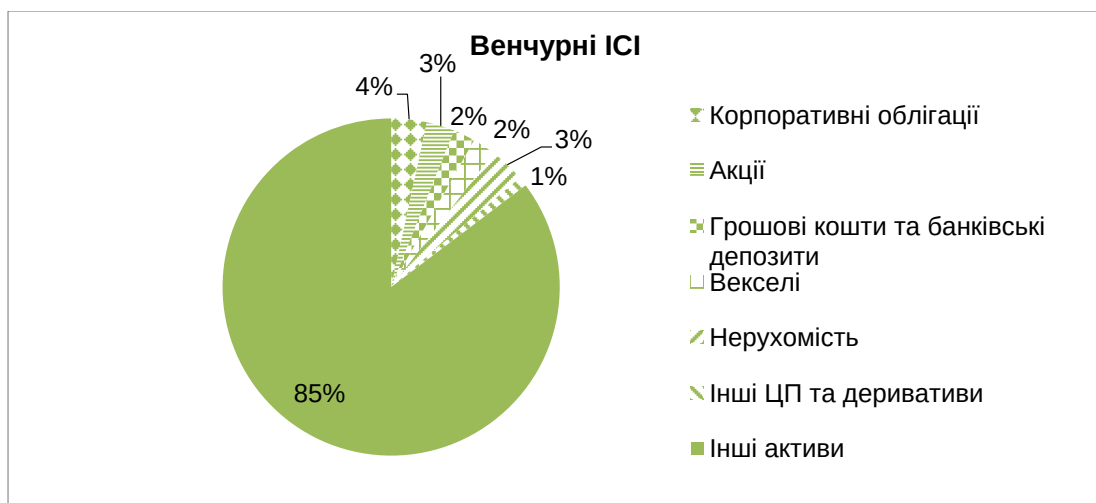


Рис. 7. Структура активів венчурних ІСІ в Україні на 30 червня 2021 року

Джерело: складено автором за даними джерела [11]

– скорочення частки пайових інвестиційних фондів за одночасного зростання частки корпоративних;

– фізичні особи – резиденти є основними інвесторами, що вкладають свої кошти в інститути спільного інвестування в Україні;

– майже 75% від загальної кількості ІСІ в Україні розташовані в місті Києві та Київській області;

– державні облігації становлять найбільшу частку активів у структурі відкритих та інтервальних ІСІ, тоді як у структурі венчурних та закритих ІСІ переважають інші активи.

В умовах сучасного розвитку економіки України для більш ефективного функціонування ринку інвестиційних фондів варто зосередити увагу на таких аспектах:

1) вдосконалити українське законодавство щодо діяльності інститутів спільного інвестування як пайових, так і корпоративних інвестиційних фондів з огляду на приклад досвіду країн із розвинутою ринковою економікою (наприклад, країн ЄС);

2) інститутам спільного інвестування варто розробляти ефективні маркетингові стратегії задля покращення рівня інформованості щодо сучасного стану та подальших перспектив їх розвитку в Україні;

3) стимулювати розвиток здорової конкуренції на ринку капіталу;

4) вживати заходів щодо підвищення фінансової культури та грамотності населення;

5) співпрацювати з розвиненими країнами для отримання доступу до їх біржових ринків.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Визначено, що основним законодавчим документом, який визначає поняття, класифікує та регулює діяльність інститутів спільного інвестування в Україні, є Закон України «Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди)». Відповідно до цього Закону, основними типами інститутів спільного інвестування є пайові та корпоративні інвестиційні фонди, які поділяються на строкові та безстрокові, відкриті, закриті та інтервальні, диверсифіковані, недиверсифіковані та венчурні. Основними тенденціями на ринку інститутів спільного інвестування в Україні є збільшення загальної кількості інститутів спільного інвестування, скорочення частки пайових інвестиційних фондів за одночасного зростання частки корпоративних у загальній структурі інститутів спільного інвестування, переважання фізичних осіб – резидентів як основних інвесторів, що вкладають свої кошти в інститути спільного інвестування, зосередження майже 75% інститутів спільного інвестування в Києві та Київській області, превалювання державних облігацій та інших активів у структурі активів різних типів інститутів спільного інвестування. Проте цей ринок потребує певних удосконалень для більш дина-

мічного та ефективного розвитку, що насамперед стосується вдосконалення чинного законодавства відповідно до прикладу розвинених країн, а самі інститути спільного інвестування мають розробляти ефективні та дієві маркетингові стратегії задля підвищення рівня інформованості щодо сучасного стану та подальших перспектив їх розвитку на ринку України.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Гриценко В. Інвестиційні фонди: стан та перспективи розвитку. *Вісник економічної науки України*. 2008. С. 27–31.

2. Інвестори ІСІ (за часткою у ВЧА). *Українська асоціація інвестиційного бізнесу* : вебсайт. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib> (дата звернення: 27.11.2021).

3. Камінський А., Соломка Я. Дослідження інформаційної прозорості інститутів спільного інвестування. *Фінанси України*. 2010. С. 74–82.

4. Кількість ІСІ – визнаних фондів. *Українська асоціація інвестиційного бізнесу* : вебсайт. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib> (дата звернення: 27.11.2021).

5. Коваленко М., Радванська Л. Фінанси спільного інвестування : навчальний посібник. Херсон : Олдіплюс, 2002. 248 с.

6. Науменкова С. Проблеми розвитку інститутів спільного інвестування. *Економіка та держава*. 2009. С. 46–48.

7. Про інститути спільного інвестування : Закон України від 5 липня 2012 року № 5080 / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5080-17/page> (дата звернення: 25.11.2021).

8. Про інститути спільного інвестування (пайові та корпоративні інвестиційні фонди) : Закон України від 15 березня 2001 р. № 2299-III / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2299-14> (дата звернення: 25.11.2021).

9. Про узгодження законів, підзаконних та адміністративних положень, що стосуються інститутів спільного (колективного) інвестування в цінні папери, що підлягають обігу (ІСІ) : Директива Ради 85/611/ЄЕС від 20 грудня 1985 року / Верховна Рада України. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_293#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_293#Text) (дата звернення: 25.11.2021).

10. Регіональний розподіл КУА, ІСІ, активів. *Українська асоціація інвестиційного бізнесу* : вебсайт. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib> (дата звернення: 27.11.2021).

11. Структура активів ІСІ (за типами фондів). *Українська асоціація інвестиційного бізнесу* : вебсайт. URL: <https://www.uaib.com.ua/analituaib> (дата звернення: 27.11.2021).

12. Тропіна В. Роль інститутів спільного інвестування у розвитку національної економіки. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2011. URL: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vcndtu/2011\\_48/3.htm](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2011_48/3.htm) (дата звернення: 27.11.2021).

13. Фурдичко Л. Інститути спільного інвестування: міжнародний досвід, специфіка та розвиток в Україні. *Регіональна економіка*. 2009. С. 81–88.

REFERENCES:

1. Ghrycenko V. (2008) Investycijni fondy: stan ta perspektyvy rozvytku [Investment funds: state and prospects of development]. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, pp. 27–31.
2. Investory ISI (za chastkoju u VChA) [JII investors (by share in NAV)]. Available at: <https://www.uaib.com.ua/analituaib> (accessed 27 November 2021).
3. Kaminskyj A., Solomka Ja. (2010) Doslidzhennja informacijnoji prozorosti instytutiv spiljnogho investuvannja [Research of information transparency of mutual investment institutions]. *Finance of Ukraine*, no. 3, pp. 74–82.
4. Kilkist ISI – vyznanykh fondiv [Number of JII – recognized funds]. Available at: <https://www.uaib.com.ua/analituaib> (accessed 27 November 2021).
5. Kovalenko M., Radvansjka L. (2002) Finansy spiljnogho investuvannja [Finance of joint investment]. Kherson: Oldi-plus. (in Ukrainian)
6. Naumenkova S. (2009) Problemy rozvytku instytutiv spiljnogho investuvannja [Problems of development of mutual investment institutions]. *Economy and State*, no. 11, pp. 46–48.
7. Pro instytuty spiljnogho investuvannja : Zakon Ukrainy [Law of Ukraine “On Joint Investment Institutions”]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/5080-17/page> (accessed 25 November 2021).
8. Pro instytuty spiljnogho investuvannja (pajovi ta korporatyvni investycijni fondy) : Zakon Ukrainy [Law of Ukraine “On Mutual Investment Institutions (Mutual and Corporate Investment Funds)”]. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2299-14> (accessed 25 November 2021).
9. Pro uzgodzhennja zakoniv, pidzakonnnykh ta administratyvnykh polozhenj, shho stosujutsja instytutiv spiljnogho (kolektyvnogho) investuvannja v cinni papery, shho pidljaghajutj obighu (ICI) [Council Directive 85/611 / EEC “On the harmonization of laws, regulations and administrative provisions relating to institutions for collective (collective) investment in securities subject to circulation (ICI)”]. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_293#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_293#Text) (accessed 25 November 2021).
10. Reghionalnyj rozpodil KUA, ISI, aktyviv [Regional distribution of AMC, JII, assets]. Available at: <https://www.uaib.com.ua/analituaib> (accessed 27 November 2021).
11. Struktura aktyviv ISI (za typamy fondiv) [Structure of JII assets (by types of funds)]. Available at: <https://www.uaib.com.ua/analituaib> (accessed 27 November 2021).
12. Tropina V. (2011) Rolj instytutiv spiljnogho investuvannja u rozvytku nacionaljnoji ekonomiky [The role of institutions of joint investment in the development of the national economy]. *Visnyk Chernighivskogho derzhavnogho tekhnologhichnogho universytetu*. Available at: [http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Vcndtu/2011\\_48/3.htm](http://archive.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vcndtu/2011_48/3.htm) (accessed 27 November 2021).
13. Furdychko L. (2009) Instytuty spiljnogho investuvannja: mizhnarodnyj dosvid, specyfika ta rozvytok v Ukraini [Institutes of joint investment: international experience, specifics and development in Ukraine]. *Regional Economy*, no. 1, pp. 81–88.

## РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

### СИСТЕМА ПРИНЦИПІВ ЗДІЙСНЕННЯ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ SYSTEM OF PRINCIPLES OF PUBLIC PROCUREMENT

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-8>

**Грузький Ю.О.**

аспірант

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки

**Gruzkiy Yuri**

State Scientific Research Institute for Informatization and Economic Modeling

*У статті розглянуто принципи здійснення публічних закупівель в Україні. Проаналізовано передбачені Законом України «Про публічні закупівлі» принципи публічних закупівель. Досліджено наукові підходи до розуміння принципів здійснення публічних закупівель. Виділено основні принципи публічних закупівель, а саме принцип добросовісної конкуренції серед учасників, з яким тісно пов'язаний принцип недискримінації учасників та рівного ставлення до них, принцип максимальної економії та ефективності, принцип відкритості та прозорості на всіх стадіях закупівель, принцип екологічності, а також встановлено, що інші принципи є похідними від основних принципів. Визначено, що система принципів здійснення публічних закупівель є досить динамічною та недосконалою. Запропоновано закріпити на законодавчому рівні ключові принципи здійснення закупівель, такі як принцип добросовісної конкуренції та рівності, принцип максимальної ефективності, принцип відкритості та прозорості, принцип екологічності.*

**Ключові слова:** принципи публічних закупівель, принцип добросовісної конкуренції та рівності, принцип максимальної ефективності, принцип відкритості та прозорості, принцип екологічності.

*В статье рассмотрены принципы осуществления публичных закупок в Укра-*

*ине. Проанализированы предусмотренные Законом Украины «О публичных закупках» принципы публичных закупок. Исследованы научные подходы к пониманию принципов осуществления публичных закупок. Выделены основные принципы публичных закупок, а именно принцип добросовестной конкуренции среди участников, с которым тесно связан принцип недискриминации участников и равного отношения к ним, принцип максимальной экономии и эффективности, принцип открытости и прозрачности на всех стадиях закупок, принцип экологичности, а также установлено, что другие принципы являются производными от основных принципов. Определено, что система принципов осуществления публичных закупок является достаточно динамичной и несовершенной. Предложено закрепить на законодательном уровне ключевые принципы осуществления закупок, такие как принцип добросовестной конкуренции и равенства, принцип максимальной эффективности, принцип открытости и прозрачности, принцип экологичности.*

**Ключевые слова:** принципы публичных закупок, принцип добросовестной конкуренции и равенства, принцип максимальной эффективности, принцип открытости и прозрачности, принцип экологичности.

*The article considers the principles of public procurement in Ukraine. The significance of the principles of public procurement for the procurement process and the development of the national economy has been studied. The principles of public procurement established by the Law of Ukraine "On Public Procurement" are analyzed and it is established that the system of legally established principles of public procurement is inconsistent. Scientific approaches to understanding the principles of public procurement are studied. The main principles of public procurement are highlighted, namely the principle of fair competition among participants, which is closely related to the principle of non-discrimination of participants and equal treatment, the principle of maximum economy and efficiency, the principle of openness and transparency at all stages of procurement and the principle of environmental friendliness. It is established that these principles are aimed at regulating the procurement process, and other principles, in particular, the principles of professionalism, responsibility, stimulation of innovation, etc. are derived from the basic principles. The inexpediency of allocating the principle of prevention of corruption and abuse as a principle of public procurement is substantiated. The interconnectedness, interdependence and derivative nature of separate principles of public procurement are established. It is determined that the system of principles of public procurement is quite dynamic and imperfect, and does not correspond to the current state of development of public procurement in Ukraine. The necessity of supplementing the principles of public procurement with the principle of environmental friendliness is substantiated. A low level of practical implementation of the principles of public procurement in the procurement process has been established. It is proposed to enshrine at the legislative level the key principles of procurement, namely the principle of fair competition and equality; the principle of maximum efficiency; the principle of openness and transparency; the principle of environmental friendliness.*

**Key words:** principles of public procurement, principle of fair competition and equality, principle of maximum efficiency, principle of openness and transparency, principle of environmental friendliness.

**Постановка проблеми.** Фінансовим джерелом бюджетів усіх рівнів є кошти платників податків, споживачами товарів, робіт і послуг, що продаються та надаються юридичними особами всіх форм господарювання, є ті ж самі громадяни. Саме тому публічність здійснення закупівель як державою, так і комерційними компаніями є ознакою розвинутої демократії, що потребує дослідження принципів їх реалізації. Сучасні науковці відзначають

взаємопов'язаність, взаємозалежність та похідний характер окремих принципів здійснення публічних закупівель один від одного. Крім того, більшість дослідників сфери публічних закупівель вказує на недосконалість, нечіткість формулювання та критично оцінює практичне впровадження принципів здійснення закупівель, а також необхідність внесення змін до національного законодавства шляхом їх доповнення, об'єднання, виключення з



переліку принципів тощо, що свідчить про те, що дослідження та вдосконалення принципів здійснення публічних закупівель залишаються доволі актуальними завданнями.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанню дотримання принципів під час здійснення публічних закупівель та необхідності доповнення, об'єднання, виключення з переліку принципів публічних закупівель присвячено роботи таких учених, як Н.Г. Зdirко [3], Г.І. Пiнькас [4], В.А. Бондаренко, Н.О. Пустова [5], В.В. Смиринський [8], А.М. Слободяник [9], О.І. Мiнйало [10]. Посилення екологічної складової частини в процесі організації та здійснення публічних закупівель, а також закріплення в законодавстві принципу екологічності було предметом дослідження таких науковців, як Л.Д. Шевчук [12], А.В. Чернихівська [13], втім, враховуючи, що в науковій літературі спостерігається тенденція до клонування та збільшення кількості принципів публічних закупівель, відзначаємо необхідність обґрунтування закріплення на законодавчому рівні лише основних принципів публічних закупівель. Крім того, науковою спільнотою не приділено достатньої уваги процесу екологізації публічних закупівель та, відповідно, необхідності доповнення принципів публічних закупівель принципом екологічності.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз законодавчо встановлених принципів здійснення публічних закупівель та узагальнення наукових підходів до розуміння принципів закупівельного процесу, а також обґрунтування необхідності закріплення на законодавчому рівні лише основних принципів публічних закупівель. Досягнення цієї мети можливе через реалізацію поставлених завдань, таких як виділення основних (базових) принципів публічних закупівель, які спрямовані на регулювання закупівельного процесу, та похідних від основних принципів; встановлення взаємопов'язаності та взаємозалежності окремих принципів публічних закупівель один від одного;

обґрунтування недоцільності збільшення кількості принципів публічних закупівель.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Принципи публічних закупівель – це основні (базові) правила, засади, положення, спрямовані на врегулювання закупівельного процесу. Принципи публічних закупівель визначають зміст, сутність та механізм проведення закупівель. Н.Г. Мазій вважає, що саме дотримання принципів є своєрідною інституційною гарантією від непрогнозованого втручання у сферу державного регулювання підприємництва. Принципи повинні доповнювати дію економічних законів і закономірностей, розкривати притаманні їм сутнісні риси та постійно повторювані зв'язки між елементами системи. До загальнотеоретичних принципів державного регулювання підприємництва авторка віднесла принципи адекватності, доцільності, збалансованості, передбачуваності, ефективності та прозорості [1]. На рис. 1 показано закріплені у статті 5 ЗУ «Про публічні закупівлі» принципи здійснення публічних закупівель.

Як видно з рис. 1, передбачені ЗУ «Про публічні закупівлі» принципи здійснення публічних закупівель певною мірою відповідають загальнотеоретичним засадам державного регулювання підприємництва, проте сфера публічних закупівель з огляду на її правовий та економічний статус має свої особливості щодо принципів здійснення закупівельних процедур.

Н.Г. Зdirко, досліджуючи принципи публічних закупівель, умовно розділила їх на три групи, як це показано на рис. 2.

На думку Н.Г. Зdirко, організаційні принципи регулюють процес організації закупівель і забезпечують мету та результат закупівельної діяльності; етичні принципи регулюють відносини між замовниками та учасниками, між державою та учасниками, а також між державою та замовниками; принципи результативності сприяють задоволенню потреб держави та державних замовників,

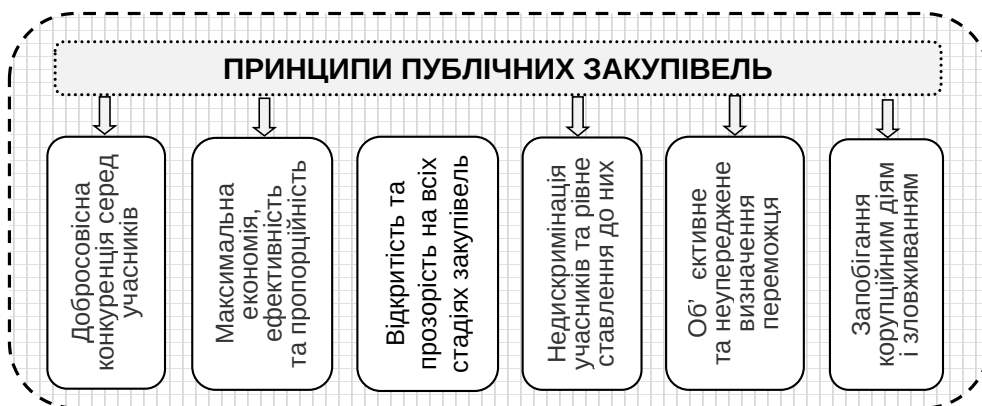


Рис. 1. Принципи публічних закупівель згідно із ЗУ «Про публічні закупівлі»

Джерело: складено автором за джерелом [2]

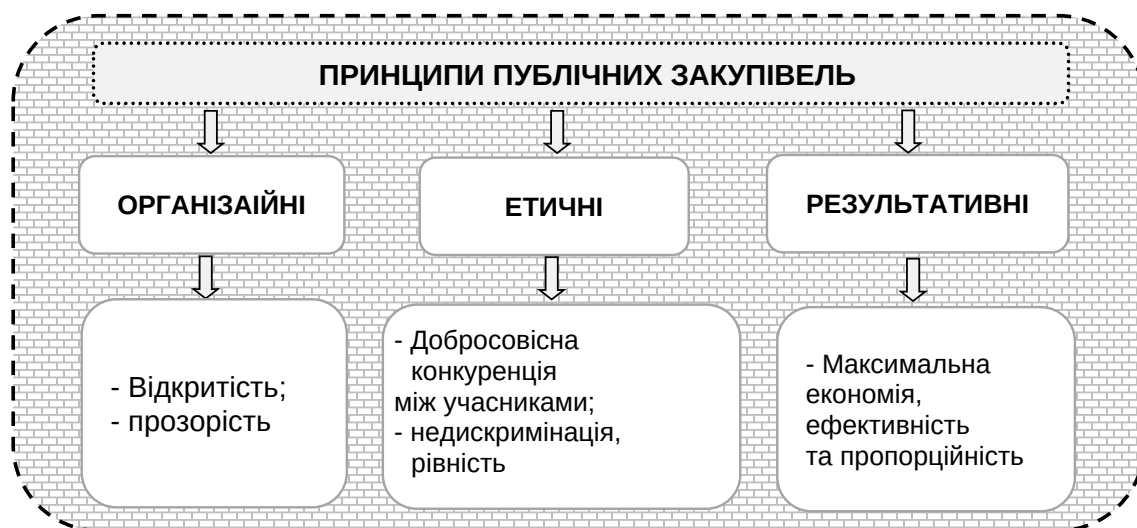


Рис. 2. Система принципи публічних закупівель за Н.Г. Зdirko

Джерело: складено автором за джерелом [3, с. 233]

учасників, а також громадськості. Таку градацію принципів публічних закупівель можна вважати досить логічною, втім, запропонований автором підхід є досить умовним і неповною мірою відображає стан розвитку системи публічних закупівель та принципи, на яких вона ґрунтується. Зокрема, Н.Г. Зdirko не враховує, що згруповані в організаційні та етичні принципи публічних закупівель також сприяють задоволенню суспільних потреб, тобто за своєю природою певною мірою вони також є результативними. Крім того, автором не враховано тенденцію до екологізації публічних закупівель та, відповідно, необхідність доповнення принципів публічних закупівель у зв'язку з цим, оскільки екологічний аспект розвитку як національної економіки кожної країни, так і власне кожного суспільства сьогодні набуває особливої гостроти.

Конкуренція є важливим атрибутом будь-якої ринкової системи господарювання. Розуміння ролі конкуренції у контексті здійснення публічних закупівель має особливе значення, оскільки віддзеркалює якість інституційних комунікацій на всіх рівнях ієрархії національної економіки. Соціально орієнтована політика держави спрямовується на розвиток конкуренції та підтримку інноваційності вироблених продуктів, що забезпечувало б розвиток підприємницької діяльності та економічне зростання держави. Принцип добросовісної конкуренції серед учасників з огляду на зміст поняття економічної конкуренції означає, що учасники закупівлі змагаються між собою за можливість реалізувати предмет закупівлі замовнику. Н.Г. Зdirko зауважує, що згаданий принцип формують доброчесність і добropорядність, доцільність і справедливність, відповідальність, незалежність, повнота та відповідність [3, с. 233]. З позиції економічної доцільності дотримання балансу «ціна – якість» у

закупівельному процесі забезпечення конкурентних умов для закупівлі товарів, робіт або послуг як наслідок боротьби (суперництва) між учасниками закупівель за можливість реалізувати відповідний предмет закупівлі замовнику стимулюватиме виробництво інноваційних продуктів, а також знижуватиме витрати на їх обслуговування протягом строку дії їх служби. Практична реалізація принципу добросовісної конкуренції серед учасників, як і будь-якого іншого, неможлива без наявного у замовників публічних закупівель необхідного обсягу компетентності, високих моральних якостей, незаплямованої репутації, відповідності критеріям доброчесності та справедливості.

Принцип добросовісної конкуренції серед учасників тісно пов'язаний з принципом недискримінації учасників та рівного ставлення до них. У найзагальнішому вигляді дискримінація означає будь-яку відмінність, виняток, обмеження або перевагу, що заперечує або зменшує рівне здійснення прав. Г.І. Пінькас зазначає, що принцип недискримінації учасників передбачає, що умови проведення торгів, критерії і порядок визначення переможця встановлюються заздалегідь, для всіх учасників вони однакові, а рішення щодо укладання договорів закупівлі повинні бути справедливими та неупередженими, тому забезпечення принципу полягає у розробленні чітких критеріїв та зрозумілої і неупередженої методики їх оцінювання [4, с. 31–32]. Н.Г. Зdirko вважає, що принцип об'єктивного та неупередженого визначення переможця лише доповнює принцип недискримінації учасників та рівного ставлення, адже неупереджене визначення переможця передбачає об'єктивний підхід до визначення найкращої пропозиції незалежно від громадянської приналежності. За таких умов забезпечуються рівність і недискримінація учасників [3, с. 232]. Як бачимо,

прослідковується тісний зв'язок вищенаведених принципів здійснення закупівель, які спрямовані на забезпечення конкуренції у закупівельному процесі, отже, створення рівних умов для участі в закупівлях матиме наслідком зниження витрат на закупівлю необхідних товарів, робіт чи послуг.

Встановлення дискримінаційних вимог для учасників закупівель у тендерній документації, по-перше, знижує довіру учасників та громадянського суспільства до інституту публічності закупівель та рівності всіх учасників закупівель у закупівельному процесі; по-друге, порушує правила конкурентної боротьби між учасниками закупівель; по-третє, найголовніше, в результаті дискримінаційного підходу до учасників закупівель порушується баланс між публічними та приватними інтересами у закупівлях. Дискримінаційні умови для учасників закупівель також приводять до відміни процедур закупівель. Внаслідок установлення дискримінаційних вимог певний відсоток учасників закупівель не допускається до проведення публічних закупівель та фактично усувається від торгів, а переможець визначається не відповідно до конкурентних засад.

Більшість дослідників сфери публічних закупівель ключовим принципом здійснення публічних закупівель вважає принцип максимальної економії та ефективності. Зокрема, на думку В.А. Бондаренко та Н.О. Пустової, під принципом ефективності витрачання бюджетних коштів слід розуміти те, що процедури закупівель мають здійснюватися з мінімально можливими витратами і досягати максимального кінцевого результату проведення процедур, за підсумками яких повинні бути здійснені закупівлі необхідних ресурсів із максимальною економічною вигодою для покупця [5, с. 155]. Н.Б. Ткаченко, Ю.М. Уманців зауважують, що державні потреби повинні задовольнятися в максимальному обсязі у відповідні терміни з оптимальним співвідношенням ціни та якості, з одного боку, та максимально економічно, з іншого боку [6, с. 85–87]. Н.П. Селіванова звертає увагу на те, що електронна система публічних закупівель створена для найвищої та вигідної економії державних коштів через правильну організацію закупівельного процесу [7, с. 57]. Таким чином, наукова спільнота логічно сходиться на думці про те, що публічні закупівлі повинні здійснюватися з максимальною вигодою для замовників, які витрачають бюджетні кошти. Ефективність закупівель слід розглядати як розумний баланс між запропонованою ціною та якістю предмета закупівлі, при цьому подальше впровадження новітніх технологій та автоматизація всіх етапів закупівель сприятимуть досягненню максимального ефекту.

В.В. Смиричинський та А.М. Слободяник дійшли спільного висновку, що реалізація принципу ефективності передбачає, що система

публічних електронних закупівель функціонує оперативно з мінімальними бюрократичними процедурами та витратами на її утримання, що зумовлює основу ефективності, а саме досягнення заявленого результату з мінімальними витратами, тобто така система забезпечує придбання необхідної продукції з найкращим для вирішення конкретного державного завдання співвідношенням ціни та якості [8, с. 5; 9, с. 277]. Переведення публічних закупівель в електронний формат лише започаткувало механізм належного оцінювання проведення ефективності закупівель, за допомогою інструментів електронної системи закупівель можна проводити більш точно оцінювання ефективності закупівель, втім, невирішеними залишаються питання усунення прогалин у законодавстві, вдосконалення механізму обміну інформацією між учасниками закупівельного процесу та органами моніторингу й контролю, а також відображення її в електронній системі закупівель.

Принцип відкритості та прозорості на всіх стадіях закупівель тісно пов'язаний із принципом максимальної економії та ефективності. О.І. Міняйло справедливо вважає, що принцип відкритості та прозорості на всіх стадіях закупівель полягає в системному та вчасному наданні необхідної інформації всім зацікавленим особам за допомогою загальнодоступного ресурсу (друковане видання, сайт у мережі Інтернет) та передбачає достатність інформації; своєчасність її надання; доступність для всіх зацікавлених сторін; системність [10, с. 49]. На думку Н.Г. Здирко, цей принцип забезпечує сприятливе середовище для конкуренції, а також закупівлю товарів, робіт та послуг найкращої якості за найвигіднішою ціною [3, с. 232]. Таким чином, принцип відкритості та прозорості на всіх стадіях закупівель є взаємопов'язаним та взаємозалежним із принципами добросовісної конкуренції серед учасників і максимальної економії та ефективності.

Як зазначають В.А. Бондаренко, Н.О. Пустова, нарощування темпів використання інформаційних технологій у сфері закупівель забезпечує можливість удосконалення системи закупівель в Україні загалом, дає змогу здійснювати реальний контроль, значно обмежує корупцію, що є головною умовою ефективного використання бюджетних коштів, відкритості та прозорості системи державних закупівель. Ці дослідники сфери публічних закупівель виділяють також принципи професіоналізму, відповідальності за результативність забезпечення публічних потреб, стимулювання інновацій, презумпції невинуватості замовника під час розгляду у контролюючих органах і судах, громадського обговорення закупівель [5, с. 152–159]. Проте необхідно підкреслити, що потреба закріплення на законодавчому рівні запропонованих цими науковцями принципів відсутня, оскільки

вони мають похідний характер від основоположних принципів здійснення закупівель.

Професіоналізація, тобто здобуття замовниками необхідних навичок та вмій щодо здійснення закупівель, є складовою частиною процесу реформування сфери публічних закупівель. Необхідність впровадження принципу професіоналізму (професіоналізації) під час проведення публічних закупівель відсутня, оскільки професійно проведені закупівлі забезпечують практичну реалізацію основоположних принципів закупівель, а саме ефективності, прозорості та відкритості закупівель, здійснення закупівель на конкурентних засадах.

Позицію В.А. Бондаренко та Н.О. Пустової про необхідність впровадження принципу відповідальності в публічних закупівлях розділяє Н.Г. Здирко, яка вважає, що в законодавство, яке регулює сферу публічних закупівель необхідно внести зміни щодо доповнення принципів публічних закупівель принципом відповідальності, а також установа та передбачення можливих порушень як замовниками та представниками Уповноваженого органу, так і учасниками закупівель, у зв'язку з чим автор пропонує розширити та уточнити розділ ЗУ «Про публічні закупівлі» щодо відповідальності у сфері публічних закупівель [3, с. 234]. Запровадження як принципу здійснення публічних закупівель відповідальності за результативність забезпечення публічних потреб свідчитиме про порушення розумного балансу між свободою особи, яка відповідальна за проведення закупівлі, та наслідками, які вона може понести.

Сутність принципу стимулювання інновацій, на думку В.А. Бондаренко та Н.О. Пустової, полягає в тому, що замовники, плануючи та здійснюючи закупівлі, повинні зважати на пріоритет забезпечення публічних потреб шляхом закупівель інноваційної і високотехнологічної продукції, тобто згаданий принцип автори пропонують розглядати як пріоритетну можливість закупівлі замовниками інноваційних продуктів. Втім, стимулювання інновацій слід розглядати в контексті дотримання та практичної реалізації принципу максимальної економії та ефективності під час проведення публічних закупівель.

Принцип запобігання корупційним діям і зловживанням, на думку Н.П. Селіванової, є провідною антикорупційною засадою, яка розкривається через публічність усіх дій у сфері закупівельного процесу, а також удосконаленим і дієвим механізмом правового реагування на корупційні правопорушення [7, с. 59]. У розумінні законодавства корупція – це зловживання владою особами, які займають певне посадове становище, задля власної вигоди, тобто посадовці діють на угоду власним інтересам, а не інтересам суспільства. Корупція в публічних закупівлях полягає у вчиненні

неправомірних дій під час здійснення закупівель, що приводить до економічних збитків, які завдаються державі. Корупційні дії посадовців підривають становище держави як надійного партнера у закупівлях, спотворюючи сутність закупівельного процесу як публічного, оскільки замовники діють у змові з учасниками задля укладення контрактів не на умовах добросовісної конкуренції, прозорості та ефективності.

Варто погодитися з думкою Н.Г. Здирко, яка вважає, що принцип запобігання корупційним діям і зловживанням є недоцільним, оскільки, відповідно до ЗУ «Про публічні закупівлі», він є однією з функцій Уповноваженого органу, а також завданням контролюючих органів [3, с. 233]. Переведення закупівель в електронний формат певною мірою ускладняє можливість змови між замовниками та учасниками закупівель, втім, повністю не виключає можливості вчинення корупційних дій. Запровадження ефективного механізму контролю за проведенням закупівель дасть змогу мінімізувати корупційні ризики в публічних закупівлях.

Н.Г. Здирко вважає, що принцип об'єктивного та неупередженого визначення переможця й принцип недискримінації учасників та рівного ставлення слід об'єднати в принцип рівності, а також доповнити ЗУ «Про публічні закупівлі» принципами повноти, відповідності, незалежності, доцільності, справедливості, відповідальності [3, с. 232–233]. Варто погодитися з думкою про об'єднання зазначених принципів та принципу добросовісної конкуренції серед учасників у принцип добросовісної конкуренції та рівності. У доповненні ЗУ «Про публічні закупівлі» принципами повноти, відповідності, незалежності, доцільності, справедливості, відповідальності немає необхідності, оскільки, по-перше, ці принципи здійснення закупівель за своїм змістом впливають із основних (базових) принципів, по-друге, множинність принципів здійснення закупівель буде негативно впливати на закупівельний процес загалом.

Директива № 2014/24/EU Європейського парламенту і Ради ЄС закріплює, що найбільш економічна вигідна конкурсна пропозиція з точки зору замовника має визначатись на основі цін або витрат із використання підходу до економічної ефективності, такого як, наприклад, урахування затрат упродовж життєвого циклу, і може включати найкраще співвідношення «ціна – якість», яке визначається за критеріями, зокрема якісними, екологічними та/або соціальними аспектами, пов'язаними з предметом державного контракту [11]. ЗУ «Про публічні закупівлі» також передбачає право замовників закріплювати у тендерній документації екологічні характеристики предмета закупівлі, тобто зазначений підхід передбачає оптимальне поєднання економічних, екологічних



та соціальних критеріїв під час здійснення закупівель. Л.Д. Шевчук зауважує, що запровадження в закупівельне законодавство України екологічних критеріїв відповідно до стандартів Європейського Союзу є вкрай важливим і необхідним кроком на шляху до сталого розвитку нашої держави з огляду на потребу в оптимальному збалансуванні економічних, екологічних і соціальних складників національної сфери публічних закупівель. Для посилення екологічної складової частини в процесі організації та здійснення публічних закупівель доцільно доповнити систему принципів, за якими здійснюються закупівлі, принципом екологічності, що пов'язується автором з необхідністю його адаптації до стандартів Європейського Союзу [12, с. 179–180]. А.В. Чернихівська також підтримує думку про необхідність збільшення екологічності державних закупівель як одного з найбільш дієвих способів забезпечення ефективності витрачання коштів, що винятково актуально за умов дефіциту фінансових ресурсів держави [13, с. 164]. Поділяючи думку наведених науковців,

відзначаємо, що запровадження у національному законодавстві екологічних критеріїв відповідно до стандартів Європейського Союзу сприятиме економії ресурсів, розвитку новітніх технологій, а також охороні навколишнього середовища, що в умовах сьогодення вкрай важливо.

У табл. 1 показано наукові позиції щодо системи принципів публічних закупівель в Україні.

З табл. 1 видно, що більшість дослідників сфери публічних закупівель виділяє як основні (базові) принципи відкритості та прозорості (транспарентності, гласності), добросовісної конкуренції між учасниками (забезпечення конкуренції), рівності (недискримінації, справедливості) й максимальної економії та ефективності (ефективності, економічності). Л.Д. Шевчук запропонувала доповнити систему принципів публічних закупівель принципом екологічності, з чим неможливо не погодитись, оскільки запровадження принципу екологічності публічних закупівель сприятиме практичному впровадженню «зелених» критеріїв під час проведення закупівельних процедур.

Таблиця 1

Наукові позиції щодо системи принципів публічних закупівель

Автор, джерело	Запропоновані автором принципи публічних закупівель
Н.Г. Зdirко [3, с. 233]	Принципи відкритості, прозорості; добросовісної конкуренції між учасниками; недискримінації, рівності; максимальної економії, ефективності та пропорційності.
Г.І. Пiнькас [4, с. 29–33]	Принципи максимальної економії та ефективності; добросовісної конкуренції серед учасників; відкритості та прозорості (транспарентності); недискримінації учасників; об'єктивної та неупередженої оцінки тендерних пропозицій; запобігання проявам корупції; відповідальності за виконання умов конкурсу; недискредитації.
В.А. Бондаренко, Н.О. Пустова [5, с. 152–159]	Принцип професіоналізму; відкритості та прозорості; відповідальності; ефективності; забезпечення конкуренції; стимулювання інновацій; презумпції невинуватості замовника; громадського обговорення.
Н.Б. Ткаченко, Ю.М. Уманців [6, с. 86]	Принципи ефективності використання бюджетних коштів; конкурентних засад здійснення закупівель; відкритості та прозорості процедур закупівель; недопущення дискримінації учасників закупівель.
В.В. Смирчинський [8, с. 5]	Принципи гласності проведення торгів; справедливості товарного обміну; економічності та ефективності обмінних операцій; підзвітності здійснених обмінних операцій.
Л.Д. Шевчук [12, с. 179–180]	Принцип екологічності.

Джерело: систематизовано автором

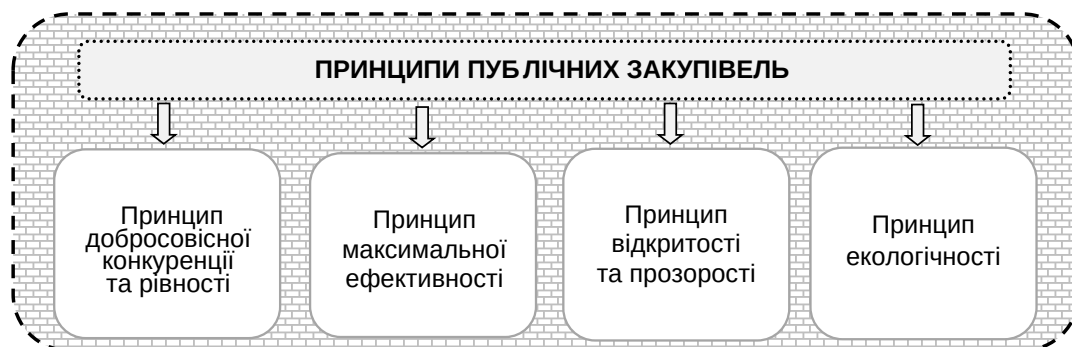


Рис. 3. Принципи публічних закупівель, які необхідно закріпити в ЗУ «Про публічні закупівлі»

Джерело: запропоновано автором

На рис. 3 показано принципи, які пропонується закріпити в ЗУ «Про публічні закупівлі».

**Висновки з проведеного дослідження.** Вищевикладене дає змогу дійти висновку про те, що система принципів здійснення публічних закупівель є досить динамічною. Система принципів, закріплених у ЗУ «Про публічні закупівлі», є непослідовною та недосконалою, а також не відповідає сучасному стану розвитку публічних закупівель в Україні. Варто наголосити на тому, що принципи, які спрямовані на забезпечення рівності та справедливості під час проведення закупівельних процедур, а саме принципи добросовісної конкуренції серед учасників, недискримінації учасників та рівного ставлення до них, об'єктивного та неупередженого визначення переможця процедури закупівлі, недоцільно розглядати як окремі принципи публічних закупівель через їх взаємопов'язаність, взаємозалежність та похідний характер один від одного, отже, ці принципи мають бути об'єднані в принцип добросовісної конкуренції та рівності. У контексті розуміння та забезпечення виконання принципу максимальної ефективності варто звернути увагу на те, що кінцевою метою публічних закупівель є задоволення суспільних потреб, а не конкретного замовника. Ефективність закупівель та економія бюджетних коштів мають позначатись на рівні життя громадян держави та відображати умови доступу до державних сервісів. Принцип відкритості та прозорості корелюється з вищеведеними двома принципами, оскільки відкриті для всіх та прозорі процедури забезпечують розвиток добросовісної конкуренції, що має наслідком досягнення максимального ефекту (оптимального співвідношення ціни та якості в закупівельній процедурі). Доповнення цих принципів публічних закупівель принципом екологічності пояснюється необхідністю впровадження «зелених» критеріїв під час проведення закупівельних процедур, а також надання їм переваг щодо закупівель, які недостатньо враховують екологічну складову частину. Запропонована редакція принципів публічних закупівель, яка зображена на рис. 3, сприятиме більш точному розумінню закупівельного процесу, стабілізації та подальшому реформуванню сфери публічних закупівель.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мазій Н.Г. Принципи та механізми державного регулювання розвитку підприємництва. URL: [http://lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik8/fail/Mazij.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik8/fail/Mazij.pdf) (дата звернення: 20.11.2021).
2. Про публічні закупівлі : Закон України від 25 грудня 2015 р. № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 20.11.2021).
3. Здирко Н.Г. Принципи здійснення публічних закупівель в Україні. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2020. Т. 31 (70). № 1. С. 231–237.

4. Пінькас Г.І. Фінансово-економічний механізм формування конкурентоспроможного ринку державних закупівель : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.08 ; Державний вищий навчальний заклад «Українська академія банківської справи Національного банку України». Суми, 2009. 225 с.

5. Бондаренко В.А., Пустова Н.О. Характеристика принципів адміністративних процедур публічних закупівель. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2016. № 4. С. 150–161.

6. Ткаченко Н.Б., Уманців Ю.М. Макроекономічні аспекти державних закупівель. *Фінанси України*. 2009. № 8. С. 82–88.

7. Селіванова Н.П. Адміністративно-правове забезпечення функціонування системи електронних закупівель в Україні : дис. ... канд. юрид. наук : спец. 12.00.07 ; Науково-дослідний інститут публічного права. Київ, 2017. 222 с.

8. Смирчинський В.В. Прок'юремент як механізм формування конкурентоспроможного ринку державних закупівель європейського типу в Україні. Конкуренція. *Вісник Антимонопольного Комітету України*. 2004. № 4. С. 1–15.

9. Слободяник А.М. Принципи електронізації публічних закупівель. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 3. С. 273–281.

10. Міняйло О.І. Організаційно-економічні засади здійснення державних закупівель. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2009. № 2. С. 46–54.

11. Гармонізація системи державних закупівель в Україні зі стандартами ЄС. Збірник директив ЄС з питань державних закупівель. *Grown agents ltd*. 2015. 637 с. URL: <https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/zakupivli/dodatok-31dyrektyvy-yes-po-zakupivlyah-1.pdf> (дата звернення: 20.11.2021).

12. Шевчук Л.Д. Екологічність як принцип публічних закупівель: законодавство України та стандарти Європейського Союзу. *Підприємництво, господарство і право*. 2020. № 2. С. 177–181.

13. Чернихівська А.В. «Зелені» державні закупівлі як стратегічний інструмент соціально-економічного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Вип. 8. Ч. 2. С. 161–164.

#### REFERENCES:

1. Mazij N.H. Pryntsyry ta mekhanizmy derzhavnoho rehulivannia rozvytku pidpriemnytstva [Principles and mechanisms of state regulation of business development]. VVR. Available at: [http://lvivacademy.com/vidavnistvo\\_1/visnik8/fail/Mazij.pdf](http://lvivacademy.com/vidavnistvo_1/visnik8/fail/Mazij.pdf) (accessed 20 November 2021).
2. Zakon Ukrainy "Pro publichni zakupivli" vid 25.12.2015 r. № 922-VIII. [Law of Ukraine "On Public Procurement" № 922-VIII of December 25, 2015] VVR. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (accessed 20 November 2021).
3. Zdyrko N.H. (2020) Pryntsyry zdiisnennia publichnykh zakupivel v Ukraini [Principles of public procurement in Ukraine]. *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*, vol. 31(70), no. 1, pp. 231–237. (in Ukrainian)

4. Pinkas H.I. (2009) Finansovo-ekonomichnyi mekhanizm formuvannia konkurentospromozhnoho rynku derzhavnykh zakupivel [Financial and economic mechanism of formation of a competitive public procurement market] (PhD Thesis), Sumy: State Higher Educational Institution "Ukrainian Academy of Banking of the National Bank of Ukraine".
5. Bondarenko V.A., Pustova N.O. (2016) Kharakterystyka pryntsyviv administratyvnykh protsedur publichnykh zakupivel [Characteristics of the principles of administrative procedures of public procurement]. *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 4, pp. 150–161. (in Ukrainian)
6. Tkachenko N.B., Umantsiv Yu.M. (2009) Makroekonomichni aspekty derzhavnykh zakupivel [Macroeconomic aspects of public procurement]. *Finansy Ukrainy*, vol. 8, pp. 82–88. (in Ukrainian)
7. Selivanova N.P. (2017) Administratyvno-pravove zabezpechennia funktsionuvannia systemy elektronnykh zakupivel v Ukraini [Administrative and legal support for the functioning of the e-procurement system in Ukraine] (PhD Thesis), Kyiv: Research Institute of Public Law.
8. Smyrychynskiy V.V. (2004) Prokiurement yak mekhanizm formuvannia konkurentospromozhnoho rynku derzhavnykh zakupivel yevropeiskoho typu v Ukraini [Procurement as a mechanism for the formation of a competitive European public procurement market in Ukraine]. *Konkurentsia. Visnyk Antymonopolnoho Komitetu Ukrainy*, vol. 4, pp. 1–15. (in Ukrainian)
9. Slobodianyuk A.M. (2019) Pryntsyvy elektronizatsii publichnykh zakupivel [Principles of electronic procurement]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, no. 3, pp. 273–281. (in Ukrainian)
10. Miniailo O.I. (2009) Orhanizatsiino-ekonomichni zasady zdiisnennia derzhavnykh zakupivel [Organizational and economic principles of public procurement]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu*, vol. 2, pp. 46–54. (in Ukrainian)
11. Harmonizatsiia systemy derzhavnykh zakupivel v Ukraini zi standartamy YeS. (2015) [Harmonization of the public procurement system in Ukraine with EU standards] Zbirnyk dyrektyv YeS z pytan derzhavnykh zakupivel. Grown agents ltd, pp. 637. URL: <https://dn.gov.ua/storage/app/sites/1/zakupivli/dodatok-31dyrektyvy-yes-po-zakupivlyah-1.pdf> (accessed 20 November 2021).
12. Shevchuk L.D. (2020) Ekolohichnist yak pryntsyv publichnykh zakupivel: zakonodavstvo Ukrainy ta standarty Yevropeiskoho Soiuzu [Environmental friendliness as a principle of public procurement: Ukrainian legislation and standards of the European Union]. *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo*, 2020, vol. 2, pp. 177–181. (in Ukrainian)
13. Chernykhivska A.V. (2014) "Zeleni" derzhavni zakupivli yak stratehichniy instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku ["Green" public procurement as a strategic tool for socio-economic development]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 8(2), pp. 161–164. (in Ukrainian)

## PROZORRO: ВИКЛИКИ ДЛЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНИХ ВИДАТКІВ В УКРАЇНІ

### PROZORRO: CHALLENGES FOR PUBLIC EXPENDITURE'S DIGITALIZATION IN UKRAINE

УДК 330

DOI: <https://doi.org/10.32843/bse.71-9>

**Длугопольський О.В.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки  
та економічної теорії  
Західноукраїнський національний  
університет

**Василькова Ю.В.**

магістрантка  
Західноукраїнський національний  
університет

**Dluhopolskyi Oleksandr**

West Ukrainian National University

**Vasyilkova Yuliia**

West Ukrainian National University

*У статті проаналізовано вплив електронної системи державних закупівель Prozorro на роботу у державному секторі економіки України, розглянуто структуру та динаміку ринку державних закупівель. Об'єктом дослідження є структура ринку та аналіз його обсягу, кількість процедур та учасників торгів, суми заощаджень завдяки електронній системі публічних закупівель Prozorro. Державні закупівлі є важливою ланкою у фіскальному просторі для стимулювання національного виробництва, економічного та державного зростання. Зазначено, що в результаті функціонування системи державних закупівель держава задовольняє суспільні потреби в товарах, робочих місцях та послугах. Розглянуто напрями впливу діджиталізації на транспарентність та ефективність політики суспільного споживання. Зокрема, в умовах цифровізації досліджено розвиток, можливості застосування електронної системи державних закупівель Prozorro та проаналізовано сервіс фінансового обліку Prozorro як ефективний спосіб централізації державних закупівель.*

**Ключові слова:** державні послуги, державні видатки, діджиталізація, публічні закупівлі, Prozorro.

*В статье проанализировано влияние электронной системы государственных закупок*

*Prozorro на работу в государственном секторе экономики Украины, рассмотрена структура и динамика рынка государственных закупок. Объектом исследования является структура рынка и анализ его объема, количества процедур и участников торгов, суммы сбережений благодаря электронной системе публичных закупок Prozorro. Государственные закупки являются важным звеном в фискальном пространстве для стимулирования национального производства, экономического и государственного роста. Указано, что в результате функционирования системы государственных закупок государство удовлетворяет общественные потребности в товарах, рабочих местах и услугах. Рассмотрены направления влияния диджитализации на транспарентность и эффективность политики общественного потребления. В частности, в условиях цифровизации исследованы развитие, возможности применения электронной системы государственных закупок Prozorro и проанализирован сервис финансового учета Prozorro как эффективный способ централизации государственных закупок.*

**Ключевые слова:** государственные услуги, государственные расходы, диджитализация, публичные закупки, Prozorro.

*The article analyzes the impact of the electronic public procurement system Prozorro on the work in the public sector of the economy of Ukraine, considers the structure and dynamics of the public procurement market. The object of the study is the structure of the market and analysis of its volume, the number of procedures and bidders, and the amount of savings through the electronic public procurement system Prozorro. Public procurement is an important link in the fiscal space to stimulate national production, economic and government growth. It is noted that as a result of the functioning of the public procurement system, the state satisfies public needs in goods, jobs and services. The article considers the directions of the impact of digitalization on the transparency and effectiveness of public consumption policy. In particular, in the conditions of digitalization the development, possibilities of application of the electronic system of public procurement Prozorro are investigated and the service of financial accounting Prozorro as an effective way of centralization of public procurement is analyzed. Public spending and services, including the public procurement system, are an important part of the fiscal environment to stimulate national production, development and economic growth in any country in the world. The strategic task for Ukraine and the world is the rational use of resources (public funds) for public purposes. Lobbying, non-transparency in the field of public consumption causes vulnerability of all state institutions, slows down socio-economic development and distorts the competitive business environment. Budgets will show deficits at any level of tax revenue if government spending remains a poor tool for government intervention. The development of modern technologies has an increasing impact on all spheres of human activity, and its manifestation – digitalization turns it into a society of network interactions, transforms the structure and format of work, employment and entrepreneurship. It is digitalization in the context of globalization that implies innovative opportunities and tools for the implementation of public expenditure policy at a qualitatively new level, thereby accelerating the process of managing budget revenues and expenditures, reducing administrative burdens and increasing transparency.*

**Key words:** public services, government spending, digitalization, public procurement, Prozorro.

**Постановка проблеми.** Державні видатки та послуги включно із системою державних закупівель є важливою ланкою фіскального середовища для стимулювання національного виробництва, розвитку та економічного зростання будь-якої країни світу. Стратегічним завданням для України й світу є раціональне використання ресурсів (державних коштів) для досягнення публічних цілей. Лобізм, непрозорість у сфері публічного споживання спричиняють вразливість усіх державних інститутів, гальмують соціально-економічний розвиток та спотворюють конкурентне бізнесове

середовище. Бюджети демонструватимуть дефіцитність за будь-якого рівня податкових надходжень, якщо державні видатки залишатимуться неякісним інструментом урядового втручання.

Розвиток сучасних технологій має все більший вплив на усі сфери діяльності людей, а її прояв – діджиталізація (цифровізація) – перетворює його на суспільство мережових взаємодій, трансформує структуру й формат праці, зайнятості та підприємництва. Саме діджиталізація в умовах глобалізації імплікує інноваційні можливості та інструменти для реалізації політики дер-



жавних видатків на якісно новому рівні, пришвидшуючи процес управління доходами та видатками бюджету, зменшуючи адміністративний тягар і підвищуючи рівень прозорості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Серед робіт вітчизняних та зарубіжних науковців, що досліджують проблематику суспільного споживання та державних видатків, можна виділити праці А. Шеха [1], Дж. Акера, С. Гупти [2], Р. Фішера [3], П. Хеллера [4], Т. Беслі, Т. Персона [5], К. Швабія, Т. Богдан, Г. Котіної, М. Степури [6], А. Луцика [7], О. Заклекти [8].

В працях П. Хеллера державні видатки позиціонуються як об'єктивна компонента фіскального простору [4, с. 2–3], а необхідність їхнього здійснення випливає з постулатів теорії суспільного добробуту.

Можливість оптимізації видатків через призму їхньої цифровізації оцінюють дослідники Дж. Акера та С. Гупта [2].

На думку Р. Фішера, державні видатки у сферах дорожнього господарства та телекомунікацій сприяють економічному зростанню та прискоренню суспільного розвитку [3, с. 54–56].

Науковці-практики Т. Беслі та Т. Персон вважають, що діджиталізація принципово не змінює напрями суспільного споживання та використання бюджетних коштів [5].

В роботі [8] авторами розглянуто проблему забезпечення транспарентності ринків завдяки функціонуванню системи публічних закупівель Prozorro в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті є оцінювання можливостей оптимізації державних видатків у сфері публічних закупівель. Для реалізації мети поставлено такі завдання:

– проаналізувати напрями впливу діджиталізації на транспарентність та ефективність політики державних видатків;

– дослідити обсяг та структуру ринку державних закупівель, кількості процедур та учасників торгів, а також суми економії на державних закупівлях Prozorro упродовж 2016–2020 років в Україні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

2016 рік став точкою відліку реформування публічного сектору економіки України через значну кількість реформ та трансформацію публічної політики, які сталися після Революції Гідності. Реформа у сфері публічних закупівель є однією з найуспішніших, оскільки отримала підтримку не лише серед українців, але й з боку міжнародного співтовариства [9].

Електронна система Prozorro забезпечує прозорість ведення бізнесу, створює конкуренцію серед постачальників, зменшуючи витрати замовників від недостатнього рівня конкуренції, започатковує протидію корупції та бюрократії. Динаміку цих позитивних змін можна проаналізувати завдяки Індексу рівня корупції (Corruption Perceptions Index, CPI), тобто щорічному рейтингу країн світу, що укладається організацією “Transparency International” з 1995 року. Країни у рейтингу впорядковані за показником рівня корупції, який базується на оцінках підприємців та аналітиків. Рейтинг працює за шкалою від 100 (немає корупції) до 0 (сильна корупція).

На зменшення рівня корупції та підняття України в рейтингу вплинули, зокрема, зміни у сфері публічних закупівель [11–14]. Публічні закупівлі – це придбання замовником товарів, робіт і послуг у порядку, встановленому Законом України «Про публічні закупівлі». Можна виділити такі три стадії процесу публічних закупівель [15]:

– ідентифікація потреби, прийняття рішення щодо того, які товари, роботи або послуги мають бути придбані й коли (планування закупівель);



Рис. 1. Індекс рівня корупції України за 2010–2020 роки

Джерело: [10]

– процес розміщення оголошення про закупівлю відповідних товарів, робіт або послуг, кваліфікацію постачальника (включаючи аукціон для конкурентних процедур) та підписання договору;

– процес адміністрування договору.

Тренд на діджиталізацію публічного сектору економіки Україна перейняла від розвинених країн світу. Більшість країн із розвинутою економікою має значний обсяг державних закупівель щодо ВВП. Згідно зі статистичними даними OECD, частка державних закупівель у ВВП розвинутих економік варіюється від 8% (Швейцарія) до 21% (Нідерланди); в Польщі цей показник перебуває на рівні 12%, в Україні – 13% (рис. 2).

Публічні закупівлі створюють ринки товарів та послуг, здійснюючи вплив на витрати й споживання та стимулюючи впровадження нових технологій. Реформа тендерного процесу Prozorro забезпечує діджиталізацію здійснення державних закупівель. За підсумками 2016–2020 років проведено 10,155 млн. тендерів загальною очікуваною вартістю 4,02 трлн. грн. та зареєстровано 347 567 учасників торгів [17].

Система електронних державних закупівель Prozorro зекономила державі 192,44 млрд. грн. Сфера публічних закупівель динамічно зростає, збільшується кількість учасників та організаторів торгів, що свідчить про ефективність реформ та довіру громадськості до платформи. Порівнюючи результати, отримані за 5 років існування системи, з 2016 року, зазначаємо, що кількість процедур

зросла у 4,01 разів, а сума договорів збільшилась у 3,84 разів. Стрімке збільшення кількості тендерів спостерігається у 2017 року, що пов'язано з обов'язковим включенням допорогових закупівель до електронної платформи. В структурі тендерів переважають допорогові закупівлі, їх частка коливається від 89% у 2020 році до 87% у 2016 році (табл. 1). Позитивною є динаміка укладання договорів. Так, на 2020 рік ця частка становила 92%. Завдяки ефекту масштабу обсяг економії пропорційно збільшується зі зростанням розміру закупівель [16].

Організаторами тендерів вищого рівня структурної ієрархії у публічних закупівлях є Київська міська державна адміністрація (КМДА), Міністерство освіти України, Міністерство інфраструктури, Міністерство внутрішніх справ України, Дніпропетровська ОДА, Вінницька ОДА, Маріупольська міська рада, Міністерство оборони України, Дніпровська міська рада та Харківська міська рада [15; 18].

Порівнюємо особливості публічних закупівель у різних областях України для оцінювання регіональних відмінностей (табл. 2). Для аналізу вибрано Київську, Львівську, Харківську та Дніпропетровську області у 2016–2020 роках.

З табл. 2 видно, що в проаналізованих областях активно використовується електронна система державних закупівель Prozorro. На суб'єктах Львівської, Київської, Харківської та Дніпропетровської областей припадають 30% організаторів, проте найбільша кількість учасників зафіксована у Київській області (79,7%, що становить 30,32% від

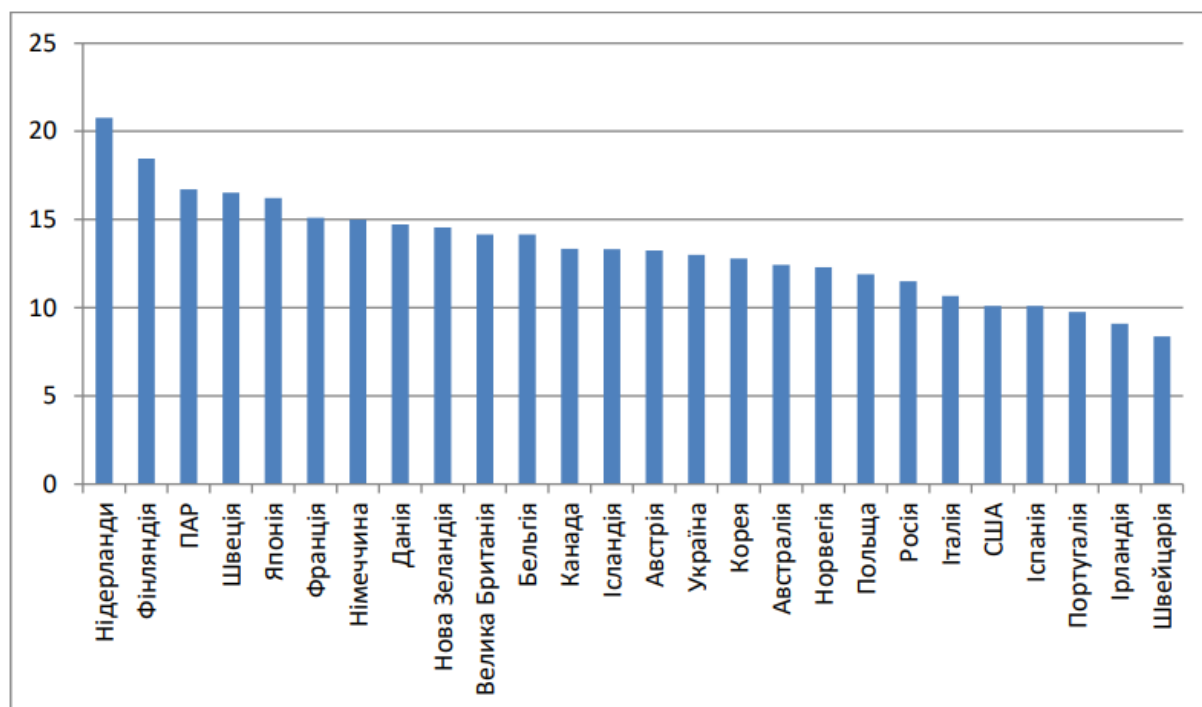


Рис. 2. Частка державних закупівель у ВВП деяких країн світу

Джерело: [11–14; 16]

загального показника по Україні), значно менше у Львівській, Харківській та Дніпропетровській областях, де кількість учасників становить від 26,6 до 35 тис. од.

Ринок публічних закупівель можна назвати централізованим, адже лівова частка ринку публічних закупівель належить Київській області, а саме 40,8% від загального значення по Україні, значно менші частки належать Львівській (5,32%), Харківській (5,88%) та Дніпропетровській областям (6,75%). Відповідна динаміка спостерігається за кількістю тендерів: лідирує Київська область (19,6%). По всіх проаналізованих областях переважають допорогові тендери.

Для загального оцінювання впливу реформи публічних закупівель дослідимо взаємозв'язок кількості завершених тендерів на Prozorro та обсягу державних видатків за 2016–2020 роки (рис. 3).

З рис. 3 бачимо, що вибрані показники мають середній кореляційний зв'язок ( $y = 5,0248x - 3E+06$ ;  $R^2 = 0,476$ ), що свідчить про вплив електронної системи державних закупівель на збільшення обсягу державних видатків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Публічні торги створюють більше можливостей для розвитку середнього та малого бізнесу, підтримують невеликі приватні підприємства та місцеві компанії. Чесна конкуренція стимулює розви-

Таблиця 1

Структура публічних закупівель Prozorro в Україні за період 2016–2020 років

Показник	В тому числі					
	За весь період 2016–2020 роки	2016 рік	2017 рік	2018 рік	2019 рік	2020 рік
Кількість організаторів, суб'єктів	45 393	20 120	27 070	28 340	28 850	29 020
у % до попереднього періоду	–	153,00	134,54	104,69	101,8	100,5
кількість учасників, од.	347 567	65 510	127 610	148 100	156 790	184 437
у % до попереднього періоду	–	–	194,79	116,57	105,9	197,0
Обсяги ринку публічних закупівель, млрд. грн.	3 815	273,31	777,9	1 010	1 030	685
у % до попереднього періоду	–	117,0	284,6	129,8	102,0	66,5
Кількість тендерів, тис. од.	4 130	408,45	1 030	1 250	1 380	1 420
зокрема, допорогові, тис. од.	4 173	355,5	852,6	1 020	1 140	742,71
у % до загальної кількості тендерів	83,05	87,0	82,8	81,6	82,6	79,5
зокрема, надпорогові, тис. од.	701,90	52,95	177,4	230	235,9	234,2
у % до загальної кількості тендерів	17,0	13,0	17,2	18,4	17,1	22
зокрема, процедура звітування про укладені договори (неконкурентна закупівля), тис. од.	3 510	128,64	576,08	783,74	1 230	1 340
у % до загальної кількості тендерів	84,99	31,5	55,9	62,7	89,13	76,3

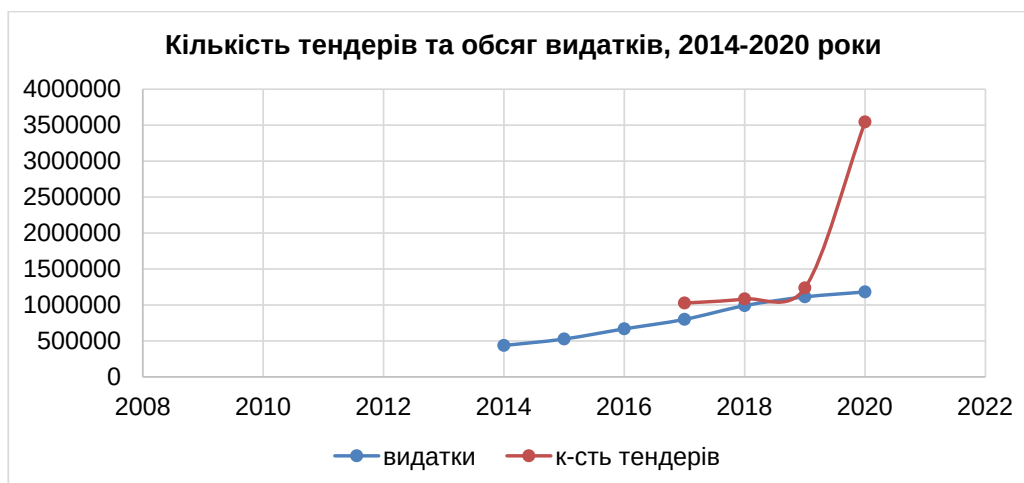
Джерело: [18]

Таблиця 2

Регіональна структура публічних закупівель Prozorro за період 2016–2020 років

Показник	Україна	Київська область	Львівська область	Дніпропетровська область	Харківська область
Кількість організаторів, суб'єктів	38 450	3 740	2 340	3 660	1 780
у % до загального значення по Україні	–	9,73	6,09	9,52	4,63
Кількість учасників, од.	263 130	79 770	26 640	35 020	28 590
у % до загального значення по Україні	–	30,32	10,12	13,31	10,87
Обсяги ринку публічних закупівель, млрд. грн.	3 130	1 270	166,38	211,3	184,11
у % до загального значення по Україні	–	40,58	5,32	6,75	5,88
Кількість тендерів, тис. од.	4 130	810,15	178,07	364,16	244,92
зокрема, допорогові, тис. од.	3 430	637,17	138,62	301,0	200,42
у % до загальної кількості тендерів	83,05	78,65	77,85	82,66	81,83
зокрема, надпорогові, тис. од.	701,90	172,98	39,45	63,16	44,50
у % до загальної кількості тендерів	17,00	21,35	22,15	17,34	18,17
зокрема, процедура звітування про укладені договори (неконкурентна закупівля), тис. од.	3 510	639,49	149,58	294,9	219,54
у % до загальної кількості тендерів	84,99	78,93	84,00	80,58	89,69

Джерело: [18]



**Рис. 3. Обсяг державних видатків та кількість завершених тендерів на Prozorro за 2014–2020 роки**

Джерело: [17; 19]

ток вітчизняного бізнесу, адже дає змогу отримати додатковий дохід від участі в державних тендерах. Завдяки прозорості та чіткості процедур державна система електронних закупівель Prozorro підвищує рівень довіри громадськості.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

- Public Sector Governance and Accountability Series: Public Services Delivery, ed. by Anwar Shah. World Bank. Washington, DC, 2005. 220 p. DOI: 10.1596/978-0-8213-6140-5.
- Fisher R.C. The Effects of State and Local Public Services on Economic Development. *New England Economic Review*. 1997. Mar/Apr. P. 53–82.
- Gupta S., Keen M., Shah A., Verdier G. Digital evolutions in public finance. Washington, DC : International Monetary Fund, 2017. 343 p.
- Heller P. Back to Basics – Fiscal Space: What It Is and How to Get It. *Finance and Development*. 2005. Vol. 42. № 2. P. 2–5.
- Besley T., Persson T. Taxation and Development. 2013. Vol. 5. P. 51–110. URL: <https://www.lse.ac.uk/economics/Assets/Documents/personal-pages/tim-besley/working-papers/taxation-and-development.pdf> (дата звернення: 21.10.2021).
- Швабій К., Богдан Т., Котіна А., Степура М. Вимоги щодо локалізації в публічних закупівлях як інструмент підтримки національної промисловості: міжнародний досвід та пропозиції для України. Київ : Growford Institute, 2020. 62 с.
- Луцик А., Синютка Н. Використання видаткового інструменту фіскальної політики у формуванні ефективного фіскального простору України. *Інноваційна економіка*. 2018. № 9–10 (77). С. 171–176.
- Длугопольський О., Заклекта О., Романишин А. Prozorro як інструмент забезпечення прозорості ринків. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 48 (1). С. 90–97. URL: [http://www.bses.in.ua/journals/2019/48\\_1\\_2019/17.pdf](http://www.bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/17.pdf) (дата звернення: 10.10.2021).

9. Вплив PROZORRO (березень 2017). URL: [https://cep.kse.ua/assets/img/articles/Prozorro\\_report\\_ua.pdf](https://cep.kse.ua/assets/img/articles/Prozorro_report_ua.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).

10. Національне антикорупційне бюро України. Індекс сприйняття корупції (CPI): динаміка останніх 5 років / Національне антикорупційне бюро України. 2019. URL: <https://nabu.gov.ua/open-office/biblio/sociologiya/indeks-spriynyattya-korupciyi-sri-dinamika-ostannih-5-rokiv> (дата звернення: 15.10.2021).

11. Public Procurement Training Manual – Modules A1, A2 and A3. OECD Publishing, Paris / SIGMA. 2015. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/public-procurement-trainingmanual.htm> (дата звернення: 15.10.2021).

12. Division of Contracts into Lots, Brief 36, OECD Publishing, Paris / SIGMA. 2016. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Public-Procurement-Policy-Brief-36-200117.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

13. E-Procurement, Brief 17, OECD Publishing, Paris / SIGMA. 2016. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Public-Procurement-Policy-Brief-17-200117.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

14. Economic Issues in Public Procurement, Brief 2, OECD Publishing, Paris / SIGMA. 2016. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Public-Procurement-Policy-Brief-2-200117.pdf> (дата звернення: 16.10.2021).

15. Про публічні закупівлі : Закон України від 12 квітня 2016 року № 1078. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (дата звернення: 16.10.2021).

16. Benchmarking Public Procurement 2017: Assessing Public Procurement Regulatory Systems in 180 economies / World Bank Group. URL: <http://bpp.worldbank.org/reports> (дата звернення: 18.10.2021).

17. Звіти сфери публічних закупівель. 2020. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ca5d0012-c7f9-4750-b1f8-cf5550ecb270&tag=Zviti> (дата звернення: 19.10.2021).

18. Інформаційна система сайту Prozorro. 2020. URL: <https://bi.prozorro.org/sense/app> (дата звернення: 21.10.2021).



19. Видатки держбюджету України. 2020. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense> (дата звернення: 21.10.2021).

**REFERENCES:**

1. World Bank (2005). Public Sector Governance and Accountability. Series: Public Services Delivery, edited by Anwar Shah. Washington, DC. 220 p. DOI: 10.1596/978-0-8213-6140-5.
2. Fisher, R.C. (1997). The Effects of State and Local Public Services on Economic Development. *New England Economic Review (Mar/Apr)*. P. 53–82.
3. Gupta, S., Keen, M., Shah, A., Verdier, G. (2017). Digital revolutions in public finance. Washington, DC: International Monetary Fund. 343 p.
4. Heller, P. (2005). Back to Basics – Fiscal Space: What It Is and How to Get It. *Finance and Development*. Vol. 42. № 2. P. 2–5.
5. Besley, T., Persson, T. Taxation and Development. 2013. Vol. 5. P. 51–110. URL: <https://www.lse.ac.uk/economics/Assets/Documents/personal-pages/tim-besley/working-papers/taxation-and-development.pdf> (accessed 21 October 2021).
6. Shvabii, K., Bohdan, T., Kotina, A., Stepura, M. (2020). Vymohy shchodo lokalizatsii v publichnykh zakupivliakh yak instrument pidtrymky natsionalnoi promyslovosti: mizhnarodnyi dosvid ta propozyzii dlia Ukrainy [Requirements for localization in public procurement as a tool to support national industry: international experience and proposals for Ukraine]. Growford Institute. Kyiv, 62 p.
7. Lutsyk, A., Syniutka, N. (2018). Vykorystannia vydatkovoho instrumentu fiskalnoi polityky u formuvanni efektyvnoho fiskalnoho prostoru Ukrainy. [Use of an expense instrument of fiscal policy in the formation of effective fiscal space of Ukraine]. *Innovative economy*. № 9–10 (77). P. 171–176.
8. Dluhopolskyi, O., Zaklekta, O., Romanyshyn, A. (2019). Prozorro yak instrument zabezpechennia transparentnosti rynkiv. [Prozorro as an instrument of the market transparency implementation. *Black Sea economic studies*. № 48 (1). P. 90–97. URL: [http://www.bses.in.ua/journals/2019/48\\_1\\_2019/17.pdf](http://www.bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/17.pdf) (accessed 10 October 2021).
9. Vplyv PROZORRO (berezen 2017). [Impact of PROZORRO]. URL: [https://cep.kse.ua/assets/img/articles/Prozorro\\_report\\_ua.pdf](https://cep.kse.ua/assets/img/articles/Prozorro_report_ua.pdf) (accessed 10 October 2021).
10. Natsionalne antykoruptsiine biuro Ukrainy. (2019) Indeks spryiniattia koruptsii (SRI): dynamika ostannikh 5 rokiv. [National Anti-Corruption Bureau of Ukraine (2019). Index of perception of corruption (SRI): dynamics of the last 5 years. National Anti-Corruption Bureau of Ukraine]. URL: <https://nabu.gov.ua/open-office/biblio/sociologiya/indeks-sprinyattya-korupciyi-sri-dynamika-ostannih-5-rokiv> (accessed 15 October 2021).
11. SIGMA (2015). Public Procurement Training Manual – Modules A1, A2 and A3. OECD Publishing, Paris. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/public-procurement-trainingmanual.htm> (accessed 15 October 2021).
12. SIGMA (2016). Division of Contracts into Lots, Brief 36, OECD Publishing, Paris. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Public-Procurement-Policy-Brief-36-200117.pdf> (accessed 15 October 2021).
13. SIGMA (2016). E-Procurement, Brief 17, OECD Publishing, Paris. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Public-Procurement-Policy-Brief-17-200117.pdf> (accessed 15 October 2021).
14. SIGMA (2016). Economic Issues in Public Procurement, Brief 2, OECD Publishing, Paris. URL: <http://www.sigmaxweb.org/publications/Public-Procurement-Policy-Brief200117.pdf> (accessed 16 October 2021).
15. Zakon Ukrainy “Pro publichni zakupivli” [On Public Procurement: Law of Ukraine] dated 12.04.2016 № 10778. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (accessed 16 October 2021).
16. World Bank Group (2017). Benchmarking Public Procurement 2017: Assessing Public Procurement Regulatory Systems in 180 economies. URL: <http://bpp.worldbank.org/reports> (accessed 18 October 2021).
17. Zvity sfery publichnykh zakupivel. (2020) [Reports in the field of public procurement]. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=ca5d0012-c7f9-4750-b1f8-cf5550ecb270&tag=Zviti> (accessed 19 October 2021).
18. Informatsiina systema sait Prozorro (2020) [Prozorro Information System]. URL: <https://bi.prozorro.org/sense/app> (accessed 21 October 2021).
19. Vydatky derzhbiudzhetu Ukrainy (2020). [Expenditures of the state budget of Ukraine]. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/expense> (accessed 21 October 2021).

# ФОРМУВАННЯ ТЕОРЕТИЧНОГО БАЗИСУ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

## THE THEORETICAL BASIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN INNOVATION POLICY AND COMPETITIVENESS OF THE NATIONAL ECONOMY

УДК 338.001.36

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-10>

**Педченко Н.С.**

д.е.н., професорка,  
перша проректорка  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет  
економіки і торгівлі»

**Франко Л.С.**

завідувачка кафедрою  
міжнародної економіки  
та міжнародних економічних відносин  
Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет  
економіки і торгівлі»

**Pedchenko Nataliia**

Higher Educational Establishment  
of Ukoopspilka  
“Poltava University  
of Economics and Trade”

**Franko Ludmila**

Higher Educational Establishment  
of Ukoopspilka  
“Poltava University  
of Economics and Trade”

У статті проведено дослідження теоретичного базису інноваційної політики та конкурентоспроможності з використанням інструментів бібліометричного аналізу. Проаналізовано основні напрями наукових доробок з цієї тематики на основі вибірки з 2 147 статей та матеріалів конференцій, витягнутих із бібліографічної бази даних “Scopus” за 1991–2021 роки. Виділено центральні тематичні кластери, такі як інноваційний розвиток бізнес-середовища; інновації в промисловості; менеджмент інновацій; екоінновації; діджитал-інновації; інтелектуальна власність. Проведено порівняння активності науковців та користувачів Інтернету у дослідженні питань інновацій та конкурентоспроможності. Результати засвідчили популяризацію таких досліджень як у науковців, так і в користувачів Інтернету США, Китаю, Великобританії та Іспанії. Акцентовано увагу на тому, що науковці України почали активно досліджувати цю проблематику останніми роками.

**Ключові слова:** інновації, інноваційна політика, конкурентоспроможність, національна економіка, діджитал-інновації, екоінновації, інновації в промисловості, менеджмент інновацій, інтелектуальна власність.

В статті проведено дослідження теоретичного базису інноваційної полі-

тики та конкурентоспроможності з використанням інструментів бібліометричного аналізу. Проаналізовані основні напрями наукових праць по цій тематикі на основі вибірки з 2 147 статей та матеріалів конференцій, витягнутих із бібліографічної бази даних “Scopus” за 1991–2021 роки. Виділено центральні тематичні кластери, такі як інноваційне розвиток бізнес-середовища; інновації в промисловості; менеджмент інновацій; екоінновації; діджитал-інновації; інтелектуальна власність. Проведено порівняння активності учених та користувачів Інтернету в дослідженні питань інновацій та конкурентоспроможності. Результати засвідчили популяризацію таких досліджень як у учених, так і у користувачів Інтернету США, Китаю, Великобританії та Іспанії. Акцентовано увагу на тому, що учень України почали активно досліджувати цю проблематику в останні роки.

**Ключевые слова:** инновации, инновационная политика, конкурентоспособность, национальная экономика, диджитал-инновации, экоинновации, инновации в промышленности, менеджмент инноваций, интеллектуальная собственность.

*The article discusses the theoretical basis of the relationship between categories “sustainable development innovations” and “competitiveness”; formed a comprehensive understanding of the interpretation of the categories of “innovation policy” and “competitiveness” and identified the contextual factors that mediate and mitigate this relationship. The research methodology involves building clusters based on the results of the analysis of publications on innovation policy and competitiveness using Vosviewer 1.6.17 software and Google tools. The main directions of scientific achievements on this topic are analyzed on the basis of a sample of 2,147 articles and conference materials extracted from the bibliographic database Scopus for 1991–2021. The geographical structure of dissemination of research on relevant topics for 1991–2021 is visualized according to the Scopus database, in particular, the geography of citing publications in the Scopus database, the activity of Internet users on this issue, the top ten countries with the greatest interest of scientists and chronological context of this interest. The rapid growth of scientists’ interest in this field of research in recent years is justified. The central thematic clusters are allocated: innovative development of business environment; innovations in industry; innovation management; eco-innovation; digital innovation; intellectual property. The conducted structuring of scientific achievements serves as a confirmation of expediency of concentration of attention on these directions of research of innovation policy in the conditions of maintenance of competitiveness of the country. A comparison of the activity of scientists and Internet users in the study of innovation and competitiveness. The results showed the popularity of such studies among both scientists and Internet users in the United States, China, Britain and Spain. It is substantiated that despite the significant geographical coverage of research, in chronological terms the most stable are the studies of more economically developed countries, while in Ukraine the issue of innovation policy has become widespread only in the last decade.*

**Key words:** innovations, innovation policy, competitiveness, national economy, digital innovations, eco innovation, industry innovation, innovation management, intellectual property.

**Постановка проблеми.** Поглиблення глобалізаційних процесів та актуалізація конкурентного суперництва ставлять перед державною політикою кожної країни нові виклики, пов'язані із забезпеченням достатнього рівня конкурентоспроможності країни порівняно з іншими країнами світу. Створення конкурентних переваг країни має базуватись на інноваційному розвитку бізнесу, вітчизняної науки та технологій, створенні умов для сталого економічного розвитку у довгостроко-

вому періоді. Нерозривність інноваційної політики та конкурентоспроможності є визначальними для пошуку нових рушійних сил прискорення економічної динаміки, адекватних сучасному стану розвитку світової економіки. Проте визначенню характерних інноваційних чинників конкурентоспроможності країн має передувати формування теоретичного базису розгляду цього питання, що дасть змогу сформувати макроконкурентну парадигму інноваційного розвитку національної економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питання інноваційного розвитку перебувають у центрі постійної уваги як зарубіжних, так і вітчизняних науковців. Ф. Гермундсдоттір та А. Аспелунд наголошують на тому, що вивчення взаємозв'язку між інноваційною політикою та конкурентоспроможністю необхідне не лише для задоволення академічної потреби у знаннях, але й для менеджерів, які прагнуть використовувати бізнес-стратегії, засновані на інноваціях сталого розвитку, та урядовців, оскільки таке розуміння може дати уявлення про те, як нормативні акти можуть стимулювати інновації в галузі сталого розвитку у фірмах, як приватний сектор може сприяти вирішенню проблем конкурентоспроможності країни [10]. В. Ернандес, М. Ньето, А. Родрігес доводять, що країни, які впроваджують інновації, демонструють потенціал конкурентоспроможності вище середнього, оскільки вони пом'якшили бар'єри на шляху отримання ресурсів, з якими вони стикаються у своїх інституційних контекстах [11]. Погоджуємося з твердженням авторів на чолі з А. Черрафі, що країни постійно стикаються зі зростанням конкуренції через глобалізацію та нові технології. Цей комбінований тиск посилює увагу, приділену екологічним інноваціям, та приводить до зосередження уваги на питанні про те, чи можуть інновації сталого розвитку вирішити обидві проблеми, одночасно підвищивши конкурентоспроможність країни та сприяючи екологічному очищенню [9].

На важливості інновацій як ключової детермінанти реалізації потенціалу розвитку підприємства, регіону, країни наголошують Н.С. Педченко та М.І. Кімуржий [5]. З.В. Юринець стверджує, що інноваційний розвиток постає єдиною передумовою забезпечення економічної незалежності України, дає змогу подолати разючий розрив із передовими конкурентоспроможними державами [7]. І.В. Лобас акцентує увагу на тому, що інноваційний розвиток економіки зумовлює конкурентоспроможність країни, яка включає конкурентоспроможність підприємств і конкурентоздатну продукцію, що випускається ними, має попит на внутрішньому ринку і дає змогу завойовувати нові міжнародні ринки [3, с. 102]. Л.В. Малюта та Т.О. Лібусь зазначають, що конкурентоспроможність економіки кожної країни, зокрема України, визначається масовою часткою технологічних укладів, основу яких утворюють наукоємне виробництво та високі технології [4, с. 141]. В.Ю. Стрілець стверджує, що, залишаючись конкурентоспроможними порівняно з країнами з низькими витратами на робочу силу, українські малі підприємства повинні підтримувати й підвищувати високий рівень інновацій [6]. Загалом слід зазначити, що тематика інноваційної політики та конкурентоспроможності є достатньо розробленою, існують численні наукові дослідження їх особливостей та взаємозв'язку, проте,

оскільки саме розуміння інноваційного розвитку передбачає безперервний процес створення, удосконалення та розвитку нових технологій, що характеризується появою нових розробок та винаходів, це питання є перманентно актуальним. Особливо актуальним є становлення теоретико-методологічних основ взаємоузгодження інноваційних політик на різних рівнях національної економіки у системі підвищення конкурентоспроможності економіки в умовах постпандемічної кризи, що спричинила перехід на якісно новий рівень інноваційного розвитку країн в умовах дистанційної роботи та карантинних обмежень.

**Постановка завдання.** Метою статі є розгляд теоретичного базису дослідження зв'язку між інноваціями сталого розвитку та конкурентоспроможністю; формування комплексного розуміння тлумачення категорій «інноваційна політика» та «конкурентоспроможність» і визначення контекстуальних факторів, які опосередковують та пом'якшують цей зв'язок.

В сучасному науковому просторі існують значні інформаційні потоки за кожною проблематикою та сферою дослідження. Розвиток сучасних технологій оброблення інформації дає змогу виділити з великого масиву даних саме ту інформацію, яка безпосередньо цікавить науковця та характеризується високою якістю та ґрунтовністю досліджень. Останніми роками набуло популярності під час проведення теоретичних досліджень використання методів бібліометричного аналізу, що засновані на кількісному аналізі бібліографічних характеристик документів, дають основу для виявлення тенденцій та закономірностей, притаманних інформаційному потоку в результаті його якісного оцінювання та, як справедливо стверджує О.С. Бережняк, дають змогу провести кількісний аналіз публікацій окремих авторів, кількісний аналіз публікацій авторів окремих країн, пов'язаний з розподілом документів за галузевою приналежністю, мовою видання, видом та типом видання, місцем видання [1].

Отже, у роботі запропоновано застосування бібліометричного аналізу як інструменту дослідження теоретичного базису взаємозв'язку інноваційної політики та конкурентоспроможності з використанням баз даних "Scopus" та обробленням отриманої вибірки наукових праць у програмному забезпеченні Vosviewer 1.6.17 (рис. 1).

Відповідно до запропонованої структурно-логічної схеми дослідження передбачає такі етапи, як системний пошук літератури; визначення статей, релевантних тематиці; аналіз статей із використанням різних інструментів бібліометричного аналізу; узагальнення отриманих результатів дослідження. Це дослідження розпочинається із систематичного аналізу методології, концептуалізації ключових термінів та висновків, пов'язаних



Рис. 1. Структурно-логічна схема дослідження теоретичного базису взаємозв'язку інноваційної політики та конкурентоспроможності засобами бібліометричного аналізу

з інноваційною політикою та конкурентоспроможністю у кожній статті. Застосування запропонованої методології дасть змогу уникнути фрагментарності аналізу завдяки обробленню великого масиву даних, а також отримати нові якісні результати дослідження.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Дослідження теоретичного базису взаємозв'язку інноваційної політики та конкурентоспроможності національної економіки проведено щодо рівня національної економіки, для чого поряд із ключовими поняттями «інновації» та «конкурентоспро-



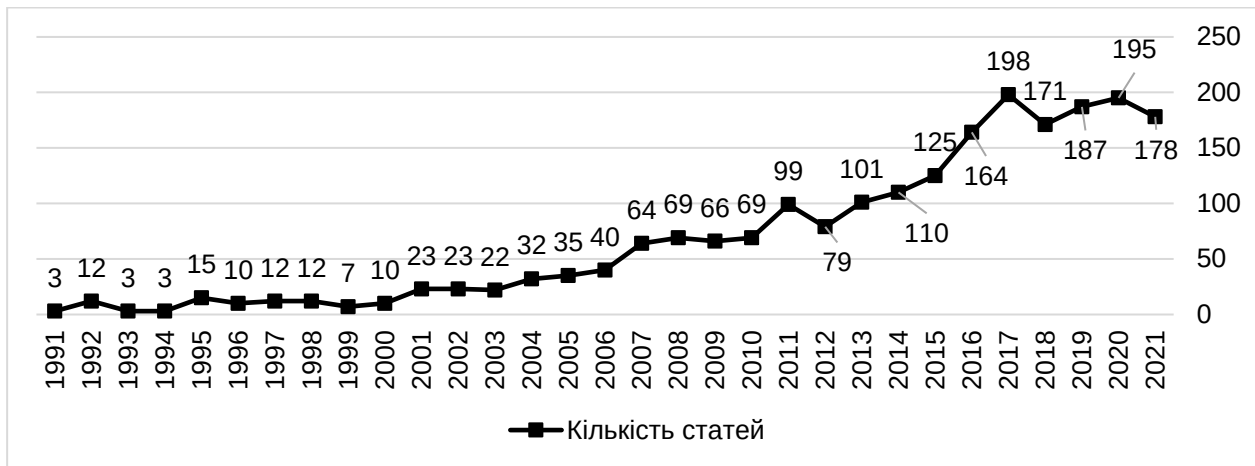


Рис. 2. Кількість публікацій у базі даних “Scopus” із релевантної тематики за 1991–2021 роки

можність» використано критерій відбору «країна» (“country”) та «держава» (“state”). За результатами вибірки отримано 2 137 статей релевантної тематики за період із 1991 року до 2021 року. Так, динаміка кількості публікацій свідчить про те, щв останніми роками відбувається стрімке зростання зацікавленості науковців у тематиці інноваційної політики та конкурентоспроможності (рис. 2).

Результати показують стійке зростання кількості статей з релевантної тематики протягом досліджуваного періоду. Виняток становлять незначні зменшення кількості публікації у 2012, 2018 та 2021 роках.

При цьому географія наукових публікацій показує, що найбільшу увагу питанням інноваційної політики та конкурентоспроможності приділили науковці зі США та Китаю (рис. 3а).

Слід зазначити, що Україна також входить до переліку країн, які мають значну зацікавленість у дослідженні питань інноваційної політики та конкурентоспроможності (рис. 3б). При цьому слід відзначити, що Україна належить до списку країн, де дослідження цієї тематики набуло популярності останніми роками (рис. 3в). При цьому дослідження популярності запитів щодо інноваційної політики у Google Trends показали, що загалом тенденції зацікавленості зберігаються. Так, найбільша частка запитів припадає на США, Російську Федерацію та країни Європейського Союзу.

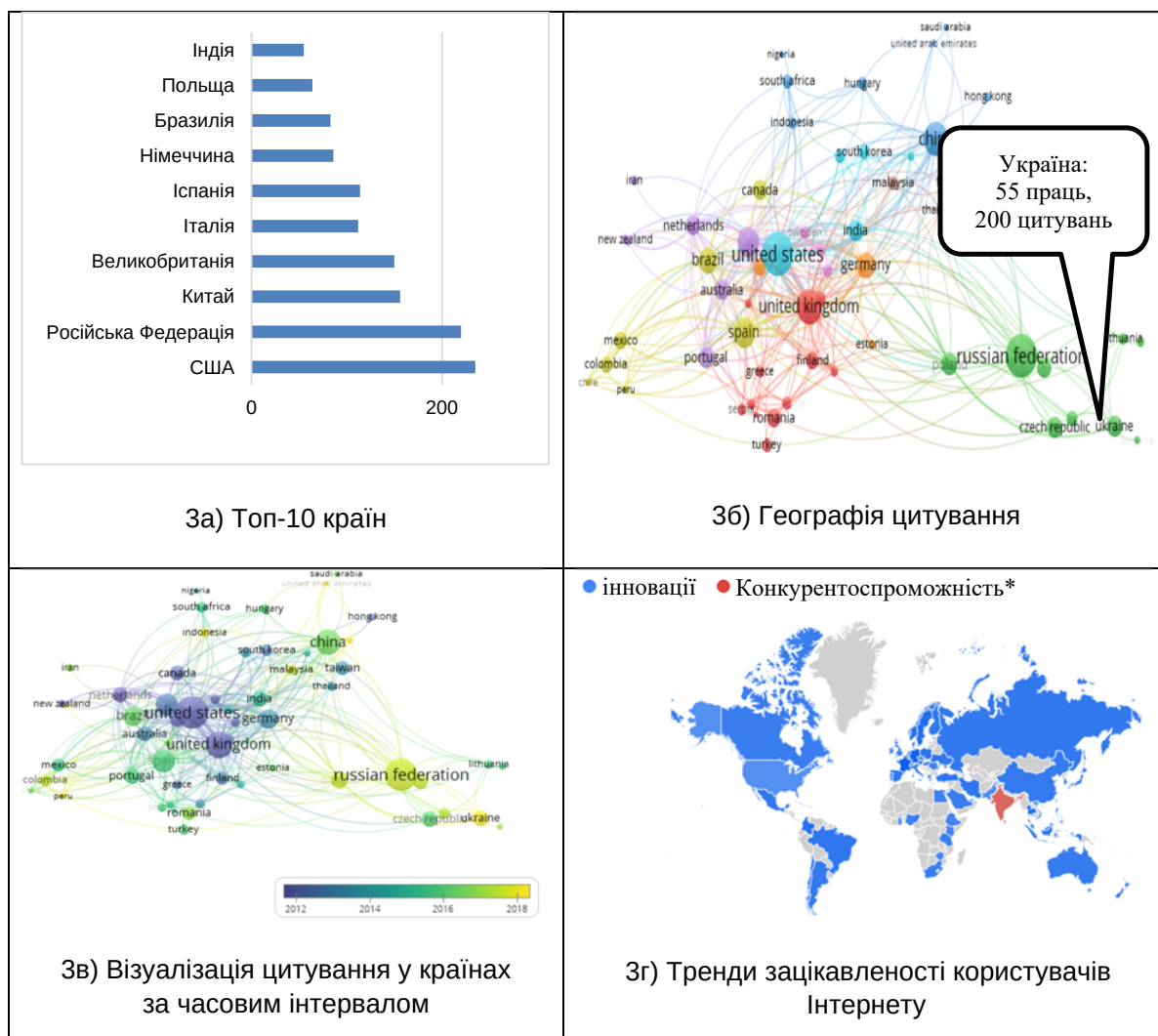
Кінцевим результатом проведеного дослідження стала побудова мережі, яка дала змогу скомпонувати наукові дослідження з релевантної тематики у 6 основних кластерів (рис. 4). Так, аналіз дає змогу виділити кілька кластерів, які можна умовно позначити як «інноваційний розвиток бізнес-середовища» (червоний), «інновації в промисловості» (зелений), «менеджмент інновацій» (синій), «екоінновації» (жовтий), «діджитал-інновації» (фіолетовий), «інтелектуальна власність» (блакитний). Інтерпретація кластерів заснована на ключових словах, що зустрічаються в них, однак

слід зазначити, що цей поділ досить умовний, оскільки і кластери, і терміни взаємопов’язані.

Перший кластер «Інноваційний розвиток бізнес-середовища» становить досить широкую групу концептів. З одного боку, він характеризує здатність суб’єктів підприємництва отримувати та передавати знання щодо інноваційних технологій, з іншого боку, він відображає економічну політику держави щодо створення сприятливого бізнес-середовища, можливостей до використання інноваційних потужностей бізнесу для забезпечення сталого розвитку загалом. Цей кластер охоплює проблематику адаптації та використання нових технологій, їх впливу на країни, що розвиваються, сталий розвиток. Ключовими блоками кластеру є питання політики та управління, громадянської участі та контролю, місцевого самоврядування, «розумних міст». У цей кластер входять такі теми, як прямі фінансові інвестиції (“foreign direct investment”), сталий розвиток (“development strategy”, “economic growth”), управління (“economic policy”, “decision-making”).

Другий кластер «Інновації в промисловості» поєднує досить велику групу робіт, присвячених чинникам прийняття та використання нових технологій. Особливістю цього кластеру є його «технічний» ухил у прив’язці до проблем інноваційного розвитку. У дослідженнях авторів цього кластеру акцент робиться на промислових технологіях, необхідності використання нанотехнологій у виробництві, модернізації та оптимізації виробничого процесу.

Третій кластер «Менеджмент інновацій» об’єднує групу концептів, пов’язаних із проблемою управління інноваціями та цифровими трансформаціями у державному секторі. Окрім іншого, це включає питання координації зусиль різних державних та недержавних акторів, створення сприятливої інфраструктури підтримки інновацій, а також стратегічного менеджменту. В межах цього кластеру авторами також акцентується увага на використанні інновацій як конкурентної переваги



**Рис. 3. Географічна структура дисемінації наукових досліджень із релевантної тематики за 1991–2021 роки за базою даних “Scopus”\***

\* рис. а, б, в побудовані у програмі Vosviewer 1.6.17; 2г – Google trends

Примітка: колір варіюється від темного (більше запитів) до світлого (менше запитів); синім відображені регіони, де запити щодо інновацій перевищують запити щодо конкурентоспроможності; червоним – навпаки

країн на світовому ринку та їх впливу на сталий розвиток національних економік.

Четвертий кластер «Екоінновації» пов'язаний із вектором наукових досліджень, який спрямований на використання інноваційних технологій у забезпеченні екологічності навколишнього середовища. Цей аспект важливий, оскільки значна кількість нових технологій, що були розроблені останнім часом, дають змогу збільшити енергоефективність приватних будинків і транспорту, генерувати відновлювальну енергію, замінити шкідливі матеріали безпечними та забезпечити переробку матеріалів [2, с. 39]. У цей кластер входять такі теми, як політика захисту екології, екологічні технології, екологічне регулювання, зміни клімату, екосистема.

В рамках п'ятого кластеру «Диджитал-інновації» висвітлюються теми побудови архітектури електронного уряду, оптимізації адміністратив-

них процесів, забезпечення безпеки та зручності використання технологій, особливо в контексті електронних послуг. У дослідженнях науковців цього кластеру охоплюються питання електронної комерції, інформаційних систем, програмного забезпечення, Інтернету, доступу до інформації, цифрових технологій тощо. Кластер розкриває питання, пов'язані з вивченням електронної участі. На карті бібліографічної мережі видно, що цей вектор дослідження тісно інтегрований з усіма іншими, оскільки в умовах сучасної цифрової трансформації суспільства є близьким до вищезазначених векторів дослідження. Таким чином, незважаючи на спроби розширення цього поняття на якісь інші форми громадянської активності в Інтернеті, його концептуальне ядро – зв'язок із державою та реформами у сфері публічного управління – залишається досить стійким.

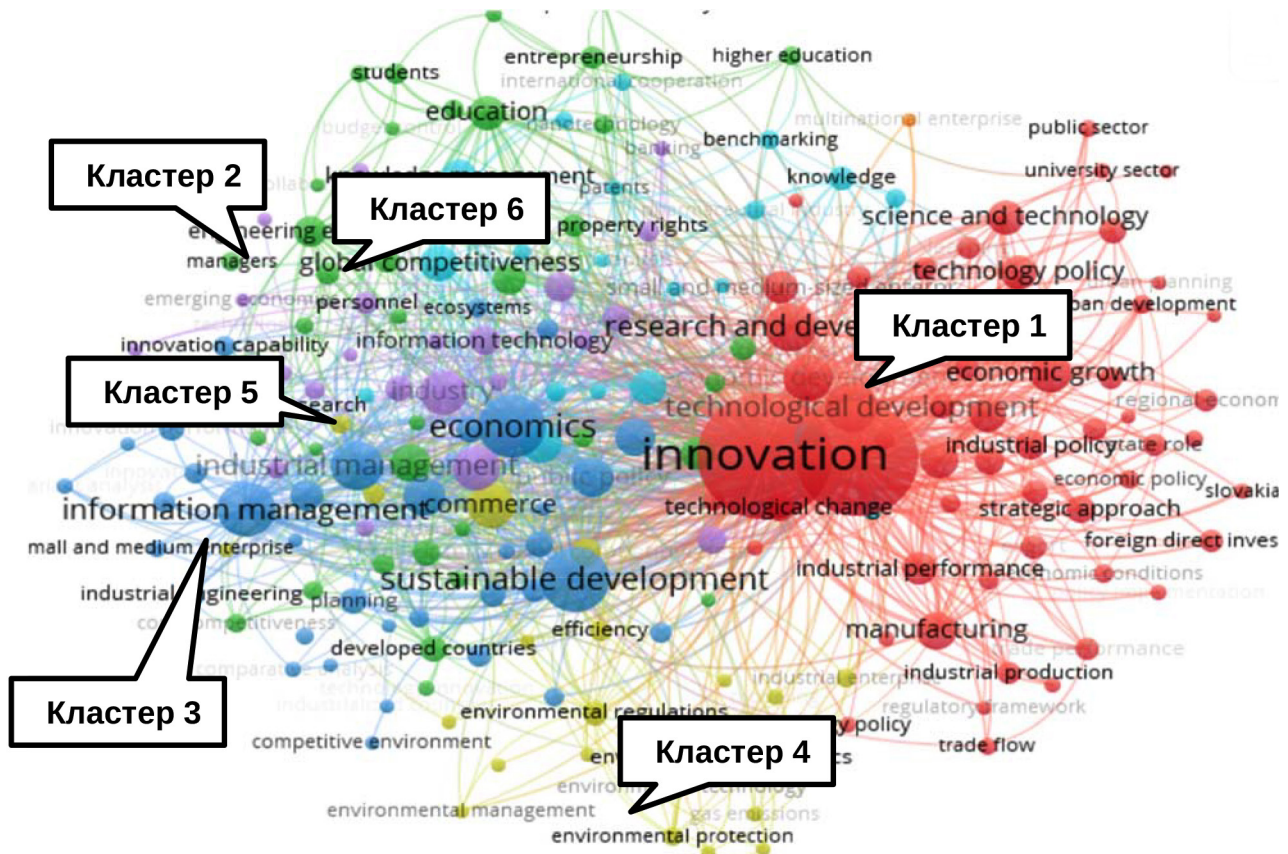


Рис. 4. Бібліографічна мережа зв'язку ключових слів у наукових дослідженнях інноваційної політики та конкурентоспроможності

Джерело: наукометрична база "Scopus", інструментарій: VOSviewer, метод: Keyword: Co-occurrence

Нарешті, останній (шостий) кластер «Інтелектуальна власність» (менеджмент знань, освітні послуги, дослідження й розробки, патенти та винаходи) розкритий у проблематиці політики уряду щодо захисту інтелектуальної власності та стимулювання фундаментальних і прикладних розробок та винаходів. погоджуємося з твердженням, що у багатьох країнах дослідників, науково-дослідні інститути та вищі навчальні заклади не заохочують до комерціалізації прав інтелектуальної власності, які створюються у дослідних інститутах із бюджетним фінансуванням, тому багато результатів досліджень залишилися не застосованими або без фінансування, не приносячи прибутків державній дослідницькій інфраструктурі [2, с. 38]. Ця проблема є особливо актуальною серед науковців, які водночас є і дослідниками цього питання, і об'єктом досліджень.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отримані результати підтверджують те, що осмислення стійкого взаємозв'язку інноваційної політики та конкурентоспроможності у науковій літературі є поширеним, ці категорії характеризуються і описують спільні вектори досліджень, що переважно відбуваються у таких напрямках, як інноваційний розвиток бізнес-середовища; інновації в про-

мисловості; менеджмент інновацій; екоінновації; діджитал-інновації; інтелектуальна власність.

Помітно й те, що, незважаючи на значне географічне охоплення досліджень, у хронологічному аспекті найбільш сталими є дослідження більш економічно розвинених країн, тоді як в Україні питання інноваційної політики набуло поширення тільки в останнє десятиріччя. Це пов'язано з відсутністю попиту на такі дослідження з боку бізнес-спільноти, а також низькою ініціативою громадян до впровадження інновацій. Як наслідок, єдиний стимул походить від держави, яка намагається популяризувати інтерес до нових тем на кшталт цифрової економіки, "Big data" чи «розумних міст».

Однак слід зазначити, що обмеженість представленості українських наукових праць у міжнародних наукометричних базах з питань інноваційної політики та конкурентоспроможності національної економіки подекуди пов'язана і з іншими проблемами, такими як недоступність цих публікацій та їх висока вартість, тому вважаємо, що питання внеску українських науковців у розвиток цієї сфери досліджень є доцільним для аналізу у наступних розвідках.

Загалом проведена структуризація наукового доробку слугує підтвердженням доцільності концентрації уваги саме на цих напрямках дослі-



дження інноваційної політики в умовах забезпечення конкурентоспроможності країни. Основним критерієм їх авторського виокремлення є високий рівень їх релевантності саме для умов поточного періоду цифрової трансформації економіки України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бережняк О.С. Бібліометрія як метод аналізу стану книговидавництва. URL: <http://conference.nbu.gov.ua/report/view/id/230>.
2. Інновації в Україні: Європейський досвід та рекомендації для України. Інновації в Україні: пропозиції до політичних заходів. Київ : Фенікс, 2011. 76 с.
3. Лобас І.В. Інноваційний розвиток та забезпечення міжнародної конкурентоспроможності економіки України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2010. № 12. С. 101–105.
4. Малюта Л.В., Лібусь Т.О. Інноваційна політика як основа підвищення міжнародного конкурентного статусу національної економіки. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2013. № 1 (8). С. 141–150.
5. Педченко Н.С., Кімуржий М.І. Дослідження потенціалу розвитку підприємств ЖКГ (на прикладі Полтавської області). *Детермінанти соціально-економічного розвитку України в умовах трансформаційних зрушень* / за заг. ред. В.П. Ільчука. Чернівці, 2018. С. 212–220.
6. Стрілець В.Ю. Інновації у виробничому забезпеченні розвитку малих підприємств: чинники впливу, сучасний стан, перспективи. *Державне стимулювання інноваційного розвитку суб'єктів господарювання: методологічні засади, світовий та вітчизняний досвід* / за заг. ред. Л.С. Захаркіної. Суми : Сумський державний університет, 2019. С. 42–49.
7. Юринець З.В. Інноваційні стратегії в системі підвищення конкурентоспроможності економіки України : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.03 ; Львівський національний університет імені Івана Франка. Львів, 2016. 279 с.
8. Antoncic B., Hisrich R.D. Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. 2001. № 16 (5). P. 495–527.
9. Cherrafi A., Garza-Reyes J.A., Kumar V., Mishra N., Ghobadian A., Elfezazi S. Lean, green practices and process innovation: a model for green supply chain performance. *Int. J. Prod. Econ.* 2018. № 206. P. 79–92.
10. Hermundsdottir F., Aspelund A. Sustainability innovations and firm competitiveness: a review. *Journal of Cleaner Production*. 2021. № 280. P. 35–38.
11. Hernandez V., Nieto M., Rodríguez A. Home country institutions and exports of firms in transition economies: Does innovation matter? *Long Range Planning*. URL: <https://www.journals.elsevier.com>.
12. Madrid-Guijarro A., Garcia D., Van Auken H. Barriers to innovation among Spanish manufacturing SMEs. *Journal of Small Business Management*. 2009. № 47 (4). P. 465–488.
13. Porter M.E. The economic performance of regions. *Regional Studies*. 2003. № 37 (6–7). P. 545–546.

14. Wheelwright S.C., Clark K.B. Creating project plans to focus product development. *Harvard business review*. 1992. № 70 (2). P. 70–82.

15. Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning*. 2016. № 49 (1). P. 36–54.

#### REFERENCES:

1. Berezhniak O.S. Bibliometriia yak metod analizu stanu knyhovydannia [Bibliometrics as a method of analyzing the state of book publishing]. Available at: <http://conference.nbu.gov.ua/report/view/id/230>. (in Ukrainian)
2. Innovatsii v Ukraini: Yevropeiskii dosvid ta rekomendatsii dlia Ukrainy [Innovation in Ukraine: European experience and recommendations for Ukraine]. *Innovatsii v Ukraini: propozyitsii do politychnykh zakhodiv*. Kyiv: Feniks, 2011, 76 p. (in Ukrainian)
3. Lobas I.V. (2010) Innovatsiinyi rozvytok ta zabezpechennia mizhnarodnoi konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy [Innovative development and ensuring the international competitiveness of Ukraine's economy]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. Vol. 12, pp. 101–105. (in Ukrainian)
4. Maliuta L.V., Libus T.O. (2013) Innovatsiina polityka yak osnova pidvyshchennia mizhnarodnoho konkurentnoho statusu natsionalnoi ekonomiky [Innovation policy as a basis for increasing the international competitive status of the national economy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, Vol. 1 (8), pp. 141–150. (in Ukrainian)
5. Pedchenko N.S., Kimurzhnyi M.I. (2018) Doslidzhennia innovatsii yak kliuchovoi determinanty realizatsii potentsialu rozvytku pidpriemstv ZhKH (na prykladi Poltavskoi oblasti) [Research of innovations as a key determinant of realization of potential of development of the enterprises of housing and communal services (on an example of the Poltava area)]. *Determinanty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy v umovakh transformatsiinykh zrushen* / za zah. red. V.P. Ilchuka. Chernihiv, pp. 212–220. (in Ukrainian)
6. Strilets V.Yu. (2019) Innovatsii u vyrobnychomu zabezpechenni rozvytku malykh pidpriemstv: chynnyky vplyvu, suchasnyi stan, perspektyvy [Innovations in the production support of small enterprises: factors of influence, current status, prospects]. *Derzhavne stymulivannia innovatsiinoho rozvytku subiektiv hospodariuvannia: metodolohichni zasady, svitovyi ta vitchyzniani dosvid* / za zah. red. L.S. Zakharkinoi. Sumy: Sumskiy derzhavnyi universytet, pp. 42–49. (in Ukrainian)
7. Iurnets Z.V. (2016) Innovatsiini stratehii v systemi pidvyshchennia konkurentospromozhnosti ekonomiky Ukrainy [Innovative strategies in the system of increasing the competitiveness of Ukraine's economy] : dys... dokt. ekon. nauk : 08.00.03 / Lvivskiy natsionalnyi universytet imeni Ivana Franka. Lviv, 279 p. (in Ukrainian)
8. Antoncic B., Hisrich R.D. (2001) Intrapreneurship: Construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*. Vol. 16 (5), pp. 495–527.
9. Cherrafi A., Garza-Reyes J.A., Kumar V., Mishra N., Ghobadian A., Elfezazi S. (2018) Lean, green practices



and process innovation: a model for green supply chain performance. *Int. J. Prod. Econ.* Vol. 206, pp. 79–92.

10. Hermundsdottir F., Aspelund A. (2021) Sustainability innovations and firm competitiveness: a review. *Journal of Cleaner Production.* Vol. 280, pp. 35–38.

11. Hernandez V., Nieto M., Rodríguez A. Home country institutions and exports of firms in transition economies: Does innovation matter? *Long Range Planning.* Available at: <https://www.journals.elsevier.com>.

12. Madrid-Guijarro A., Garcia D., Van Auken H. (2009) Barriers to innovation among spanish manufac-

turing SMEs. *Journal of Small Business Management.* Vol. 47 (4), pp. 465–488.

13. Porter M.E. (2003) The economic performance of regions. *Regional Studies.* Vol. 37 (6–7) P. 545–546.

14. Wheelwright S.C., Clark K.B. (1992) Creating project plans to focus product development. *Harvard business review.* Vol. 70 (2), pp. 70–82.

15. Wirtz B.W., Pistoia A., Ullrich S., Göttel V. (2016) Business Models: Origin, Development and Future Research Perspectives. *Long Range Planning.* Vol. 49 (1), pp. 36–54.

## АНАЛІЗ СТАНУ ТА ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКСПОРТНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ З ВИРОБНИЦТВА ОРГАНІЧНОЇ ПЛОДОВОЧЕВОЇ ПРОДУКЦІЇ

### ANALYSIS OF THE CONDITION AND PARTICULARITIES OF THE EXPORT POTENTIAL OF ENTERPRISES FOR THE PRODUCTION OF ORGANIC FRUIT AND VEGETABLE PRODUCTS

Сьогодні сфера органічного сільського господарства є пріоритетною для розвитку країни. Перехід суспільства до органічного виробництва є ключовим фактором на шляху до «зеленої» економіки, отже, до покращення стану навколишнього середовища. У статті представлено сутність органічного сільського господарства та його переваги. Проаналізовано сучасний стан ринку органічної плодоовочевої продукції (зображені площі, зайняті під органічне господарство, та площі з органічним статусом, кількість операторів-виробників, дохід від продажу органічної продукції на вітчизняних ринках). Розглянуто експортний потенціал сектору (представлені країни-імпортери та основні органічні продукти, що мають попит за кордоном). Виявлено головні проблеми, які перешкоджають розвитку органічної плодоовочевої галузі. Сформовано рекомендований комплекс для підприємств щодо покращення становища виробництва органічної плодоовочевої продукції на вітчизняному і міжнародних ринках.

**Ключові слова:** органічне сільське господарство, агропромисловий комплекс, органіка, ринок, сертифікація, органічні фрукти та овочі, концепція «зеленої» економіки, плодоовочевий сектор.

Сьогодні сфера органічного сільського господарства являється пріоритетною для розвитку країни. Перехід суспільства до органічного виробництва є ключовим фактором на шляху до «зеленої» економіки, значить к улучшению состояния окружающей среды. В статье представлены сущность органического сельского хозяйства и его преимущества. Проанализировано современное состояние рынка органической плодоовощной продукции (изображены площади, занятые под органическое хозяйство, и площади с органическим статусом, количество операторов-производителей, доход от продажи органической продукции на отечественных рынках). Рассмотрен экспортный потенциал сектора (представлены страны-импортеры и основные органические продукты, пользующиеся спросом за рубежом). Выявлены главные проблемы, препятствующие развитию органической плодоовощной отрасли. Сформирован рекомендованный комплекс для предприятий по улучшению положения производства органической плодоовощной продукции на отечественном и международных рынках.

**Ключевые слова:** органическое сельское хозяйство, агропромышленный комплекс, органика, рынок, сертификация, органические фрукты и овощи, концепция «зеленой» экономики, плодоовощной сектор.

УДК 338.433:339.564:631.95

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-11>

**Ринкова А.А.**

аспірант кафедри менеджменту, маркетингу і логістики  
Одеська національна академія харчових технологій

**Rynkova Anastasiia**

Odessa National Academy  
of Food Technologies

*Today, organic agriculture is a priority for the development of the country. The transition to organic production is a key factor on the way to a "green" economy, as well as the improvement of the environment. The aim of the article is to investigate the current state of enterprises producing organic fruit and vegetable products and the prospects for the development of export in the industry. This article presents the essence of organic agriculture and its benefits. The current state of the market of organic fruit and vegetable products is analyzed (the area occupied by organic farming and areas with organic status, the number of operators-producers, income from the sale of organic products in domestic markets are shown). The export potential of the sector (represented by the importing countries and the main organic products that are consumed abroad). Identified the main problems which hinder the development of the organic fruit and vegetable sector. Formed a recommended set for enterprises to improve the status of organic fruit and vegetable production in the domestic and international markets. The recommended set of actions to improve the status of enterprises producing organic vegetables, fruits and berries on the domestic and international markets, which should be based on: accelerated development of the raw material base, increasing the area and cultivation of certain crops demanded in international markets, breeding; construction of new and modernization of existing production facilities with the attraction of foreign investment for large processing of agricultural raw materials; development of training programs, professional development of workers, assistance in moving out of the "gray" zone; creation of modern trade and logistics centers and cold storage facilities; popularization of domestic organic products of high quality, corresponding to EU standards, strengthening branding. The practical significance of the study is due to the fact that the implementation of the results of the study provides an increase in the efficiency of the sector, a positive impact on the economy in agriculture, increasing the capacity of the domestic market and export expansion within the WTO, creating conditions for the sustainability of agricultural systems, improving the environmental condition of the country.*

**Key words:** organic agriculture, agroindustrial complex, organics, market, certification, organic fruits and vegetables, concept of "green" economy, fruit and vegetable sector.

**Постановка проблеми.** Сьогодні сфера органічного сільського господарства є пріоритетною для розвитку країни. Усі учасники ланцюга, починаючи з підприємств, які все частіше переходять до виробництва органіки та закінчуючи управлінням і підтримкою з боку держави, яка націлена на втілення концепції «зеленої» економіки, зацікавлені в ефективній діяльності кожної складової частини АПК. Крім того, розвиток органічного сектору розширює експорт продукції, створює привабливі

умови для формування стійких сільськогосподарських систем та селекції. З огляду на сучасний стан цієї галузі актуальним є дослідження низки економічних, соціальних, правових та управлінських проблем, які сповільнюють процеси розвитку підприємств із виробництва органічної плодоовочевої продукції.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Останнє десятиріччя відзначається значним стрибком у розвитку органічної сільськогоспо-

дарської продукції. Безумовно, вагому роль відіграють праці вчених, які зосереджували увагу на різних аспектах її розвитку в Україні. Серед науковців слід відзначити таких, як Р. Безус, О. Маслак, Г. Антонюк, В. Крикунов, Д. Яковенко, І. Кухтін, О. Білик, О. Жуйков.

Попри достатньо глибокі наукові здобутки та досягнення в цій галузі, все ж таки органічне сільське господарство перебуває на ранній стадії розвитку й потребує постійного оновлення інформації із сучасного становища та інструментів щодо його покращення.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сучасного стану підприємств із виробництва органічної плодоовочевої продукції та перспектив розвитку експорту в галузі.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- визначити сутність органічного сільського господарства та його переваги;
- проаналізувати сучасний стан органічного сектору;
- дослідити експортний потенціал ОСГ;
- визначити головні проблеми розвитку органічної плодоовочевої продукції;
- запропонувати можливі інструменти з покращення стану галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Жоден інший сектор не зачіпає такої величезної кількості важливих аспектів «зеленої» економіки, як сільське господарство. Землеробство є основним джерелом доходу для більшості населення світу. Сільське господарство забезпечує суспільство ключовими товарами та послугами, завдаючи значної шкоди іншим системам. Як джерело викиду парникових газів землеробство поступається лише енергетичному сектору. Саме сільське господарство привело до дев'ятиразового збільшення рівня активного азоту у біосфері та є головним джерелом забруднення води, тому перехід суспільства до органічного виробництва є ключовим фактором на шляху до «зеленої» економіки, отже, покращення стану навколишнього середовища [8].

Міжнародна організація органічного сільськогосподарського руху (IFOAM) пропонує таке визначення органічного сільського господарства: це система виробництва, що підтримує стан ґрунтів, екосистем та людей. Система базується на екологічних процесах, біорізноманітності та циклах з урахуванням місцевих умов, а також уникає використання шкідливих ресурсів, що спричиняють несприятливі наслідки. Органічне сільське господарство поєднує традиції, нововведення та наукові досягнення задля покращення стану довкілля та сприяння розвитку справедливих взаємин і належного рівня життя для всіх, хто залучений до цієї системи [5, с. 24; 9].

Переваги органічного сільського господарства можуть бути представлені у таких трьох категоріях:

- безпосередні комерційні переваги органічного виробництва та збуту, такі як велика рентабельність через зниження витрат, зростання доходу в результаті поєднання обох чинників;
- значне зменшення негативних ефектів (наприклад, економія на користь громадського сектору та майбутніх поколінь);
- виробництво суспільних благ, включаючи екосистемні послуги; органічне сільське господарство може бути залучене у виробництво таких цінних екосистемних послуг, як збереження біорізноманіття, місцевих пейзажів та зниження викидів вуглецю.

В Україні з кожним роком розвиток органічного виробництва набуває все більшої популярності, що є одним із основних факторів успішного розвитку «зеленої» економіки. Цьому насамперед сприяє активна позиція громадських організацій та асоціацій, діяльність яких спрямована на популяризацію цього напряму виробництва. Окрім цього, за останні роки підвищилась активність з боку держави. Так, згідно з Постановою Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» від 3 березня 2021 року, визначено дві мети щодо органічного виробництва та експорту органічної продукції. Згідно зі Стратегією, планується досягти показника площі земель з органічним статусом до не менше 3% загальної площі сільськогосподарських угідь України, що становить приблизно 1,3 млн. га, тобто планується, що за наступні 10 років зростання площ під органіку має збільшитися у 3 рази [1]. Сучасний обсяг сільськогосподарських площ, зайнятих під органічне виробництво, представлений на рис. 1.

З огляду на статистичні дані ми бачимо, що загальна кількість земель, зайнятих під органіку, на кінець 2020 року зменшилась приблизно на 5 тис. га порівняно з 2019 роком. Проте кількість земель з органічним статусом збільшилась на 26 тис. га.

Сьогодні внутрішній ринок органічної продукції в Україні продовжує розширюватися. Основною мережею для збуту продукції виступають супермаркети. До основних видів органічної продукції належать молоко та молочна продукція; крупи та зерно; борошно; насіння; овочі, фрукти та ягоди; м'ясна продукція та яйця; олія; прянощі, спеції тощо [7, с. 22].

Кількість операторів – виробників органічної продукції зменшилась. За статистичними даними 2019 року, їх кількість склала 617 операторів, з них 470 виробників (у 2018 році кількість операторів склала 635, з них 501 виробник). За даними моніторингу, у 2020 році продажі органічної продукції на внутрішньому ринку склали близько

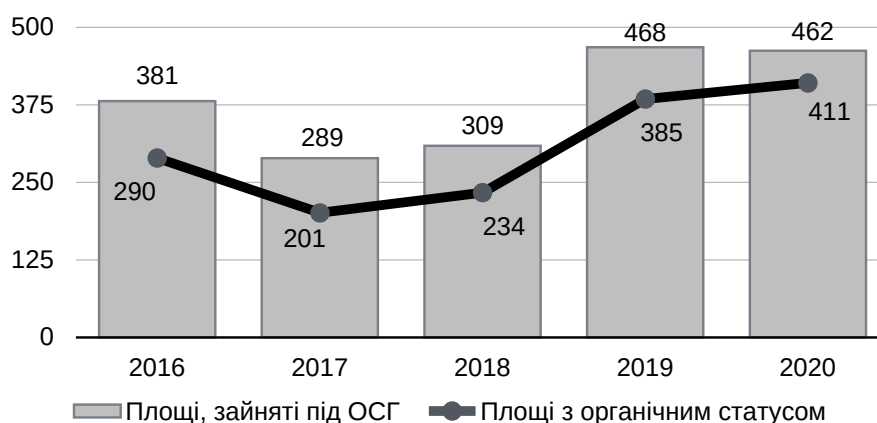


Рис. 1. Площі сільськогосподарських земель, зайнятих під ОСГ

Джерело: складено автором на основі джерела [3]

7 850 т (25 млн. дол. США), що на 1 150 т більше, ніж у 2018 році (21 млн. дол. США). Ситуація на зовнішньому ринку у 2020 році погіршилась, адже продажі органіки склали 332 тис т, а у 2019 році цей показник склав близько 469 тис. т. Проте після переведення цього показника в грошовий еквівалент ми бачимо, що сума продажу органічної продукції склала 204 млн. дол. США, що на 15 млн. дол. США більше, ніж у 2019 році [4].

Плодоовочевий сектор посідає чинне місце в органічному виробництві України. Крім того, саме виробництво овочів, фруктів та ягід відіграє важливу роль у соціальному контексті, адже під час розгляду усього процесу від виробництва до збуту залучена значна кількість працездатного населення України. За даними Держкомстату, структура сільськогосподарських земель, зайнятих під виробництво овочів, фруктів і ягід, в органічному секторі складає незначну частину.

За статистичними даними, станом на 2020 рік обсяги реалізованої плодоовочевої продукції на внутрішніх ринках склали близько 660 т (25 млн. дол. США). Щодо експорту органічної продукції, то у 2020 році Україна посіла 4 місце зі 124 країн за обсягами збуту продукції до країн ЄС. Найбільшими країнами – імпортерами органічної продукції стали Нідерланди, США, Німеччина, Литва, Австрія, Велика Британія, Польща, Канада, Італія, Швейцарія. Українські виробники також експортують в Австралію та деякі азійські країни, зокрема Китай, В'єтнам, Індію та Японію, а також здійснюють перші постачання органічної продукції до Корейської Республіки та М'янми (рис. 2) [2; 3].

Основними експортними продуктами є зернові, олійні, мед, яйця, овочі та фрукти. Також експортуються макуха соняшника, борошно, олія соняшникова, шрот соняшниковий, яблучний концентрат та березовий сік [7, с. 22; 10].

Серед причин, які уповільнюють розвиток ринку органічної плодоовочевої продукції, можна виділити такі:

- відбувається зростання сировинної ланки, бо держава компенсує витрати на саджанці, а не на переробку, тоді як «вузьке місце» переробки стримує зростання ринку; переробка може дозволити собі вибирати кращих фермерів, диктувати ціни та знижувати вартість у закупці;
- немає ринків збуту, продукт дорогий, а покупця знайти складно;
- багато виробників конвенційного ринку плодоовочівництва знаходяться в «сірій» зоні, не оформлені офіційно, тому не можуть перейти в органічний сектор, де вимагається офіційна реєстрація форми власності у виробника;
- економічна ситуація в Україні, яка перешкоджає на рівні бізнес-діяльності та в збуті через низький рівень купівельної спроможності населення;
- ускладнений експорт з України, що пов'язано з низьким рівнем обізнаності з українськими виробниками серед європейських потенційних партнерів, «складною репутацією України як країни-виробника і з неможливістю експортувати продукт з доданою вартістю»;

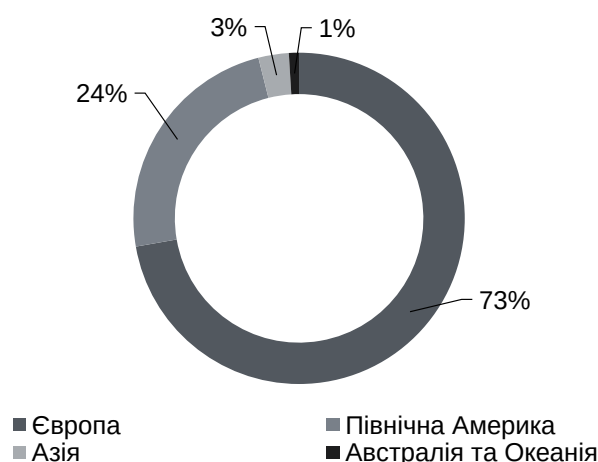


Рис. 2. Частка експорту органічної продукції з України

Джерело: складено автором на основі джерела [3]



– важливою ланкою агропромислового комплексу є система заготівель сільськогосподарської продукції, покликана своєчасно приймати, зберігати та доводити сільськогосподарську продукцію до споживача, однак через недосконалість системи заготівель щороку значні обсяги плодоовочевої продукції не доходять до споживача [6, с. 40].

Таким чином, низький рівень купівельної спроможності в Україні та складне економічне становище змушують виробників бути націленими саме на експорт плодоовочевої продукції. Проте репутація країни та низька обізнаність про вітчизняних виробників ускладнюють та сповільнюють збільшення продажів національної продукції. Окрім того, транспортування продукції додатково ускладнює становище.

Загалом експорт плодоовочевої продукції має серйозний потенціал для зростання через глибоку переробку, розширення асортименту та збільшення обсягів виробництва.

З огляду на вищенаведені проблеми розвиток експорту плодоовочевого сектора має базуватись на таких елементах:

1) прискорений розвиток сировинної бази, збільшення площ та вирощування певних, затребуваних на міжнародних ринках культур, селекція;

2) будівництво нових та модернізація чинних виробництв із залученням іноземних інвестицій з більш глибокої переробки сільськогосподарської сировини;

3) розроблення навчальних програм, підвищення кваліфікації робітників, допомога з виходом із «сірих» зон;

4) створення сучасних торгово-логістичних центрів та холодильних потужностей;

5) популяризація вітчизняної органічної продукції з високою якістю за стандартами ЄС, посилення брендингу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Органічне сільське господарство – це система виробництва, що підтримує стан ґрунтів, екосистем та людей. Система базується на екологічних процесах, біорізноманітності та циклах з урахуванням місцевих умов, а також уникає використання шкідливих ресурсів, що спричиняють несприятливі наслідки.

В Україні з кожним роком розвиток органічного виробництва набуває все більшої популярності, що є одним із основних факторів успішного розвитку «зеленої» економіки. Цьому насамперед сприяє активна позиція громадських організацій та асоціацій, діяльність яких спрямована на популяризацію цього напрямку виробництва. Окрім цього, останніми роками підвищилась активність з боку держави.

Плодоовочевий сектор посідає чинне місце в органічному виробництві України. Крім того, саме виробництво овочів, фруктів та ягід відіграє важ-

ливу роль у соціальному контексті, адже у весь процес (від виробництва до збуту) залучена значна кількість працездатного населення України.

Проте низький рівень купівельної спроможності в Україні та складне економічне становище змушують виробників бути націленими саме на експорт плодоовочевої продукції. Однак репутація країни та низька обізнаність про вітчизняних виробників ускладнюють та сповільнюють збільшення продажів національної продукції. Окрім того, транспортування продукції додатково ускладнює становище.

Виходячи з визначених проблем галузі, зазначаємо, що розвиток експорту органічного плодоовочевого сектору має базуватись на прискореному розвитку сировинної бази, будівництві нових та модернізації чинних виробництв із залученням іноземних інвестицій, розробленні навчальних програм, підвищенні кваліфікації робітників та посиленні брендингу й популяризації вітчизняної продукції на міжнародних ринках.

Таким чином, впровадження результатів дослідження забезпечить підвищення ефективності роботи цього сектору, позитивно позначиться на економіці в АПК, допоможе збільшити місткість внутрішнього ринку та розширити експорт, створить умови для стійких сільськогосподарських систем.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова КМУ від 3 березня 2021 року. URL: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KP210179.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP210179.html) (дата звернення: 20.10.2021).
2. Органічне виробництво в Україні та світі / Міністерство економіки України. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 20.10.2021).
3. Інфографіка. Organic info. URL: <https://organic-info.ua/infographics/organic-production-in-ukraine-2016-2020> (дата звернення: 15.09.2021).
4. Статистична інформація Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.11.2021).
5. Галат Л. Тенденції розвитку органічного плодоовочевого ринку України у світовому контексті. *Агроsvit*. 2021. № 12. С. 24.
6. Дослідження ринку органічної плодоовочевої продукції : Український проєкт бізнес-розвитку плодоовочівництва (UHBDP). 2019. 40 с.
7. Овчаренко А. Експортоорієнтована модель розвитку органічного агропродовольчого ринку України. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 26-1. С. 22.
8. Екологічні наслідки традиційного сільського господарства: Екологія промислового краю. URL: <http://ecoindustry.pro/avtorski-statti> (дата звернення: 15.11.2021).
9. Міжнародна організація органічного сільськогосподарського руху (IFOAM). URL: <https://www.ifoam.bio> (дата звернення: 15.11.2021).

10. EU Agricultural Market Briefs. EU imports of organic agri-food products URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agri-market-brief-18-organic-imports\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agri-market-brief-18-organic-imports_en.pdf) (дата звернення: 18.11.2021).

#### REFERENCES:

1. Postanova KМУ. Pro zatverdzhennya Natsional'noyi ekonomichnoyi stratehiyi na period do 2030 roku: Postanova KМУ vid 03.03.2021 [On approval of the National Economic Strategy for the period up to 2030]. Available at: [http://search.ligazakon.ua/l\\_doc2.nsf/link1/KP210179.html](http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/KP210179.html) (accessed 20 October 2021).

2. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Orhanichne vyrobnytstvo v Ukraini ta sviti [Organic production in Ukraine and the world]. Available at: <https://www.me.gov.ua> (accessed 20 October 2021).

3. Organic info. Infografika. [Infographics]. Available at: <https://organicinfo.ua/infographics/organic-production-in-ukraine-2016-2020> (accessed 15 September 2021).

4. Statystychna informatsiya Derzhavnoyi sluzhby statystyky Ukrainy. [Statistical information of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 12 November 2021).

5. Halat L. (2021) Tendentsiyi rozvytku orhanichnoho plodoovochevoho rynku Ukrainy u svitovomu konteksti: statyya [Trends in the development of the organic fruit and vegetable market of Ukraine in the global context]. *Ahrosvit*, no. 12, p. 24. (in Ukrainian)

6. Ukrainy's'kyy proekt biznes-rozvytku plodoovochivnytstva (2019) Doslidzhennya rynku orhanichnoyi plodoovochevoyi produktsiyi [Market research of organic fruits and vegetables]: UHBDP, p. 40.

7. Ovcharenko A. (2018) Eksportooriyentovano model' rozvytku orhanichnoho ahroprodovol'choho rynku Ukrainy [The export-oriented model of development of the organic agri-food market of Ukraine: article]. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, no. 26-1, p. 22. (in Ukrainian)

8. Ekolohichni naslidky tradytsiynoho sil's'koho hospodarstva: Ekolohiya promyslovoho krayu. Available at: <http://ecoindustry.pro/avtorski-statti> (accessed 15 November 2021).

9. Mizhnarodna orhanizatsiya orhanichnoho sil's'koho rukhu (IFOAM) Available at: <https://www.ifoam.bio> (accessed 15 November 2021).

10. EU Agricultural Market Briefs. EU imports of organic agri-food products. Available at: [https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agri-market-brief-18-organic-imports\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/food-farming-fisheries/farming/documents/agri-market-brief-18-organic-imports_en.pdf) (accessed 18 November 2021).

РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНЦІЙ ЯК ПІДПРОЦЕС  
ДЛЯ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-СТРАТЕГІЙ МЕТОДОМ ДИЗАЙН-МИСЛЕННЯ<sup>1</sup>DIGITAL COMPETENCIES DEVELOPMENT AS A SUBPROCESS  
FOR BUSINESS STRATEGIES DEVELOPING BY DESIGN THINKING METHODУДК 65.01 : 331.36 : 334.02 : 338.3 :  
331.44 : 331.108 : 331.104DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-12>**Богоявленська Ю.В.**к.е.н., доцент,  
доцент кафедри цифрової економіки  
та міжнародних економічних відносин  
Державний університет  
«Житомирська політехніка»**Прокопчук М.Б.**магістрант  
Державний університет  
«Житомирська політехніка»**Владимирцев В.Л.**магістрант  
Державний університет  
«Житомирська політехніка»**Vogoyavlenska Yuliya**

Zhytomyr Polytechnic State University

**Prokopchuk Maryna**

Zhytomyr Polytechnic State University

**Vladimirtsev Volodymyr**

Zhytomyr Polytechnic State University

У статті розглянуто особливості процесів діджитал-трансформації бізнес-структур на основі використання сучасних методів організації. На підставі ґрунтовного аналізу визначено, що застосування дизайн-мислення як сучасного методу дає змогу створювати життєздатні бізнес-моделі, зокрема цифрові, під запит цільової аудиторії, причому команди організації не є цільовою аудиторією. Запропоновано як обов'язковий підпроцес використовувати розвиток цифрових компетенцій для організації робіт, пов'язаних із розробленням бізнес-стратегій методом дизайн-мислення. Обґрунтовано необхідність розвитку та вдосконалення теоретичних положень, методичних підходів та практичних рекомендацій щодо процесів діджитал-трансформації у бізнес-структурах з окремим виділенням основних особливостей. Охарактеризовано основні чинники, безпосередньо пов'язані з діджитал-трансформацією інноваційних процесів. Окрім цього, особливу увагу приділено розвитку цифрових компетенцій, виділенню специфічних особливостей аспектів дизайн-мислення.

**Ключові слова:** цифрова трансформація бізнес-структур, бізнес-процеси, цифрові бізнес-моделі, дизайн-мислення, цифрові компетенції, інноваційний розвиток, цифрова трансформація бізнесу.

В статье рассмотрены особенности процессов диджитал-трансформации бизнес-

структур на основе использования современных методов организации. На основе тщательного анализа определено, что использование дизайн-мышления как современного метода позволяет создавать жизнеспособные бизнес-модели, в частности цифровые, под запросы целевой аудитории, причем команды организаций не являются целевой аудиторией. Предложено в качестве обязательного подпроцесса использовать развитие цифровых компетенций для организации работ, связанных с разработкой бизнес-стратегий методом дизайн-мышления. Обоснована необходимость развития и совершенствования теоретических положений, методических подходов и практических рекомендаций касательно процессов диджитал-трансформации в бизнес-структурах с отдельным выделением основных особенностей. Охарактеризованы основные факторы, непосредственно связанные с диджитал-трансформацией инновационных процессов. Кроме того, особое внимание уделено развитию цифровых компетенций, выделению специфических особенностей аспектов дизайн-мышления.

**Ключевые слова:** цифровая трансформация бизнес-структур, бизнес-процессы, цифровые бизнес-модели, дизайн-мышление, цифровые компетенции, инновационное развитие, цифровая трансформация бизнеса.

*The paper presents the peculiarities of the processes of digital transformation of business structures on the basis of the use of modern methods of organization. Based on a deep analysis, it is determined that the use of design thinking as a modern method allows creating viable business models, in particular digital, on the request of the target audience, with understanding that teams of organizations are not the target audience. Development of digital competencies for the organization of works related to the development of business strategies by design thinking proposed as the mandatory subprocess. In general, it is expedient to substantiate the need to develop and improve theoretical positions, methodological approaches and practical recommendations for digital transformation processes in business structures, highlighting the main features. Main factors that are directly related to the digital transformation of innovation processes are highlighted. In addition, special role is given to digital competencies development; specific features of aspects of design thinking are highlighted. The tasks solved is to research, analysis, substantiation and development of theoretical and methodological provisions, scientific and methodological approaches and practical recommendations for the rational organization of the process of digital transformation of business structures, so the concept of digital transformation in this article is highlighted. The digital skills framework for citizens, which is adapted to the national, cultural, educational and economic characteristics of Ukraine "Framework of digital competencies for EU citizens (DigComp 2.1.)", and for business by levels of ownership (basic, medium and high) analyzed. It is proved that the introduction of digital technologies and aspects of design thinking affects the performance of the enterprise as a whole and the transformation of individual business models. It is proved that the spread and acceleration of digital transformation of business structures will have a positive impact on the digitalization of society as a whole and increase its efficiency through the use of digital technologies and digital competencies development in the digitalization of the economy.*

**Key words:** digital transformation of business structures, business processes, digital business models, design thinking, digital competencies, innovative development, digital transformation of business.

<sup>1</sup> Наукову публікацію розроблено в рамках проекту Erasmus+ «Діджиталізація економіки як елемент сталого розвитку України та Таджикистану (DigEco) 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP» / The paper is developed in the framework of ERASMUS+ CBHE project "Digitalization of economic as an element of sustainable development of Ukraine and Tajikistan" / DigEco 618270-EPP-1-2020-1-LT-EPPKA2-CBHE-JP.

Цей проект фінансується за підтримки Європейської Комісії. Цей документ відображає лише погляди автора, і Комісія не несе відповідальності за будь-яке використання інформації, що міститься в документі / This project has been funded with support from the European Commission. This document reflects the views only of the author, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

**Постановка проблеми.** Інновації та цифрові трансформації взаємопов'язані з розвитком бізнес-структур. Інтерес міжнародного співтовариства, наукового світу та громадськості загалом орієнтований на реалізацію концепції цифрової економіки та суспільства й продовжує зростати. Водночас, маючи прогресивний ІТ-кластер, який створює додану вартість, вітчизняний малий та середній бізнес недостатньо усвідомлює можливості використання цифрових інструментів для розвитку власного бізнесу, важливість розвитку цифрових компетенцій команд, персоналу, незважаючи на запровадження організації праці в умовах вимушеної віддаленої зайнятості 2020–2021 років. Розвинуті цифрові навички створюють фундамент для використання сучасних методів прийняття рішень та управління, одним із яких є дизайн-мислення. Маючи розуміння того, що поява нових бізнес-моделей, зокрема цифрових, із фундаментальними інноваційними змінами в управлінських підходах, корпоративній культурі, зовнішніх комунікаціях для підвищення їх ефективності шляхом збирання, оброблення, візуалізації та аналізу даних, були раніше невідомі або маловідомі, визначаємо, що проблема розроблення бізнес-стратегій сучасними методами, такими як дизайн-мислення, на основі забезпечення процесів розвитку цифрових компетенцій постає актуальною та, як ніколи, своєчасною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми розвитку компетентнісного підходу досліджувались плеядою науковців України. Так, О. Орлов, А. Петрашевська [9, с. 77] вивчали його в контексті обміну знаннями і досвідом, О. Дяків, Д. Шушпанов [5] – в аспекті розвитку організації, яка самонавчається, К. Шапошников, О. Кочубей [16] – щодо використання SCRUM-підходу. Крім того, розгляду цього питання присвятили дослідження представники литовської школи Університету Миколаса Ромеріса, а саме С. Кромалцас, Ж. Сіманавічене, Д. Бесагірскайте [15]. Цифровим компетенціям приділено увагу в словенській науковій школі Університету Мерібор та партнерських університетах України (Маріуполь, Кам'янець-Подільський); основам формування цифрових бізнес-моделей, бізнес-стратегіям, а також окремим аспектам використання методу дизайн-мислення присвячено публікації науковців Житомира, Миколаєва, Мелітополя. Безпосередньо цифровій економіці та цифровій трансформації присвятили праці С. Верестюк [3], О. Гудзь [4], В. Купріяновський [7], О. Щербатенко [14]. Важливим залишається питання локальних змін на затребувані ринком моделі й стратегії в контексті розвитку цифрових компетенцій, що потребує ґрунтовного дослідження та представлення у вітчизняній економічній науці й практиці в контексті розвитку процесів діджиталізації.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз, обґрунтування та розроблення теоретико-методичних засад і практичних рекомендацій щодо розвитку цифрових компетенцій як підпроцесу для розроблення бізнес-стратегій методом дизайн-мислення, раціональної організації процесу цифрової трансформації бізнес-структур.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрові технології швидко увійшли в повсякденне життя кожного, змінювалися і продовжують змінювати його. Цифрові технології, що впроваджуються в бізнес-діяльність, змінюють організаційне середовище організації, сприяють їх інноваційному розвитку. Використання цифрових технологій у діяльності бізнес-структур відкриває нові можливості, а також створює суттєві виклики для організацій малого та середнього бізнесу. Все залежить від того, як ці організації підходять до процесу використання цифрових технологій, а саме хаотично чи стратегічно.

Ідея «цифрової економіки» походить від концепції, сформованої у 1960-х роках. Спочатку це була теорія «інформаційної економіки» («інформаційне суспільство») Д. Белла [2], яку згодом трансформував М. Кастельс у концепцію «мережевого суспільства» або «мережевої економіки» [6]. Саме визначення терміна «цифрова економіка» було вперше сформовано Д. Тапскоттом у 1995 році [17]. Цьому перетворенню сприяв швидкий розвиток нових інформаційно-комунікаційних технологій. Саме Д. Тапскотт у доступній формі намагався пояснити підприємцям, як радикальні зміни у світі технологій пов'язані зі змінами в бізнесі. На численних прикладах він продемонстрував, як пара «технологія і бізнес» буде поступово трансформуватися в цифровий бізнес [1; 12].

Для збалансованого інституціонального розвитку потрібно розуміти, що цифрова трансформація держави сприяє цифровій трансформації бізнесу та його залученню до розвитку цифрової економіки [11; 12]. З іншого боку, цифрова економіка та інформатизація суспільства сприятимуть ефективному розвитку бізнесу (його цифровій трансформації) і, зрештою, цифровій трансформації держави.

Для розуміння багатьох сучасних визначень необхідно звернути увагу на такі поняття, які є поширеними в країнах Європейського Союзу [12]. Так, загальний підхід до відповідних змін і трансформацій аналогових економік і процесів, які модифікуються, називають одним вичерпним терміном – «цифровізація». Це насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та встановлення між ними електронного зв'язку, що фактично дає змогу інтегрувати взаємодію віртуального і фізичного, тобто створює кіберфізичний простір. Основною метою цифровізації є досягнення цифрової трансформа-



ції наявних та створення нових галузей економіки, а також перетворення сфер життя на нові, більш ефективні та сучасні. Таке зростання можливе лише тоді, коли ідеї, дії, ініціативи та програми, що стосуються цифровізації, будуть інтегровані, зокрема, у національні, регіональні, галузеві стратегії та програми розвитку нашої країни. Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність і якість економічної, соціальної та особистої діяльності (Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки).

Категорії «діджиталізація», «цифрова трансформація» сьогодні є трендом панельних дискусій, секцій світових економічних форумів та багатьох вітчизняних конференцій. Потенціал цифрового ринку в нашій країні є значним. Сьогодні, згідно з дослідженнями, більше 60% великих світових корпорацій працюють задля розроблення та активного розвитку своєї стратегії цифрової трансформації, проте спостерігається значне відставання сектору малого та середнього бізнесу від цифрового прогресу, що робить необхідними трансформації в сучасних реаліях. Вітчизняний бізнес намагається застосовувати інноваційні технології та проривні стратегії, але більшість проблем виникає через нерозуміння термінології цифрової ери. Так, більшість підприємців чи власників бізнесу сприймає цифрову трансформацію як «знання, з яких технологій або послуг слід замінити конкретний бізнес-процес підприємством». Однак таке розуміння неправильне.

Цифровізація реального сектору економіки є ключовою складовою частиною цифрової економіки та визначальним фактором її зростання. Від діджитал-процесів залежить розвиток цифрової індустрії самого виробника і постачальника технологій. Цифрові технології в багатьох галузях економіки є основою продукту та виробничих стратегій. Їх трансформаційна сила змінює традиційні бізнес-моделі, виробничі ланцюги та процеси, приводить до появи нових продуктів і послуг, платформ та інновацій. Доведено, що впровадження цифрових технологій впливає на показники діяльності підприємства загалом та трансформацію індивідуальних бізнес-моделей зокрема.

Зазначене зумовлює необхідність удосконалення процесів створення інноваційних бізнес-моделей, зокрема цифрових, на основі конфігурації всіх бізнес-процесів, що даватиме змогу узгоджувати ці моделі з організаційною системою підприємства та приймати рішення про застосування цифрових технологій для забезпечення подальшого цифрового розвитку, тому що бізнес-моделі пов'язані з філософією, візією розвитку компанії, їх не можна ототожнювати з бізнес-планом, вони є більш гнучкими та реалістичними, оскільки «вихо-

дять» з ідеї, а не «раціоналізаторства»; орієнтовані на цільову аудиторію, а персонал, команда розробників не є цільовою аудиторією; візуально зрозуміліші (наприклад, бізнес-канва Остервальдера, leap-канва).

На нашу думку, цифрові бізнес-моделі дають змогу більш точно зрозуміти сучасні концепції визначення цільової аудиторії, покупців, поведінки споживачів; методи ідентифікації тач-поінтів клієнтів з IT-системами і бізнес-процесами, а також аналізувати внутрішні бізнес-процеси підприємств у напрямі тач-поінтів.

Діджиталізація як чинник формування цифрової екосистеми об'єднує інституційну, підприємницьку, ринкову, соціальну екосистеми. Кожна з екосистем уможливує реалізацію функцій і процесів для досягнення мети.

Цифровізація як фактор формування цифрової екосистеми пов'язана з глобалізацією, яка розширює присутність електронного уряду, з'являються нові послуги, гнучкість управління, нові форми організації праці, помітність національних компаній та кількість працівників електронних компаній зростають. На інституційному рівні в Україні запроваджуються державні соціально-економічні програми збільшення частки цифрової економіки у ВВП країни. Забезпечення ефективної зайнятості в умовах цифровізації можливе і необхідне, що стане можливим завдяки реалізації цінностей соціальної еволюції, антропоцентризму в інноваційному розвитку економіки. Відбувається запит на прискорення набуття нових цифрових навичок працівниками структур, які відповідають за забезпечення кібербезпеки на всіх рівнях. Впровадження цифровізації в державне регулювання зайнятості в Україні відбувається у відповідь на запити суспільства на нові цифрові послуги й здійснюється поетапно. Необхідними є розвиток електронного урядування, впровадження нових категорій зайнятості, інтеграція зусиль центральних та регіональних органів виконавчої влади, використання сучасних каналів комунікації для інформування населення, розвиток онлайн-платформ, цифрових інструментів і протоколів, що дасть змогу здійснювати моніторинг та розвиток електронного урядування для подальшого розвитку цифровізації економіки. Як було наведено вище, неможливе функціонування систем поза розвитком команд, персоналу. Зазначене актуалізує розвиток цифрових компетенцій.

За результатами дослідження, що проводилось Міністерством цифрової трансформації України за методологією оцінки цифрових навичок, яка застосовується Європейською комісією, для підвищення пріоритетності цифрової грамотності на рівні держави, у 2019 році у 53% респондентів цифрові навички були нижче базового рівня, а у 2021 році – у 47,8%; при цьому найбільш розви-

ними з 2019 року залишаються інформаційні та комунікаційні навички. Приріст показали такі цифрові навички, як навички створення цифрового контенту (6,7%); комунікаційні навички (3,5%); інформаційні навички (2,8%); навички вирішення життєвих проблем (2,6%) [15]. За даними Мінцифри, карта цифрових навичок виглядає таким чином (рис. 1).

Адаптована до національних, культурних, освітніх та економічних особливостей України програма «Рамки цифрових компетентностей для громадян ЄС (DigComp 2.1.)» для населення і бізнесу за рівнями володіння (базовий, середній та високий), зокрема, визначила таке [1; 11].

1) Шість таких сфер компетентностей, як основи комп'ютерної грамотності, інформаційна грамотність (вміння працювати з даними), створення цифрового контенту, комунікація та взаємодія у цифровому суспільстві, безпека у цифровому середовищі, вирішення проблем у цифровому середовищі/навчання впродовж життя.

2) Призначення для самоосвіти, розроблення професійних стандартів, створення освітніх програм у галузі знань «Управління та адміністрування» за такими спеціальностями, як 071 «Облік і оподаткування», 072 «Фінанси, банківська справа та страхування», 073 «Менеджмент», 075 «Маркетинг», 076 «Підприємництво, торгівля, біржова діяльність», надавачів освітніх послуг задля визнання, планування, формування, розвитку та вдосконалення цифрової компетентності, створення програм тренінгів, спрямованих на підвищення рівня цифрової компетентності підприємців у різних галузях економіки, сільського господарства, освіти, охорони здоров'я, культури, мистецтва тощо.

Таким чином, процес розвитку цифрових компетентцій дійсно визначено підпроцесом для розроблення бізнес-стратегій підприємцями, менеджментом, командами.

Процес розвитку бізнес-моделей також визначаємо підпроцесом для розроблення бізнес-стратегій. Як елемент бізнес-стратегії ми розглядаємо процеси формування й розвитку команд у невіддільному зв'язку від функціонування цифрового ринку праці. Особливостями глобального цифрового ринку праці є такі:

– збільшення обсягів робіт та послуг, що надаються за рахунок використання цифрових технологій;

– збільшення кількості електронних бірж праці та мобільних додатків з пошуку/пропозиції роботи;

– збільшення кількості самозайнятих, які надають послуги аутсорсингу;

– поява нових форм роботи («нульові» трудові договори/контракт нульового робочого часу, «парасольковий» контракт) та послуг «pro bono»;

– поширення краудсорсингу (залучення «розумного натовпу»).

Останнє десятиліття змінило простір і значення. Проекти реалізуються дистанційно завдяки використанню «хмарних» технологій та інструмен-



Рис. 1. Карта цифрових навичок України

Джерело: [17]

тів PMI-online. Все більше відбувається перехід на формати коворкінгів, хабів, тайм-кафе, «гнучких офісів». Компанії гнучкості мають оптимальну систему організації роботи. Залучення електронних працівників дає змогу працювати віддалено, з усього світу як за часом, так і асинхронно. З точки зору маркетингового менеджменту така система підвищує лояльність клієнтів за рахунок безперервності, доступності 24/7, збільшення кількості транзакцій, прибутковості блокчейн-транзакцій, що підвищує прибутковість цифрового бізнесу та соціальну ефективність.

При цьому розроблення бізнес-стратегій не реалізується поза сучасних методів. Одним із таких методів є дизайн-мислення. Дизайн-мислення – це не лише ефективний спосіб розроблення продуктів, орієнтований на цільову аудиторію, але й методологія вирішення проблем, яка базується на нестандартному, творчому підході. В період розвитку цифрових бізнес-моделей він є найкращим, адже від початку є інноваційним, оскільки дає змогу віднайти рішення, які «не лежать на поверхні» («проблема має бути вивчена зсередини»), і працювати командам над стратегією вирішення проблеми з необхідними ітераціями, переусвідомленням і часом на зворотній зв'язок.

Стенфордська методика, яка найбільше підходить для швидкого розроблення бізнес-стратегій, включає такі послідовні етапи, як дослідження (емпатія), фокусування (пошук проблеми), генерування ідей, прототипування, тестування. Також вона може бути застосована для аналізу «ланцюга цінностей», створення/реалізації нових ідей, тестування прототипу продукту.

Таким чином, незалежно від формату (офлайн чи онлайн) дизайн-мислення, застосовуване командами з високим рівнем цифрової грамотності, є найбільш прийнятним та ефективним методом розроблення бізнес-стратегій.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, подальша цифрова трансформація є можливою за умови партнерства ключових інститутів різних секторів, а на мікроекономічному рівні – за умови використання цифрових технологій на користь змін, що невіддільне від інвестицій часу та інших видів ресурсів у розвиток цифрових компетенцій персоналу, команд. Розроблення бізнес-моделей на основі конфігурації бізнес-процесів дає змогу узгоджувати цю модель з організаційною системою, приймати рішення про подальше застосування актуальних цифрових технологій для забезпечення подальшого розвитку. Впровадження цифрових технологій командами людей з розвинутими цифровими компетенціями впливає на ефективність діяльності і трансформацію бізнес-моделей, а застосування сучасних методів і прийомів, зокрема дизайн-мислення, сприяє створенню життєздатних бізнес-стратегій.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Апалькова В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. *Вісник Дніпропетровського університету*. 2015. Т. 23. Вип. 4. С. 9–18.
2. Белл Д. Социальные рамки информационного общества. Новая технократическая волна на Западе. Москва : Прогресс, 1986. С. 330–342.
3. Веретюк С., Пілінський В. Визначення пріоритетних напрямів розвитку цифрової економіки в Україні. *Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку*. 2016. № 2. С. 51–58.
4. Гудзь О. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12.
5. Дяків О., Шушпанов Д., Пошелюзний В. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 113–125.
6. Кастельс М. Інформаційна епоха: економіка, суспільство і культура / пер. з англ. за наук. ред. О. Шкаратана. Москва : ВШЕ, 2000. 608 с.
7. Куприяновский В., Добрынин А., Синягов С., Намиот Д. Целостная модель трансформации в цифровой экономике – как стать цифровыми лидерами. *International Journal of Open Information Technologies*. 2017. Vol. 5. № 1. P. 16–28.
8. Опис рамки цифрової компетентності для підприємців України 2021. На основі DigCompUA, DigComp 2.1 та EntreCompEU. URL: <https://cutt.ly/OYRWLLZ> (дата звернення: 09.12.2021).
9. Орлов В., Петрашевська А., Драган К., Статірова К. Фактори формування стратегічних альянсів. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 12. С. 76–81.
10. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації : Розпорядження КМУ від 3 березня 2021 року № 167-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-r#Text> (дата звернення: 09.12.2021).
11. Цифрова грамотність населення України 2021: звіт за результатами загальнонаціонального опитування. URL: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna\\_2021\\_ukr.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzenna_2021_ukr.pdf) (дата звернення: 09.12.2021).
12. Цифрова адженда України – 2020. URL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 09.12.2021).
13. Цифрові рішення є пріоритетом розвитку України – Зеленський. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2722693-cifrovi-risenna-e-prioritet-om-rozvitku-ukraini-zelenskij.html> (дата звернення: 09.12.2021).
14. Щербатенко О. Перспективи та перешкоди цифрової економіки в Україні. URL: <https://nachasi.com/creative/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital> (дата звернення: 09.12.2021).
15. Kromalcas S., Simanavičienė Ž., Bičkauskė D. Economic security as a phenomenon and concept. *Whither our economies – 2019 : International scientific conference : conference proceedings*. 2019. Vol. 6. P. 64–77.
16. Shaposhnykov K., Kochubei O., Grygor O., Protsenko N., Vyshnevska O., Dzyubina A. Organizational and Economic Mechanism of Development and



Promotion of IT Products in Ukraine. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39 (6). URL: <https://cutt.ly/AYRcRjT> (дата звернення: 09.12.2021).

17. Tapscott D. The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York; Monreal : McGraw Hill, 1995. 432 p.

#### REFERENCES:

1. Apalkova V. (2015) Kontsepsiya rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky v Yevrosoyuzi ta perspektyvy Ukrayiny [The concept of digital economy development in the European Union and prospects of Ukraine]. *Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu*, vol. 23, issue 4, pp. 9–18.

2. Bell D. (1986) Sotsialnye ramki informatsionnogo obshchestva. *Novaya tekhnokraticheskaya volna na Zapade* [The social framework of the information society. New technocratic wave in the West]. Moscow: Progress (in Russian).

3. Veretyuk S., Pilinskyy V. (2016) Vyznachennya prioritetnykh napryamkiv rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky v Ukrayini [Identification of priority areas of digital economy development in Ukraine]. *Naukovi zapysky Ukrayinskoho naukovo-doslidnogo instytutu zvyazku*, no. 2, pp. 51–58.

4. Hudz O. (2018) Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnostey ta oriyentyriv upravlinnya pidpryyemstvom [Digital economy: changing values and guidelines of enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, no. 2, pp. 4–12.

5. Dyakiv O., Shushpanov D., Poshelyuznyy V. (2020) Rozvytok ekonomiky znan v orhanizatsiyi, yaka samonavchayetsya [Development of the knowledge economy in a self-learning organization]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnogo ekonomichnogo universytetu*, issue 1, pp. 113–125.

6. Kastels M. (2000) Informatsiyana epokha: ekonomika, suspilstvo i kultura [Information age: economy, society and culture]. Moscow: VShE (in Ukrainian).

7. Kupriyanovskiy V., Dobrynin A., Sinyagov S., Namiot D. (2017) Tselostnaya model transformatsii v tsifrovoy ekonomike – kak stat tsifrovymi liderami [A holistic transformation model in the digital economy – how to become digital leaders]. *International Journal of Open Information Technologies*, vol. 5, no. 1, pp. 16–28.

8. Opys ramky tsyfrovoyi kompetentnosti dlya pidpryyemtsiv Ukrayiny 2021. Na osnovi DigCompUA, DigComp 2.1 ta EntreCompEU [Description of the digital competence framework for Ukrainian entrepreneurs 2021. Based on DigCompUA, DigComp 2.1 and

EntreCompEU]. Available at: <https://cutt.ly/OYRWLLZ> (accessed 09 December 2021).

9. Orlov V., Petrashevskaya A., Drahan K., Statorova K. (2019) Faktory formuvannya stratehichnykh alyansiv [Factors of formation of strategic alliances]. *Biznes-Inform*, no. 12, pp. 76–81.

10. Pro skhvalennya Kontsepsiyi rozvytku tsyfrovoykh kompetentnostey ta zatverdzhennya planu zakhodiv z yiyi realizatsiyi: Rozporyadzhennya KМУ № 167-r vid 03.03.2021 roku [On approval of the Concept for the development of digital competencies and approval of the action plan for its implementation: Order of the CMU no 167-r of 03.03.2021]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (accessed 09 December 2021).

11. Tsyfrova hramotnist naselennya Ukrayiny 2021: zvit za rezultaty zahalnonatsionalnogo opytuvannya [Digital literacy of the population of Ukraine 2021: report on the results of the national survey]. Available at: [https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzen-na\\_2021\\_ukr.pdf](https://osvita.diia.gov.ua/uploads/0/2625-doslidzen-na_2021_ukr.pdf) (accessed 09 December 2021).

12. Tsyfrova adzhenda Ukrayiny – 2020 [Digital agenda of Ukraine – 2020]. Available at: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (accessed 9 December 2021).

13. Tsyfrovri rishennya ye prioritetom rozvytku Ukrayiny – Zelenskyy [Digital solutions are a priority for Ukraine's development – Zelensky]. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2722693-cifrovi-risenna-e-prioritetom-rozvitku-ukraini-zelenskij.html> (accessed 09 December 2021).

14. Shcherbatenko O. (2018) Perspektyvy ta pereshkody tsyfrovoyi ekonomiky v Ukrayini [Prospects and obstacles of the digital economy in Ukraine]. Available at: <https://nachasi.com/creative/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital> (accessed 09 December 2021).

15. Kromalca S., Simanavičienė Ž., Bičkauskė D. (2019) Economic security as a phenomenon and concept. *Whither our economies – 2019: International scientific conference: conference proceedings*, vol. 6, pp. 64–77.

16. Shaposhnikov K., Kochubei O., Grygor O., Protsenko N., Vyshnevskaya O., Dzyubina A. (2021) Organizational and economic mechanism of development and promotion of IT products in Ukraine. *Studies of Applied Economics*, vol. 39 (6). Available at: <https://cutt.ly/AYRcRjT> (accessed 9 December 2021).

17. Tapscott D. (1995) The digital economy: promise and peril in the age of networked intelligence. New York ; Monreal: McGraw Hill.



## АНАЛІЗУВАННЯ РИНКУ КОНДИТЕРСЬКИХ ВИРОБІВ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ

### ANALYSIS OF THE CONFECTIONARY MARKET OF UKRAINE DURING THE PANDEMIC PERIOD

УДК 338:439

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-13>**Васильців Н.М.**

к.е.н., доцент кафедри маркетингу і логістики Національний університет «Львівська політехніка»

**Большеченко А.С.**

студентка Національний університет «Львівська політехніка»

**Vasylytsiv Nadiya**

Lviv Polytechnic National University

**Bolshechenko Anna**

Lviv Polytechnic National University

У статті досліджено ринок кондитерських виробів України в період пандемії. Подано динаміку зміни обсягів реалізованої продукції за основними видами кондитерського виробництва України. Доведено збільшення обсягів виробництва основних видів продукції в кондитерській сфері України протягом останніх років. У 2019 році вони досягли 58,733 млрд. грн., у тому числі 38,26% припадало на виробництво кондитерських виробів з какао, шоколаду та цукру. Подано українські компанії, які увійшли до рейтингу «Global Top 100 Candy Industry». Здійснено SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»». Сформовано основні стратегічні цілі ДП «Кондитерська корпорація «Roshen»», такі як затвердження і підсилення позиції компанії як виробника і продавця продуктів харчування № 1 в Україні; підвищення прибутковості за рахунок керування асортиментом і підвищення якості виробленої продукції; розширення кількості регіональних ринків, що обслуговуються, і ринків ближнього зарубіжжя.

**Ключові слова:** ринок кондитерських виробів, COVID-19, кондитерське виробництво, виробники, конкуренти, «Roshen».

В статье исследован рынок кондитерских изделий Украины в период пандемии. Предоставлена динамика изменения объемов реализованной продукции по основным видам кондитерского производства Украины. Доказано увеличение объемов производства основных видов продукции в кондитерской сфере Украины в течение последних лет. В 2019 году они достигли 58,733 млрд. грн., в том числе 38,26% приходилось на производство кондитерских изделий из какао, шоколада и сахара. Предоставлены украинские компании, вошедшие в рейтинг «Global Top 100 Candy Industry». Осуществлен SWOT-анализ ЧАО «Киевская кондитерская фабрика «Рошен»». Сформулированы основные стратегические цели ДП «Кондитерская корпорация «Roshen»», такие как утверждение и усиление позиции компании как производителя и продавца продуктов питания № 1 в Украине; повышение доходности за счет управления ассортиментом и повышения качества производимой продукции; расширение количества обслуживаемых региональных рынков и рынков ближнего зарубежья.

**Ключевые слова:** рынок кондитерских изделий, COVID-19, кондитерское производство, производители, конкуренты, «Roshen».

The research is devoted to the study of Ukraine's confectionary market during the pandemic period. The work describes dynamics of the amount of sold products by the main kinds of confectionary production in Ukraine. It is confirmed that the output of the main kinds of products in the confectionary industry of Ukraine has recently increased. In 2019, the figures reached UAH 58,733 billion, including 38.26% taken by production of the confectionary products made of cacao, chocolate and sugar. The article gives a list of Ukrainian companies, which are enlisted in the Global Top 100 Candy Industry. The SWOT-analysis of PJSC Roshen Confectionary Company is made. The main strategic goals of the SE Roshen Confectionary Corporation suggest establishment and strengthening of the company's positions both as a number one producer and seller of food products in Ukraine; rise of profitability by managing the range of products and improving products quality; increase of the number of serviced regional markets and markets of neighboring countries. It is substantiated that the main competitors of Roshen TM are the companies producing similar products in Ukraine, namely Svitoch, AVK, Craft Foods Ukraine, MILLENNIUM, Konti, Zhytomyr sweets. It is marked that ROSHEN produces above 320 items of high-quality products. The range of products, produced by the corporation, including chocolate bars, biscuits, waffles, biscuit rolls, pastries, and cakes, is analyzed. It is confirmed that segmentation of the products market with specification of the groups of main consumers, particularly children, youth, middle-aged people, elderly, is an important aspect in production and sale. The author has conducted a marketing research on the assortment policy of the confectionary market consumer. It is determined that the largest share of consumers prefer MILLENNIUM TM products. It is studied that most consumers will recommend products of Roshen TM. It will secure growth of the number of consumers, brand recognition and extension of sales markets. The work names advantages of the trade mark, which are revealed in its optimal pricing policy, as almost all consumers are satisfied with the prices and quality of its products.

**Key words:** confectionary market, COVID 19, confectionary production, producers, competitors, «Roshen».

**Постановка проблеми.** В умовах сучасного ринку, часто перенасиченого різними товарами і послугами, та поширення пандемії одну з найбільш вагомих та об'ємних ніш займає ринок кондитерських виробів. Ринок кондитерських виробів, як і всі ринки продуктів харчування, перебуває під впливом динаміки зовнішнього середовища, що прискорюється, і змін у моделях споживчої поведінки. Тільки розуміючи, чого хочуть споживачі та які тренди визначатимуть подальший розвиток кондитерського ринку, підприємства зможуть забезпечити свою стійкість у довгостроковій перспективі та обійти менш гнучких конкурентів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Швидкі темпи розвитку ринку кондитерських виробів та COVID-19 стимулювали розширення асортиментної лінійки в його межах. Отже, сьогодні можна назвати багато цікавих праць, пов'язаних із дослідженням ринку кондитерських виробів. Зокрема, серед вітчизняних праць відзначимо роботи А.В. Загрчанської, В.Я. Голюк які детально вивчали учасників цього ринку [3]. Г.В. Разумова, О.В. Оскома акцентували увагу на перспективах його розвитку [8]. Л.М. Сатир, В.М. Кепко, Л.І. Стаднік ще ґрунтовніше вивчали цю тематику, досліджуючи товарознавчу експертизу під час

організації торгівлі борошняними кондитерськими виробами [11]. Дослідження маркетингових технологій ідентифікації профіля споживача на ринку кондитерських виробів проводив О.П. Власенко [2].

Наявність такої кількості праць у цій сфері дає змогу дійти висновку, що ринок кондитерських виробів потребує постійного вивчення та розвитку. Проте досі залишається недостатньо вивченим питання функціонування ринку кондитерських виробів України в період пандемії. Отже, авторське дослідження є необхідним та своєчасним.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналізування ринку кондитерських виробів України в період пандемії. В процесі написання статті використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Зокрема, для збирання, оброблення даних щодо обсягів виробництва какао, сухарів та сухого печива, хліба та хлібобулочних виробів використано індуктивний, дедуктивний методи. За допомогою економічного аналізу та порівняння здійснено дослідження асортиментної політики споживачів на ринку кондитерських виробів. Графічний метод використано для наочного відображення та розрахунку показників діяльності ринку кондитерських виробів. Абстрактно-логічний метод застосовано для теоретичних узагальнень і формування висновків.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Кондитерські вироби – це солодощі з високою харчовою цінністю, яскравим візуальним оформленням і унікальним ароматом. Основною сировиною для приготування продукції є цукор і його заміники (наприклад, мед) [13].

Кондитерські вироби поділяються на такі три групи:

– цукристі (ірис, зефір, карамельні цукерки, східні солодощі, желейні цукерки тощо);

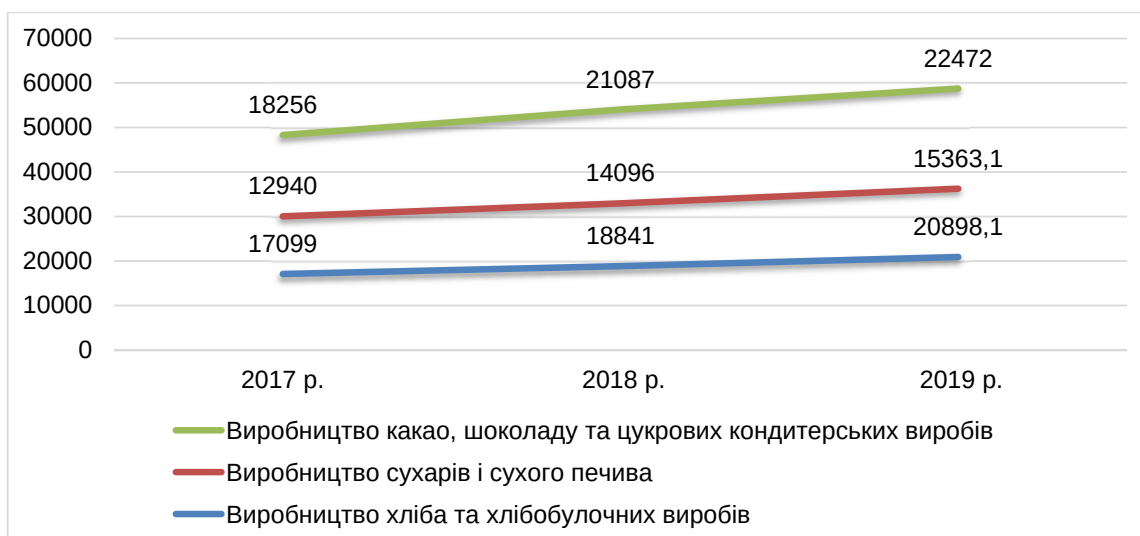
– шоколадні (шоколадні цукерки, батончики тощо);

– борошняні (вафлі, бісквіти, печиво, торти тощо) [13].

Серед загальних ідентифікаторів асортименту та якісних характеристик кондитерських виробів важливу роль відіграють органолептичні показники, зокрема зовнішній вигляд (колір, форма, текстура поверхні), смак та запах, внутрішня структура (зовнішній вигляд під час розрізу, розриву, пористість, опуклість тощо) та текстура. Все це впливає на попит у межах ринку кондитерських виробів та зумовлює необхідність детального дослідження цієї теми. Отже, підняті питання, пов'язані з аналізуванням ринку кондитерських виробів у період пандемії COVID-19, є актуальними та своєчасними.

Кількість учасників ринку кондитерських виробів України варіюється в межах від 200 до 800 господарюючих суб'єктів за рахунок присутності значної кількості малих виробників, таких як кондитерські та булочні заклади [3]. При цьому статистика доводить, що житель Західної або Центральної Європи в рік у середньому з'їдає 6 кг шоколаду. Аналіз ринку кондитерських виробів в Україні демонструє, що українці споживають шоколад та інші солодощі в кілька разів менше, а саме близько 1,3–1,4 кг [13]. Проте в Україні спостерігається збільшення обсягів виробництва основних видів продукції в кондитерській сфері протягом останніх років. У 2019 році вони досягли 58,733 млрд. грн., у тому числі 38,26% припадало на виробництво кондитерських виробів з какао, шоколаду та цукру (рис. 1).

Серед компаній, що виробляють солодощі, а їх близько 35 спеціалізованих, спостерігається сильна внутрішня конкуренція. Виробники конди-



**Рис. 1.** Динаміка зміни обсягів реалізованої продукції за основними видами кондитерського виробництва України, млн. грн. без ПДВ

Джерело: складено авторами на основі джерела [4]

терських виробів в Україні активно борються за місцевий ринок. Це пов'язано з тим, що експорт із 2017 року сильно скоротився. В наявних умовах кондитери борються за клієнта перевіреним шляхом, а саме зниженням вартості продукції. Чим нижче роздрібна ціна, тим більше шансів підвищити питому вагу. Зменшення обсягів імпортової продукції дало змогу виробникам перекрити витрати на сировину, яка зросла в ціні.

Виробники налагоджують частку експорту. Українські компанії стимулює відсутність мит на солодоці в Європейському Союзі. Лідери українського ринку, такі як “Roshen”, “Konti Group”, “ABK”, активно використовують можливість і виводять новинки кондитерських виробів на зарубіжні ринки. У 2019 році експорт кондитерських виробів зріс на 11%.

Українські солодоці активно купують у Білорусі, Казахстані, Азербайджані, Молдові та Туркменістані. В ЄС великим попитом користується продукція в Литві та Польщі. Відзначаються темпи зростання експорту, а саме 120% мають країни колишнього СНД, а 60% – ЄС. Збільшується збут продукції в Америку, Монголію, а також Ірак. Згідно з Держстатом, за січень-серпень 2019 року експорт склав 297,2 млн. дол.

У 2021 році в список найбільших у світі виробників солодоців увійшли 4 компанії з України, такі як “Roshen”, “ABK”, “Millennium” і “Konti Group”. Бренд “Roshen” другий рік поспіль посідає 27 місце у світі. “Konti Group” знизилася в рейтингу, посівши 80 місце. Компанія “ABK” посідає 65 місце в списку, піднявшись на три позиції порівняно з минулим роком, а “Millennium” – 74 позицію [1].

В Україні кондитерські вироби не є предметами першої необхідності. Солодоці частіше

з'являються на столах перед приходом гостей. Пік купівлі цих видів товарів припадає на День святого Валентина, 8 Березня, новорічні свята. Шоколадну продукцію купують, коли потрібно швидко перекусити і доповнити енергію. Шоколад та інші солодоці вибирають також для підвищення настрою, тому виробники в рекламі роблять акцент на емоційному прийнятті рішення про покупку. Під час вибору товару важливу роль відіграє країна виробника. Так, покупець частіше вибирає українську продукцію. Її популярність обумовлена такими чинниками:

- ціна (вітчизняна продукція доступніше, ніж імпортна);
- висока якість;
- широка лінійка продукції високої якості.

Міжнародна кондитерська корпорація “ROSHEN” – один із найбільших європейських виробників кондитерських виробів. Її продукція представлена в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах.

“ROSHEN” виробляє понад 320 найменувань високоякісних кондитерських виробів. В асортимент корпорації входять шоколадні та желейні цукерки, карамель, ірис, шоколадні плитки та батончики, печиво, вафлі, бісквітні рулети, тістечка та торти. Деякі з них не мають аналогів на ринку України. Загальний обсяг виробництва продукції сягає близько 300 тисяч тон на рік. Кондитерські вироби “ROSHEN” виготовлені за найсучаснішими технологіями. Експлуатація сучасного високовиробничого обладнання, чітке дотримання рецептури, використання виключно високоякісної сировини та матеріалів є запорукою головних переваг продукції “ROSHEN” [7].





	<b>27. Roshen Confectionery Corp.</b> Hover for More Info	Kiev, Ukraine
	<b>65. AVK Confectionery</b> Hover for More Info	Kyiv, Ukraine
	<b>74. Millennium Chocolate Factory</b> Hover for More Info	Dnepr, Ukraine
	<b>80. Konti Group</b> Hover for More Info	Donetsk, Ukraine

Рис. 2. Українські компанії в рейтингу “Global Top 100 Candy Industry”

Джерело: складено авторами на основі джерела [5]

Компанія є переможцем українського конкурсу «Зірка упаковки 2017». Торгові марки «ROSHEN» посіли перше місце в народному рейтингу суспільної довіри відразу у трьох категоріях, таких як «Цукерки желейні», «Цукерки лікерні» та «Сухофрукти в шоколаді». За результатами дослідження споживчих уподобань, яке проводилося протягом 2017 року в рамках щорічного конкурсу «Фаворити Успіху» в Україні, корпорація «ROSHEN» увійшла до топ-20 найуспішніших українських інвесторів топ-100 платників податків [7].

До споживачів продукції ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» можна віднести практично всі вікові групи населення, і вони, як правило, розташовані у великих містах України та прилеглих областях. При цьому під час виробництва та реалізації важливим моментом є сегментація ринку продукції з виділенням груп основних споживачів, таких як діти, молоді люди, люди середнього віку, старше покоління. Всі кондитерські вироби торгової марки «ROSHEN» виготовляються на основі натуральної високоякісної сировини. Постійно поліпшується та вдосконалюється рецептура, впроваджуються сучасні інноваційні технології. SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»» систематизовано у вигляді табл. 1.

Безпосередніми конкурентами ТМ «ROSHEN» є фірми, що виробляють аналогічну продукцію в Україні («Світоч», «АВК», «Крафт Фудз Україна», «MILLENNIUM», «Конті», «Житомирські ласощі»).

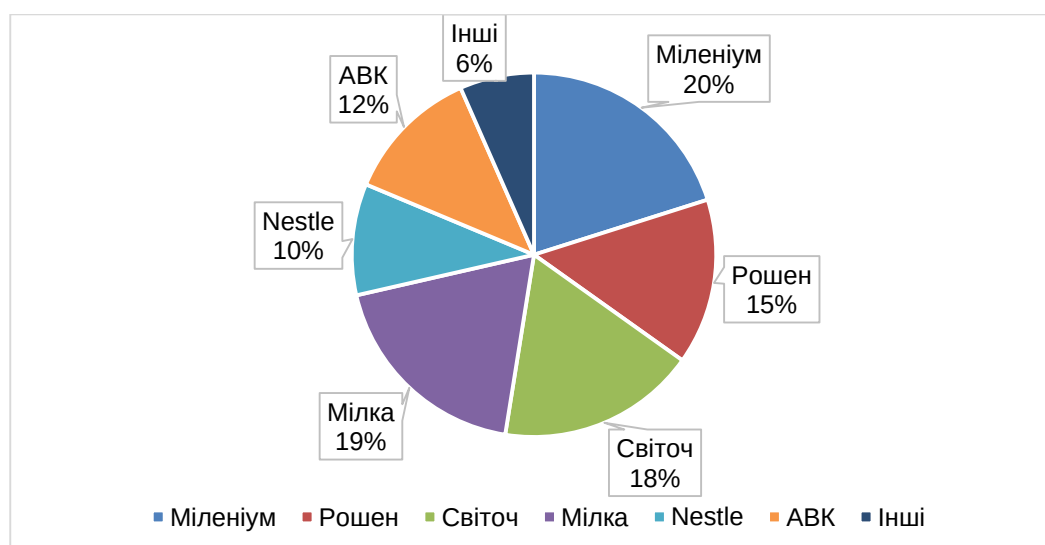
Виходячи з теоретичних основ формулювання місії ДП «Кондитерська корпорація «Roshen»»,

Таблиця 1

**SWOT-аналіз ПрАТ «Київська кондитерська фабрика «Рошен»»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
1) Висока цінова конкурентоспроможність. 2) Сприятлива економічна і соціально-економічна ситуація для виходу на нові ринки. 3) Висококваліфікований менеджмент. 4) Замкнений цикл виробництва солодошів 5) Зручне розташування підприємства в транскордонному регіоні, промисловій зоні індустріального міста з розвинутою інженерною та транспортною інфраструктурою.	1) Залежність від постачальників. Негативним є те, що компанія купує сировину у вітчизняних і зарубіжних постачальників, а не виробляє її сама, тому зміни ціни постачальника на сировину впливають на ціну готових кондитерських виробів. В разі зарубіжних постачальників існує залежність від курсу валют. 2) Високі оперативні витрати. 3) Слабка диверсифікація продукції. Компанія виробляє лише кондитерські вироби.
Можливості	Загрози
1) Розширення ринків збуту за рахунок зростання ринку. 2) Зниження цін на ресурси. 3) Збільшення кількості споживачів за рахунок вжиття рекламних та маркетингових заходів. 4) Надходження великих замовлень. 5) Вихід конкурентів із галузі.	1) Нестабільність збуту. 2) Поява у конкурентів нових технологій. 3) Збої у поставках сировини та матеріалів. 4) Політична нестабільність. 5) Негативні зміни валютного курсу. 6) Нестабільна законодавча база.

Джерело: авторське дослідження



**Рис. 3. Результати дослідження асортиментної політики споживачів на ринку кондитерських виробів**

Джерело: авторське дослідження



можемо її сформулювати таким чином: «Ми станемо лідером у сфері виробництва і задоволення потреби населення в якісних продуктах харчування на ринку України».

Серед основних стратегічних цілей ДП «Кондитерська корпорація "Roshen"» слід назвати такі:

1) затвердження і підсилення позиції компанії як виробника і продавця продуктів харчування № 1 в Україні;

2) підвищення прибутковості за рахунок керування асортиментом і зростання якості виробленої продукції;

3) рух у напрямі збільшення кількості регіональних ринків, що обслуговуються, і ринків ближнього зарубіжжя.

Провівши маркетингове дослідження щодо асортиментної політики споживачів на ринку кондитерських виробів, можемо стверджувати, що найбільшу питому вагу вони віддають торговій марці «Міленіум» (рис. 3).

Встановлено, що за період карантину близько 38% компаній не збільшили витрати на кондитерські вироби, а 24% залишилися без змін.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, за даними проведеного маркетингового дослідження встановлено, що більшу частину споживачів становлять дівчата та жінки віком від 18 до 34 років. Дохід споживачів є низьким або середнім із частотою покупки солодощів до 3 разів на тиждень. 49% опитаних респондентів віддають перевагу саме шоколаду, друге місце (по 41 балу) посідають зефір, печиво та цукерки, що свідчить про позитивне ставлення до кондитерських виробів. «Рошен» посідає 4 місце серед уподобань споживачів. Перевага торгової марки полягає в тому, що вона має оптимальну цінову політику, оскільки майже всі споживачі задоволені цінами та якістю продукції.

Важливим також є те, що більшість споживачів рекомендуватиме продукцію «Рошен», що забезпечить зростання кількості споживачів, впізнання бренду та розширення ринків збуту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. URL : <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html> (дата звернення: 21.10.2021).
2. Власенко О.П. Маркетингові технології ідентифікації профілю споживача на ринку кондитерських виробів. URL: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/226/1/Vlasenko\\_O\\_The\\_marketing\\_technologies\\_identification\\_of\\_consumer.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/226/1/Vlasenko_O_The_marketing_technologies_identification_of_consumer.pdf) (дата звернення: 21.10.2021).
3. Загрічанська А.В., Голіук В.Я. Аналіз сучасного кондитерського ринку України. 2021. № 15. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703> (дата звернення: 28.10.2021).

4. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 12.10.2021).

5. Інформаційно-аналітичний звіт про ринки кондитерських виробів. URL: <https://issuu.com/ukrainian-food/docs/2019> (дата звернення: 12.10.2021).

6. Кондитерські товари на ринку України. URL: <https://sites.google.com/site/konditerskivirobirty/home/isoria-konditerskih-virobiv/konditerski-tovari-na-rinku-ukraieni> (дата звернення: 19.10.2021).

7. Маркетингове дослідження кондитерських виробів корпорації ROSHEN : опитування. URL: <https://forms.gle/rav7CMadiitFtu5f6> (дата звернення: 21.10.2021).

8. Про компанію Roshen. URL: <https://www.roshen.com/ua> (дата звернення: 27.09.2021).

9. Разумова Г.В., Оскома О.В. Кондитерський ринок України: аналіз та перспективи розвитку. URL: <file:///C:/Users/Prepod/Downloads/13881-Article%20Text-24363-20210730.pdf> (дата звернення: 21.10.2021).

10. Ринок кондитерської продукції в Україні. URL: <http://eap.org.ua/contents/2018/11/29> (дата звернення: 23.10.2021).

11. Рошен // Вікіпедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD> (дата звернення: 21.10.2021).

12. Сатир Л.М., Кепко В.М., Стаднік Л.І. Товарознавча експертиза під час організації торгівлі борошняними кондитерськими виробами: аналіз і перспективи. *Інтелект XXI*. 2020. № 4. С. 41–47. URL: [http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5394/1/tovarovnavcha\\_ekspertyza.pdf](http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5394/1/tovarovnavcha_ekspertyza.pdf) (дата звернення: 21.10.2021).

13. Смаглюк А.А., Надточій А.О. Аналіз ринку кондитерських виробів України та перспективи його розвитку. *Інтернаука*. 2020. № 2. URL: <https://www.internauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf> (дата звернення: 12.10.2021).

14. Тоболін О.В. Аналіз ринку кондитерських виробів України: тенденції. *Koloro*. URL: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html> (дата звернення: 21.10.2021).

15. Трофименко О.О., Золотопер М.А. Економіко-організаційні засади розвитку підприємств кондитерського ринку в Україні. *Сучасні проблеми економіки і підприємництва*. 2019. Вип. 24. С. 165–171.

#### REFERENCES:

1. Analiz rynku kondyterskykh vyrobiv Ukrainy: tendentsii [Analiz rynku konditerskikh izdeliy Ukraine tendentsii]. Available at: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikh-izdeliy-ukrainy-tendentsii.html> (accessed 21 October 2021).
2. Vlasenko O.P. Marketynhovi tekhnolohii identyfikatsii profilu spozhyvacha na rynku kondyterskykh vyrobiv [The marketing technologies identification of consumer]. Available at: [http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/226/1/Vlasenko\\_O\\_The\\_marketing\\_technologies\\_identification\\_of\\_consumer.pdf](http://ir.znau.edu.ua/bitstream/123456789/226/1/Vlasenko_O_The_marketing_technologies_identification_of_consumer.pdf) (accessed 21 October 2021).
3. Zahrychanska A.V., Holiuk V.Ya. Analiz suchasnoho kondyterskoho rynku Ukrainy [Analysis of the

modern confectionery market of Ukraine]. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/226703> (accessed 28 October 2021).

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 28 October 2021).

5. Informatsiino-analitychnyi zvit pro rynky kondyterskykh vyrobiv [Information and analytical report on confectionery markets]. Available at : <https://issuu.com/ukrainian-food/docs/2019> (accessed 12 October 2021).

6. Kondyterski tovary na rynku Ukrainy [Confectionery on the Ukrainian market]. Available at: <https://sites.google.com/site/konditerskivirobirty/home/isoria-konditerskih-virobiv/konditerski-tovari-na-rynku-ukraieni> (accessed 19 October 2021).

7. Opytuvannia Marketynhove doslidzhennia kondyterskykh vyrobiv korporatsii ROSHEN [Survey Marketing research of ROSHEN confectionery products]. Available at: <https://forms.gle/rav7CMadiitFtu5f6> (accessed 21 October 2021).

8. Pro kompaniiu Roshen [About Roshen]. Available at: <https://forms.gle/rav7CMadiitFtu5f6> (accessed 21 October 2021).

9. Razumova H.V., Oscoma O.V. Kondyterskyi rynek Ukrainy: analiz ta perspektyvy rozvytku [Confectionery market of Ukraine: analysis and prospects of development] Available at: <file:///C:/Users/Prepod/Downloads/13881-Article%20Text-24363-1-10-20210730.pdf> (accessed 21 October 2021).

10. Rynok kondyterskoi produktsii v Ukraini [Confectionery market in Ukraine]. Available at: <http://eapk.org.ua/contents/2018/11/29> (accessed 23 October 2021).

11. Roshen // Vikipediia [Roshen // Wikipedia]. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D0%BE%D1%88%D0%B5%D0%BD> (accessed 21 October 2021).

12. Satyr L.M., Kepko V.M., Stadnik L.I. Tovaroznavcha ekspertyza pid chas orhanizatsii torhivli boroshni-anymy kondyterskymy vyrobamy: analiz i perspektyvy. [The commodity expertise at the trade organization flour and confectionery products: analysis and prospects]. *Intelekt XXI* [Intelligence XXI]. Available at: [http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5394/1/tovaroznavcha\\_ekspertyza.pdf](http://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/5394/1/tovaroznavcha_ekspertyza.pdf) (accessed 21 October 2021).

13. Smahliuk A.A., Nadtochii A.O. Analiz rynku kondyterskykh vyrobiv Ukrainy ta perspektyvy yoho rozvytku [Analysis of the confectionery market of Ukraine and prospects for its development]. *Internauka (electronic journal)*, vol. 2. Available at: <https://www.inter-nauka.com/uploads/public/15823961346397.pdf> (accessed 12 October 2021).

14. Tobolin O.V. Analiz rynku kondyterskykh vyrobiv Ukrainy: tendentsii [Analysis of the confectionery market of Ukraine: trends]. *Color*. Available at: <https://koloro.ua/ua/blog/brending-i-marketing/analiz-rynka-konditerskikhizdeliy-ukrainy-tendentsii.html> (accessed 21 October 2021).

15. Trofymenko O.O., Zolotoper M.A. Ekonomiko-orhanizatsiini zasady rozvytku pidpriemstv kondyterskoho rynku v Ukraini [Economic and organizational principles of development of confectionery market enterprises in Ukraine]. *Modern problems of economy and business*, vol. 24, pp. 165–171.

## HR-МЕНЕДЖМЕНТ В КОНТЕКСТІ ПОВЕДІНКОВОГО АСПЕКТУ

## HR-MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF BEHAVIORAL ASPECT

У статті розглянуто основні теоретичні погляди щодо управління персоналу в еволюційному контексті основних наукових шкіл; вивчено основні наукові погляди в контексті теорій, моделей, концептуальних положень стосовно поведінкового аспекту HR-менеджменту. Досліджено розвиток дефініцій багатозначної категорії «поведінка» у юридичному, ціннісно-моральному, філософському та соціально-психологічному напрямках. Розглянуто визначення понять «організаційна поведінка» та «трудова поведінка», проаналізовано загальні (універсальні) закони, на підставі яких розвиваються організації. Розроблено структуру поведінки в контексті функціональних елементів поведінки та розглянуто функціональну структуру поведінки на рівні елементів. Запропоновано авторське визначення поняття «поведінка персоналу в організації». В результаті дослідження обґрунтовано, що HR-менеджмент у контексті поведінкового аспекту формувався не тільки з етапами розвитку підходів, але й з розумінням уявлення про значущість людського фактору як об'єкта управління з позиції HR-менеджменту.

**Ключові слова:** HR-менеджмент, поведінка, персонал, організаційна поведінка, трудова поведінка, елементи поведінки, еволюція.

В статье рассмотрены основные теоретические взгляды на управление персона-

лом в эволюционном контексте основных научных школ; изучены основные научные взгляды в контексте теорий, моделей, концептуальных положений касательно поведенческого аспекта HR-менеджмента. Исследовано развитие дефиниций многозначной категории «поведение» в юридическом, ценностно-нравственном, философском и социально-психологическом направлениях. Рассмотрены определения понятий «организационное поведение» и «трудовое поведение», проанализированы общие (универсальные) законы, на основе которых развиваются организации. Разработана структура поведения в контексте функциональных элементов поведения и рассмотрена функциональная структура поведения на уровне элементов. Предложено авторское определение понятия «поведение персонала в организации». В результате исследования обосновано, что HR-менеджмент в контексте поведенческого аспекта формировался не только с этапами развития подходов, но и с пониманием представления о значимости человеческого фактора как объекта управления с позиции HR-менеджмента.

**Ключевые слова:** HR-менеджмент, поведение, персонал, организационное поведение, трудовое поведение, элементы поведения, эволюция.

УДК 005.95

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-14>

**Гакова М.В.**

к.е.н.,

доцент кафедри маркетингу

та міжнародного менеджменту

Дніпровський національний університет

імені Олеся Гончара

**Hakova Mira**

Oles Honchar Dnipro National University

*The article discusses HR-management on the base of investigation of the concepts essence definitions such as "behaviour", "work behaviour", "organizational behaviour", analysis of theories, models, conceptual provisions for personnel behaviour managing. The purpose of the article is to study of the HR-management influence in the context personnel behaviour events regulation. Methodological basis of the present research presupposes applying the following methods: theoretical generalization, methods of grouping, analysis, synthesis, and scientific abstraction. As a result of analysis and generalization of the main scholarly views on the content, nature and specifics of the concept "behaviour" aits own definition was offered "personnel behaviour in the enterprises" as a of process based on a set of formal attitudes and informal aspects of behaviour of individuals, groups in the work process, which are formed or formed, transformed and changed under the influence of subjective and objective factors throughout the life cycle of the organization. The article traces the development of definitions of the multivalued category of behaviour in the legal; value and moral; philosophical; socio-psychological aspects. The structure of behaviour in the context of the main functional elements of behaviour is studied and the structure of behaviour at the level of elements is considered. Organizations can use HRM in a variety of ways to increase their human capital. Investments of either type have associated costs, which are justifiable only to the extent the organization is able to productively utilize the accumulated capital. Thus, the HR-management in the context of behavioural aspect at an enterprise takes into account current issues and is a tool in the hands of the manager through which it is possible to significantly influence to the performance of the enterprise. As a result of the research it is substantiated that HR-management in the context of behavioural aspect was formed not only with the stages of development of approaches, but also with understanding of the importance of the human factor as an object of management from the standpoint of HR-management.*

**Key words:** HR-management, behaviour, personnel, organizational behaviour, work behaviour, elements of behaviour, evolution.

**Постановка проблеми.** В умовах жорсткої конкурентної боротьби підприємства перебувають у постійному пошуку стійких джерел конкурентних переваг, тому HR-менеджмент набуває все більшого визнання порівняно з іншими підходами до управління персоналом, а сучасні реалії розвитку взаємодії відносин у середовищі підприємства диктують необхідність нових підходів до комунікацій із партнерами, споживачами, співробітниками, тому застосування поведінкового підходу в HR-менеджменті розширює уявлення про важливість аспектів поведінки в управлінні діяльністю підприємства, оскільки підвищує ефективність використання соціальної взаємодії, посилює мотивацію праці та зміст і якість трудового життя персоналу.

Відповідно до вищевикладеного, виникає потреба дослідження ролі поведінкового аспекту в управлінні персоналом як напряму розвитку HR-менеджменту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань щодо процесів управління поведінкою персоналу підприємств присвячені праці таких учених, як О. Балицька, Ф. Лютенс, Д. МакГрегор, Д. Макклеланд, А. Маслоу, Е. Мейо, Д. Ньюстром, Г. Саймон, Л. Скібіцька, О. Скібіцький, Ф. Тейлор, А. Файоль.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей еволюційного розвитку HR-менеджменту в поведінковому аспекті; дослідження дефініцій категорій «поведінка», «орга-

нізаційна поведінка», «трудова поведінка» та їх уточнення в контексті визначення поняття «поведінка персоналу в організації»; розроблення структури поведінки у розрізі функціональних елементів поведінки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Еволюція розвитку підприємницької діяльності об'єктивно вплинула на генезис теорій управління персоналу, розвиток HR-менеджменту, зокрема на феномен поведінки людей в організаціях. Перші спроби науково пояснити поведінку людини, зокрема її трудові аспекти, були зроблені на світанку сучасної цивілізації і продовжуються досі, тому що феномен поведінки людей в організації існує і змінюється через найрізноманітніші причини, процеси, дії та закономірності.

Коріння науки про поведінку сягає античних часів. Питаннями поведінки людей займалися Аристотель, Сократ і Платон, проте науково вивчати поведінку стало можливо з появою ідеї еволюціонізму.

Сучасні наукові дисципліни, які займаються вивченням поведінки персоналу, тісно пов'язані між собою, що сприяє більш повному розкриттю сутності поведінки з різних позицій та міждисциплінарних напрямів.

Автором узагальнено основні теоретичні погляди на управління поведінкою персоналу в еволюційному контексті основних наукових шкіл.

1) Механічний детермінізм визначав причини тих чи інших вчинків людей у функціональній залежності від факторів зовнішнього середовища. Основу цих поглядів склали роботи Г. Галілея та І. Ньютона, де людина трактувалась як об'єкт, що складається з неякісних часточок речовини; механічно взаємодіючи між собою, вони визначають дії і вчинки індивідуума. За зразком взаємодії у світі об'єктів механіки вважалося, що можна легко прогнозувати поведінку будь-якої людини і керувати її вчинками.

2) Біологічний детермінізм визначав, що організаційну поведінку людини можна трактувати як еволюційне пристосування її дій до вимог зовнішнього середовища, що дає можливість на основі вивчення зв'язків між стимулом і реакцією передбачити ті чи інші вчинки індивідуума. Біологічний детермінізм заснований на вченні Ч. Дарвіна про природний відбір.

3) Біхевіоризм визначав, що за одиницю поведінки категорично береться зв'язок між стимулом і реакцією, встановлення людиною логічного зв'язку між різними ситуаціями.

4) Необіхевіоризм. Представники цієї теорії стверджували, що, крім понять «стимул» і «реакція», для вивчення організаційної поведінки слід використовувати так звані проміжні змінні, тобто пізнавальні та мотиваційні компоненти, такі як заохочення або санкції, що застосовуються в

момент появи бажаних вчинків і дій. Проміжні компоненти складаються з очікувань, установок і знань. Ці проміжні компоненти недоступні прямому спостереженню, але служать регуляторами будь-якої діяльності людини. Отже, в межах необіхевіоризму було вперше сформульовано таке положення: людина не тільки реагує на вплив стимулів зовнішнього середовища, але й сама впливає на них задля задоволення об'єктивно властивих їй потреб.

5) Гештальтпсихологія. Це напрям, який пов'язаний зі спробами пояснення насамперед сприйняття і мислення особистості. Як основний пояснювальний принцип гештальтпсихологія висуває принцип цілісності. Цей напрям дає змогу вивчити і зрозуміти поведінку з точки зору цілісних структур, які первинні щодо певних компонентів. Первинними даними є цілісні структури (гештальти), в принципі не виведені з утворюючих їх компонентів. Поведінка людини в гештальтпсихології пояснюється не тільки впливом на неї зовнішнього середовища, але й низкою інших факторів, до складу яких обов'язково входять особистість та її оточення.

6) Фрейдизм. Сутність теорії полягає в поясненні особистості ірраціональними, антагоністичними свідомості психічними факторами.

7) Школа людських відносин. Це напрям, який вивчав потреби людей та мотиви їхніх вчинків; мотивацію трудової діяльності персоналу; прийоми управління міжособистісними відносинами; питання ефективності праці та задоволеність працею. Школа людських відносин прагнула побудувати моделі поведінки людей, тоді як до цього будувались моделі організації.

8) Школа поведінкових наук, або школа організаційної поведінки. Вона виникла зі школи людських відносин, і якщо школа людських відносин переважно зосереджувалась на методах налагодження міжособистісних відносин, то об'єктом дослідження школи поведінкових наук стає вивчення питань соціальної взаємодії, характеру влади й авторитету, лідерства, організаційної структури, групової динаміки, комунікацій в організації, змісту роботи і якості трудового життя, мотиваційної поведінки та потреб людей [1].

У результаті еволюції наукових поглядів поступово змінювалося ставлення до людини та її поведінки в процесі взаємодії: від трактування її як об'єкта, що складається з неякісних частинок, до ретельного вивчення питань соціальної взаємодії.

Організаційна поведінка (поведінка людей на робочих місцях) як окремий науковий напрям виникла на початку 1960-х рр. на базі інтеграції декількох наукових шкіл у менеджменті, які акцентовано займались поясненнями процесів, що відбуваються в організаціях як на рівні кожного робочого місця, так і в системі загалом.



Першим автором, який використав термін «організаційна поведінка» в науковому обігу, став Ф. Лютенс, здійснивши це у книзі «Організаційна поведінка» [1], де описав це поняття як поведінковий підхід до менеджменту, визначив ключову тематику наукових досліджень у цій галузі знань як розуміння, передбачення та управління людською поведінкою, виділивши такі тенденції:

– поведінка в організації є предметом наукових досліджень, за допомогою якої виявлено вплив на ефективність управління організацією загалом і людськими ресурсами зокрема;

– поведінка в організації має взаємозв'язок із такими поняттями, як «організаційна культура», «трудоий стрес», «задоволеність працею», «робочі групи», «міжособистісні комунікації», «управлінські ролі та лідерство», «трудоий конфлікти», «організаційна влада і політика», «організаційний розвиток», «поведінкове прийняття рішень»;

– залежність ефективності роботи організації від управління організаційною поведінкою.

Огляд наукової літератури містить багатий перелік теорій, концептуальних положень, експериментів, теоретико-методологічного матеріалу щодо дослідження управління поведінкою персоналу, основними серед яких є такі.

1) Теорія А. Маслоу (ієрархія потреб людини). Її складовими частинами є фізіологічні потреби; відчуття безпеки та захисту; соціальні потреби; потреби у повазі та статусі; самовираженні.

2) Концепція К. Левіна (класифікація стилів керівництва, таких як автократичний, демократичний, ліберальний).

3) Концепція Д. МакГрегора (теорія "X", теорія "Y"). Теорія "X" передбачає, що людина – істота від природи безвідповідальна, яка намагається працювати якомога менше. Теорія "Y" передбачає, що людина працелюбна, схильна до успіху, прагне до відповідальності, внутрішньо мотивована до праці, тому виникає необхідність створення гнучкої системи, де пріоритетом будуть можливості для розвитку працівників.

4) Концепція Р. Лайкерта (людина – завдання). Згідно з висновками американського дослідника, будь-який керівник обов'язково тяжіє до однієї з крайнощів, а саме орієнтації або на роботу, або на людину.

5) Концепція Р. Стогдилла (людина – структура). Сутність концепції полягає в тому, що структура особистих якостей керівника повинна співпадати з особистими якостями, діяльністю й завданнями його підлеглих.

6) Концепція Р. Блейка і Дж. Моутона («решітка менеджменту»). Сутність концепції Роберта Блейка і Джейна Моутона полягає в розробленні п'яти основних стилів лідерства за допомогою моделі «решітки менеджменту», де кожна з осей

решіток являє собою 9-бальну шкалу, де одиниця означає низький, а дев'ятка – високий рівень орієнтації керівника на увагу до виробництва (горизонтальна вісь) та увагу до людей (вертикальна вісь).

7) Теорія особистісних конструктів Дж. Келі, американського психолога. Людина в рамках теорії особистих конструктів – це вчений, що досліджує навколишній світ і самого себе. Спостерігаючи поведінку навколо, прагнучи зрозуміти і спрогнозувати цю поведінку, людина будує свою індивідуальну систему особистісних конструктів.

Основні наукові погляди на управління поведінкою персоналу представлено у табл. 1.

Поворотним пунктом в історії управління персоналом вважаються відомі Хоторнські експерименти, які були проведені у 1924–1932 роках Е. Мейо в рамках програми вивчення життя в США на заводах "Westinghouse Electric". Хоторнські дослідження дали змогу дійти таких висновків:

– визначено вплив соціальних норм поведінки на продуктивність праці;

– виявлено істотну роль соціальних стимулів у поведінці членів організації, які іноді блокують дію економічних стимулів;

– виявлено пріоритет групових чинників поведінки над особистісними;

– показано важливість неформального лідерства в діяльності групи.

Категорія поведінки багатозначна, поняття «поведінка» має різне вживання, тому автором систематизовано визначення терміна «поведінка» у розрізі таких напрямів, як ціннісно-моральний, юридичний, філософський, соціально-психологічний (табл. 2).

Формування системи HR-менеджменту вимагає осмислення і розуміння законів, що визначають поведінку людини, тому доцільно проаналізувати загальні (універсальні) закони, за якими розвиваються організації [15, с. 67–73].

1) Закон синергії формулює, що для будь-якої організації існує такий набір елементів, за якого її потенціал завжди буде або більшим за просту суму потенціалів вхідних у неї елементів, або меншим.

2) Закон самозбереження визначає, що кожна система прагне зберегти себе. На організацію діють дві групи протилежних факторів, таких як фактори збереження і фактори руйнування організації, тому будь-яка організація прагне протистояти зовнішнім і внутрішнім руйнівним діям та використовує для цього весь свій потенціал (ресурс).

3) Закон розвитку свідчить про те, що кожна організація в процесі свого розвитку прагне досягти найбільшого сумарного потенціалу.

4) Закон інформованості / впорядкованості формулює, що чим більшою інформацією володіє організація про зовнішнє і внутрішнє середовище,

Таблиця 1

**Основні наукові погляди в контексті теорій, моделей, концептуальних положень щодо управління поведінкою персоналу**

Теорія	Автор																	
	А. Маслоу	Л. Портер, Е. Лоулер	Д. Аткинсон	В. Арнольд	Ф. Герцберг	Д. Маклелланд	В. Врум	С. Адамс	П. Симонов	Б. Скіннер	Е. Локе	Д. МакГрегор	У. Оучі	Ш. Річчі, П. Мартін	К. Левін, Р. Лайкерт, Р. Блейк, Дж. Моугтон	Р. Стогдилл	Дж. Келлі	Дж. Ньюстром, К. Дейвіс
Теорія ієрархії потреб	■																	
Комплексна процесуальна теорія мотивації		■																
Теорія трудової мотивації			■															
Теорія мотивації				■														
Двофакторна теорія мотивації					■													
Теорія потреб мотивації, а саме влади, успіху і причетності						■												
Теорія очікувань							■											
Теорія справедливості								■										
Інформаційна теорія емоцій									■									
Теорія оперантного біхевіоризму, теорія підкріплення										■								
Теорія постановки цілей											■							
Теорія "X" і "Y"												■						
Теорія "Z"													■					
Теорія 12 факторів														■				
Класифікація стилів керівництва															■			
Теорія лідерства																■		
Теорія особистісних конструктів																	■	
Теорія парадигм організаційної поведінки																		■

Джерело: складено автором на основі джерел [2; 3]

тим ефективніший її опір зовнішнім і внутрішнім руйнівним діям.

5) Закон єдності аналізу і синтезу наголошує на тому, що кожна система прагне налаштуватися на найбільш економний режим діяльності за рахунок постійного аналізу своєї наявної структури і функцій та синтезу нової структури і функцій.

6) Закон пропорційності і композиції визначає, що кожна система прагне оптимального взаємного розташування елементів і оптимальних зв'язків між ними.

Знання вищенаведених законів дає змогу приймати обґрунтовані рішення з огляду як на закономірності поведінки людей, так і на закономірності розвитку організаційних систем.

Знання того, як влаштовано поведінку, робить можливим управління нею.

Управління поведінкою в системі HR-менеджменту полягає в прагненні, з одного боку, викли-

кати певну поведінку, а з іншого боку, усунути небажану поведінку.

Структура поведінки складається з основних функціональних елементів, які представлені на рис. 1.

З огляду на структурні етапи, представлені на рис. 1, змістовне розуміння функціональної структури поведінки на рівні елементів означає таке:

1) Оцінка ситуації – це дія, в результаті якої ставиться мета, визначається програма досягнення мети.

2) Цілепокладання – це потреба, що передбачає стійку групу цілей, кожна з яких передбачає бажаний результат щодо поведінки.

3) Постановка мети – це образ результату, що досягається внаслідок виконання поведінки.

4) Вибір плану – це вибір типового плану і синтез чинного плану, виконання якого має привести до досягнення мети.

Визначення поняття «поведінка» у розрізі напрямку поглядів

Визначення поняття «поведінка» у розрізі напрямку поглядів	Автор, джерело
<i>Ціннісно-моральний напрям</i>	
Поведінка – це дії людини, що оцінюються з точки зору їхньої значущості.	С. Анісімов [4, с. 16]
Поведінка – це образ життя і дій.	С. Ожегов [5, с. 526]
Поведінка визначає ціннісний аспект людини.	Н. Головка, Л. Буєва, В. Шердаков [6, с. 24]
Поведінка людини є моральною лише за умови, що вона мотивована виключно повагою до морального закону і вільна від позаморальних спонук, а саме себелюбства, бажання щастя, користюлюбства.	Сучасний словник з етики [7, с. 14]
Поведінка людини є моральною тоді, коли вона керується правильно осмисленими інтересами індивіда, які не суперечать інтересам колективу, а, навпаки, служать примноженню загального добра і щастя.	Сучасний словник з етики [7, с. 55]
<i>Юридичний напрям</i>	
Поведінка, що не піддається контролю з боку вольових та інтелектуальних механізмів особи, не може регулюватися правом та не може тягнути до правової відповідальності, оскільки вона була би беззмисловою.	Л. Орбан-Лембрик [8, с. 95]
Під поведінкою слід розуміти дію або бездіяльність як реакцію суб'єкта на зовнішній вплив і зовнішній прояв його внутрішньої волі.	А. Лещенко [9, с. 462]
<i>Філософський напрям</i>	
Поведінка – процес зміни станів певної речі або істоти, що відповідає їхній внутрішній природі як цілому. Важливим чинником детермінації поведінки людини є її усвідомлення, яке корелює зі складною системою цілей, мотивів, настанов, внутрішніх смислів, свідомих та неусвідомлюваних прагнень та понять.	Філософський словник [10, с. 490–491]
Поведінка – комплекс дій і вчинків, вияв та форма діяльності, що передусім є категорією соціальної філософії та включає мету, засіб, результат і форму самого процесу діяльності.	В. Писарєв [11, с. 187]
<i>Соціально-психологічний напрям</i>	
Поведінка людини – сукупність усвідомлених, соціально значущих дій, що зумовлені займаною позицією, тобто розумінням власних функцій.	А. Кибанов [12, с. 471]
Поведінка – це соціально-психологічний процес, що підлягає певній взаємодії зовнішніх і внутрішніх сил, які відображають особистісні риси й прагнення конкретного суб'єкта. Поведінка – це певна послідовність дій людини, групи або іншої соціальної спільності.	К. Оксінюйд [13, с. 69]
Поведінка людини – це форма активності, процес якої залежить від її психологічних та інтелектуальних якостей, а також від впливу навколишнього середовища, з яким людина перебуває у постійному взаємному зв'язку, за допомогою якого вони впливають один на одного і змінюють один одного.	А. Балицька, М. Пелипенко [14, с. 218]



Рис. 1. Функціональні елементи поведінки

Джерело: розроблено автором

5) Управління поведінкою полягає у формуванні намірів, постійному аналізі ситуації.

6) Контроль за виконанням – це зворотний зв'язок, який полягає в регулюванні виконання плану шляхом перевірки відповідності виконуваної дії плану та його коригування.

7) Припинення поведінки – це акт управління, який передбачає припинення поведінки з моменту,

коли отриманий результат поведінки став відповідати поставленій меті.

Виходячи з вищевикладеного, зазначаємо, що функціональні елементи мають сенс тільки щодо цілісної поведінки.

Отже, знання, розуміння та усвідомлення HR-менеджером функціональної структури поведінки підвищують ефективність його роботи з

**Визначення понять «організаційна поведінка» та «трудова поведінка»**

Визначення	Автор, джерело
<i>Поняття «організаційна поведінка»</i>	
Організаційна поведінка – це управлінська діяльність, яка описує, пояснює, зумовлює та регулює поведінку співробітників в організації.	F. Luthans [1, с. 6]
Організаційна поведінка – це дослідження індивідів і груп в організаціях	Дж. Шермерорн [16, с. 596]
<i>Поняття «трудова поведінка»</i>	
Трудова поведінка – це свідомо регульований комплекс дій і вчинків працівника, пов'язаних із поєднанням професійних можливостей та інтересів із діяльністю виробничої організації, виробничого процесу.	М. Лукашевич [17, с. 150]
Трудова поведінка – це комплекс певних послідовних вчинків і дій людини, які спрямовані на перетворення предметів праці задля досягнення відповідного результату і поєднують працівника з трудовим процесом.	Г. Дворецька [18]

управління поведінкою персоналу та, як наслідок, підприємства загалом.

В науковій літературі як ключові поведінкові модифікації на підприємстві найчастіше виділяють цільові форми, а саме трудову поведінку, яка безпосередньо стосується виконання конкретних трудових функцій на робочому місці, та організаційну поведінку, що здійснює організаційно-управлінську взаємодію.

На наш погляд, поняття «поведінка персоналу» в організації багатогранна, і для цілісного уявлення має в науковій літературі багато типологізацій за формами. Однак усі форми прояву поведінки мають смисловий зв'язок тільки щодо цілісного усвідомлення поведінки і проявляються, як правило, залежно від тієї чи іншої ситуації в різних формах в організації, тобто в цілісній формі організаційної поведінки.

Дослідження особливостей поведінки персоналу в сучасних умовах потребує аналізу понять «організаційна поведінка» та «трудова поведінка» (табл. 3).

Отже, на думку автора, поведінка персоналу в організації – це управлінський процес, основою якого є комплекс формальних установок і неформальних аспектів поведінки індивідів, груп у процесі трудової діяльності, які формують або формуються, перетворюються та змінюються під впливом суб'єктивних та об'єктивних факторів протягом усього життєвого циклу організації.

**Висновки з проведеного дослідження.** В результаті дослідження сучасних понять «поведінка», «трудова поведінка», «організаційна поведінка», аналізу теорій, моделей, концептуальних положень щодо HR-менеджменту в контексті поведінкового аспекту запропоновано авторське визначення поняття «поведінка персоналу в організації». Доведено, що еволюція підходів до розуміння поведінки персоналу формувалась не тільки з етапами розвитку підходів, але й з розумінням уявлення про значущість людського фактору як об'єкта управління з позиції HR-менеджменту.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Luthans F. Organizational Behavior: an evidence-based approach. 12th ed. New York : McGraw-Hill Irwin, 2011.
2. Молчанова А., Воляник І., Кондратьєва В. Організаційна поведінка : навчальний посібник. Івано-Франківськ : ЛілеяНВ, 2015. 176 с.
3. Скібіцька Л., Скібіцький О. Менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 416 с.
4. Анисимов С. Мораль и поведение. Москва : Наука, 1985. 285 с.
5. Ожегов С. Толковый словарь русского языка. Москва : Мир и Образование ; Оникс, 2011. 736 с.
6. Головкин Н., Буева Л., Шердаков В. Мораль: сознание и поведение. Москва : Наука, 1986. 208 с.
7. Тофтул М. Сучасний словник з етики : словник. Житомир : вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 416 с.
8. Орбан-Лембрик Л., Кошинець В. Юридична психологія : навчальний посібник. Чернівці : Книги – XXI, 2007. 448 с.
9. Лещенко А. Содержание и объем понятия «правовое поведение». *Актуальні проблеми держави і права*. 2011. Вип. 60. С. 462–470.
10. Філософський енциклопедичний словник. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
11. Писарев В. Маргінальна поведінка особи: теоретико-правовий аспект : дис. ... канд. юрид. наук. Львів, 2010. 200 с.
12. Кибанов. А. Управление персоналом организации : учебник. 4-е изд. Москва : ИНФРА, 2010. 695 с.
13. Оксина К. Организационное поведение : учебник. Москва : КНОРУС, 2014. 480 с.
14. Балицька А., Пелипенко М. Теоретичний аналіз поняття поведінки як організованої діяльності особистості. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology*. 2013. № I (6). Issue 10. P. 215–219.
15. Монастирський Г. Теорія організації : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 288 с.
16. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение / пер. с англ. под ред. Е. Молл. 8-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 637 с.
17. Лукашевич М. Соціологія праці : підручник. Київ : Либідь, 2004. 440 с.
18. Дворецька Г. Соціологія : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2002. 472 с.



REFERENCES:

1. Luthans F. (2011) Organizational Behavior: an evidence-based approach [Organizational Behavior: an evidence-based approach]. 12th ed. New York: McGraw-Hill Irwin.
2. Molchanova A., Volianyk I., Kondratieva V. (2015) Orhanizatsiina povedinka: navchalnyi posibnyk [Organizational behavior: the head master]. Ivano-Frankivsk: LileiaNV, 176 p.
3. Skibitska L., Skibitskyi O. (2007) Menedzhment: navchalnyi posibnyk [Management: head master]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury, 416 p.
4. Anisimov S. (1985) Moral' i povedenie [Morality and behavior]. Moskva: Nauka, 285 p.
5. Ozhegov S. (2011) Tolkovyj slovar' russkogo yazyka [Explanatory dictionary of the Russian language]. Moscow: Mir i Obrazovanie ; Oniks, 736 p.
6. Golovko N., Bueva L., SHerdakov V. (1986.) Moral': soznanie i povedenie [Morality: Consciousness and Behavior]. Moscow: Nauka, 208 p.
7. Toftul M. (2014) Suchasnyi slovnyk z etyky: Slovnyk [Modern Dictionary of Ethics: Dictionary]. Zhytomyr: vyd-vo ZhDU im. I. Franka, 416 p.
8. Orban-Lembryk L., Koshchynets V. (2007) Yurydychna psykhologhiia: navchalnyi posibnyk [Legal psychology: textbook]. Chernivtsi: Knyhy – KhKhl, 448 p.
9. Leshchenko A. (2011) Soderzhanie i ob'em poniatyia pravovoe povedenie. Aktual'ni problemi derzhavi i prava [The content and scope of the concept of legal behavior]. Vip. 60, pp. 462–470.
10. Filosofskyi entsyklopedychnyi slovnyk (2002) [Philosophical encyclopedic dictionary]. Kyiv: Abrys, 742 p.
11. Pysariev V. (2012) Marhinalna povedinka osoby: teoretyko-pravovyi aspekt [Marginal behavior of the person: theoretical and legal aspect] (PhD Thesis), Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav. 200 p.
12. Kibanov. A. (2010) Upravlenie personalom organizatsii: uchebnyk. 4-e izd [Organization personnel management: textbook. 4th ed.]. Moscow: INFRA, 695 p.
13. Oksinojd K. (2014) Organizacionnoe povedenie: uchebnyk [rganizational Behavior: textbook]. Moscow: KNORUS, 480 p.
14. Balytska A., Pelypenko M. (2013) Teoretychnyi analiz poniattia povedinky yak orhanizovanoi diialnosti osobystosti. *Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology* [Theoretical analysis of the concept of behavior as an organized activity of the individual]. I (6). Issue 10, pp. 215–219.
15. Monastyrskiy H. (2014) Teoriia orhanizatsii: navchalnyi posibnyk. Ternopil [Theory of organization: textbook]. TNEU, 288 p.
16. Shermerorn Dzh., Hant Dzh., Osborn R. (2006) Organizacionnoe povedenie [Organizational Behavior. Translated from English by the editor. E. Mol. 8th ed.]. Perevod s anglijskogo pod red. E. Moll. 8-e izd. SPb: Piter, 637 p.
17. Lukashevych M. (2004) Sotsiolohiia pratsi: pidruchnyk [Sociology of labor: textbook]. Kyiv: Lybid, 440 p.
18. Dvoret'ska H. (2002) Sotsiolohiia: navchalnyi posibnyk [Sociology: textbook]. Kyiv: KNEU, 472 p.

## СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКО-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

### THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF SECURITY-ORIENTED MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Статтю присвячено визначенню сутності та ролі обліково-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємством. Розроблено типологію аналітичних процедур для обліково-аналітичного забезпечення різних типів управління. Досліджено чотири основні типи управління підприємством залежно від його орієнтації. Встановлено перелік аналітичних процедур, притаманний підприємствам, у яких домінує безпеко-орієнтоване управління. Виокремлено функції аналітичного забезпечення та конкретизовано кожну з них залежно від типу управління та домінування певного типу аналітичних процедур. Розглянуто процес підготовки обліково-аналітичної інформації, забезпечення її кількості та якості, а також перелік принципів побудови обліково-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємством. Обґрунтовано, що створення дієвого обліково-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємством дає змогу розробляти заходи протидії загрозам у виробничій, фінансовій, кадровій, маркетинговій, соціальній, інноваційній сферах та видах діяльності підприємства.

**Ключові слова:** підприємство, управління, інформація, аналітичні процедури, обліково-аналітичне забезпечення, безпеко-орієнтоване управління.

Стаття посвячена определению сущности и роли учетно-аналитического обеспечения

управления, ориентированного на безопасность предприятия. Разработана типология аналитических процедур для учетно-аналитического обеспечения разных типов управления. Исследовано четыре основных типа управления предприятием в зависимости от его ориентации. Установлен перечень аналитических процедур, присущий предприятиям, в которых доминирует управление, ориентированное на безопасность. Выделены функции аналитического обеспечения и конкретизирована каждая из них в зависимости от типа управления и доминирования определенного типа аналитических процедур. Рассмотрен процесс подготовки учетно-аналитической информации, обеспечения ее количества и качества, а также перечень принципов построения учетно-аналитического обеспечения управления, ориентированного на безопасность предприятия. Обосновано, что создание действенного учетно-аналитического обеспечения ориентированного на безопасность управления предприятием позволяет разрабатывать меры противодействия угрозам в производственной, финансовой, кадровой, маркетинговой, социальной, инновационной сферах и видах деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** предприятие, управление, информация, аналитические процедуры, учетно-аналитическое обеспечение, управление, ориентированное на безопасность.

УДК 338.242.658

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-15>

**Кононова І.В.**

д.е.н.,  
професор кафедри  
аналітичної економіки та менеджменту  
Дніпропетровський державний  
університет внутрішніх справ

**Kononova Iryna**

Dnipropetrovsk State University  
of Internal Affairs

*The article is devoted to defining the essence and role of accounting and analytical support of safety-oriented management of the enterprise. It is determined that forecasting crisis phenomena and determining ways out of threatening situations becomes possible in the case of the introduction of security-oriented management in the enterprise. It is noted that the accounting and analytical support of management satisfies the information needs of the general management system, is an integral part and is an integral part of it. A typology of analytical procedures for accounting and analytical support of different types of management has been developed. Four main types of enterprise management depending on its orientation are studied, namely retrospective-oriented, perspective-oriented, strategically-oriented and security-oriented management. It is noted that the widest list of analytical procedures, which includes analytical procedures for retrospective diagnosis, forward orientation, strategic positioning and analytical procedures for active stabilization, is inherent in enterprises dominated by security-oriented management. The functions of analytical support are singled out and each of them is specified, depending on the type of management and the dominance of a certain type of analytical procedures. The process of preparation of accounting and analytical information, ensuring its quantity and quality is considered. It is proved that the accounting and analytical support of security-oriented management should be based on an expanded list of principles of its construction. It is established that to increase the efficiency of enterprises requires such an orientation of enterprise management, which would combine and coordinate all activities, methods and tools aimed at managing risks and erroneous actions of staff, to identify and eliminate inconsistencies and shortcomings in the enterprise. It is substantiated that the creation of effective accounting and analytical support for security-oriented management of the enterprise allows to develop measures to counter threats and promotes the realization of economic interests in production, financial, personnel, marketing, social, innovative spheres and activities of the enterprise, ensuring effective development.*

**Key words:** enterprise, management, information, analytical procedures, accounting and analytical support, security-oriented management.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови функціонування підприємств в Україні висувають на перший план ті аспекти управління, які спрямовані на забезпечення орієнтованості на безпечне функціонування підприємства. В умовах глобалізації економіки та інформатизації бізнес-середовища відбувається трансформація основних загроз для підприємств та шляхів боротьби з ними, відповідно, структури їх системи економічної безпеки. З огляду на це прогнозування кризових явищ і

визначення шляхів виходу із загрозливих ситуацій стають можливими в разі впровадження на підприємстві безпеко-орієнтованого управління.

Невизначеність зовнішнього бізнес-середовища вимагає від управлінського персоналу здатності ефективно приймати рішення щодо ситуаційного та оперативного реагування, що стає можливим лише за наявності необхідного своєчасного та достатнього інформаційного забезпечення. Аналіз та оцінювання показників

фінансового та майнового стану підприємства, його зовнішнього оточення, стану ринку, а також прогнозування тенденцій здійснюються на основі даних бухгалтерського та управлінського обліку про діяльність підприємства, зокрема фінансової, статистичної, аналітичної, оперативної інформації, а також її послідовного та компетентного оброблення. У зв'язку з цим ефективність організації обліково-аналітичної роботи на підприємстві відіграє головну роль для безпеко-орієнтованого управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Теоретичні, методичні та практичні проблеми організації аналітичного забезпечення управління на підприємстві розглянуто в працях О. Гудзинського, С. Калабухової, Г. Кіндрацької, І. Лазаришиної, Є. Мниха, Л. Попової, П. Поповича. Безпеко-орієнтоване управління є відносно новим напрямом у розвитку вітчизняної науки. Частково йому присвячено наукові праці таких учених, як З. Варналій, Т. Васильців, Н. Ващенко, Л. Донець, Г. Козаченко, О. Ляшенко, Д. Никифорчук, В. Пономарьов. У роботах цих авторів сформульовано термінологічний апарат та методологію управління безпекою. Проблематику безпеко-орієнтованого підходу до управління з різних позицій досліджували такі вітчизняні вчені, як Р. Воронко, І. Гаєвський, В. Гречанінов, Ю. Дуднева, В. Цьопа. Водночас, не хestуючи досягненнями згаданих науковців, зазначаємо, що сучасна парадигма управління підприємством в умовах цифровізації провокує трансформацію вимог до обліково-аналітичного забезпечення управлінського процесу.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення сутності та ролі обліково-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємством у сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Обліково-аналітичне забезпечення управління є складовою частиною загальної системи управління, що задовольняє її інформаційні потреби. Дослідження у напрямі формування обліково-аналітичного забезпечення управління підприємством розпочалися з введення Л. Поповою терміна «обліково-аналітична система», що характеризує впорядковане формування інформації з облікових і звітних даних [1]. Сутність обліково-аналітичного забезпечення полягає в об'єднанні облікових та аналітичних процедур в один процес, виконанні оперативного мікроаналізу, забезпеченні безперервності цього процесу та використанні його результатів для формування управлінських рішень з орієнтацією на безпечне функціонування підприємства [2]. У працях сучасних науковців під безпеко-орієнтованим управлінням підприємством мається на увазі забезпечення його функціонування в таких аспектах, як захист від небажаних впливів; динамічний розвиток; незалежність; мож-

ливість досягнення цілей з урахуванням інтересів зовнішнього оточення [4; 5; 9].

Технологія обліково-аналітичного процесу включає комплекс аналітичних процедур та операцій, які спрямовані на оцінювання здатності підприємства протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам, створюючи умови для забезпечення економічної безпеки. Зазначені процедури та операції передбачають систематизацію інформації, що стосується окремих аспектів діяльності підприємства, та представлення її в узагальненому вигляді, прийнятному для прийняття управлінських рішень.

Як справедливо зазначено в праці С. Калабухової, задля своєчасного та ефективного аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності важливо ідентифікувати систему управління досліджуваного підприємства [3].

Авторка виокремлює п'ять типів аналітичних процедур, застосування яких передбачає діяльнісно-орієнтоване управління. На наш погляд, будь-яке управління фактично є діяльнісно-орієнтованим, адже передбачає активні дії суб'єкта управління щодо об'єкта управління, тому така типологія аналітичних процедур може застосовуватися в ході характеристики обліково-аналітичного забезпечення управління різних типів, кожному з яких притаманний свій перелік аналітичних процедур (табл. 1).

На наш погляд, доцільно розрізняти такі чотири основні типи управління підприємством:

- ретроспективно-орієнтоване управління;
- перспективно-орієнтоване управління;
- стратегічно-орієнтоване управління;
- безпеко-орієнтоване управління.

Під ретроспективно-орієнтованим управлінням підприємством розуміємо управління, яке під час прийняття рішень орієнтується виключно на отримані результати діяльності підприємства в попередніх періодах.

Перспективно-орієнтоване управління передбачає концентрацію управлінської діяльності на цільових показниках функціонування підприємства в майбутніх періодах.

Стратегічно-орієнтоване управління передбачає вивчення та дослідження умов функціонування підприємства з урахуванням його оточуючого середовища, а також розроблення управлінських рішень на основі їх аналізу.

Безпеко-орієнтоване управління підприємством базується на сукупності методів, механізмів та моделей управління безпекою функціонування підприємства, що досягається шляхом декомпозиції проблеми забезпечення безпеки на взаємозалежних ієрархічних рівнях безпеки підприємства та оточуючого середовища, безпеки організації виробництва та безпеки використання ресурсів.

Типологія аналітичних процедур в управлінні підприємством

Типологія аналітичних процедур за С. Калабуховою	Типологія аналітичних процедур уточнена	Джерела даних	Сутність аналітичних процедур
Аналітичні процедури 1-го типу	Аналітичні процедури ретроспективного діагностування	Бухгалтерські документи, облікові реєстри, фінансова звітність звітного періоду за останні 5 років	Аналіз інформації про діяльність підприємства ретроспективно для пояснення змін у діяльності підприємства.
Аналітичні процедури 2-го типу	Аналітичні процедури перспективного орієнтування	Результати прогнозування	Аналіз інформації щодо різних аспектів діяльності підприємства перспективно задля окреслення можливих напрямів розвитку.
Аналітичні процедури 5-го типу	Аналітичні процедури стратегічного позиціонування	Результати аналізу середовища, ситуаційне моделювання	Аналіз інформації для розуміння внутрішніх та зовнішніх чинників, визначення місця підприємства в конкурентному середовищі задля розроблення його стратегічної позиції, визначення шляхів подолання відхилень між реальним і цільовим результатом його функціонування.
Аналітичні процедури 3-го типу			
Аналітичні процедури 4-го типу	Аналітичні процедури активної стабілізації	Результати комплексного аналізу ризиків	Аналіз інформації для оцінювання фінансової безпеки підприємства, врахування всіх можливих ризиків та розроблення заходів щодо нівелювання їх впливу на майбутні результати підприємства та досягнення цілей його зацікавлених сторін.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3; 4]

Залежно від того, який тип управління домінує в системі управління конкретного підприємства, в процесі прийняття управлінських рішень задіяні ті чи інші аналітичні процедури (табл. 2).

Як видно з табл. 2, в ході ретроспективно-орієнтованого управління активно застосовуються та мають найбільшу питому вагу аналітичні процедури ретроспективного діагностування. Всі інші аналітичні процедури або не застосовуються взагалі, або застосовуються фрагментарно.

За перспективно-орієнтованого управління активно застосовуються як найвагоміші процедури аналітичні процедури перспективного орієнтування. Аналітичні процедури ретроспективного діагностування також активно застосовуються як допоміжні за цього типу управління, тоді як усі інші або не застосовуються взагалі, або застосовуються фрагментарним чином.

Під час стратегічно-орієнтованого управління як найвагоміші застосовуються аналітичні процедури стратегічного позиціонування, а як допоміжні – аналітичні процедури ретроспективного діагностування та перспективного орієнтування. Аналітичні процедури активної стабілізації за стратегічно-орієнтованого управління застосовуються фрагментарно або не застосовуються взагалі.

Найбільш широкий арсенал аналітичних процедур притаманний підприємствам, у яких домінує безпеко-орієнтоване управління. За такого типу управління застосовуються активно як найваго-

міші аналітичні процедури активної стабілізації, тоді як усі інші аналітичні процедури застосовуються як допоміжні процедури, які створюють підґрунтя для розроблення та застосування найвагоміших аналітичних процедур.

Погляд на функції аналітичного забезпечення дещо різняться. Так, І. Гайдук виокремлює такі функції:

- інформаційна (забезпечення системи управління інформацією про діяльність підприємства внутрішніх і зовнішніх користувачів);
- облікова (відображення фактів господарської діяльності підприємств);
- аналітична (здійснення на підставі первинних аналітичних даних економічного аналізу діяльності підприємств) [2].

Така класифікація функцій, на наш погляд, є універсальною, адже ці функції притаманні будь-якій аналітичній процедурі незалежно від того, до якого типу вона належить.

С. Калабухова визначає такі основні функції аналітичного забезпечення управління суб'єктами підприємницької діяльності:

- 1) дескриптивна;
- 2) предикативна;
- 3) прескриптивна.

Якщо перша функція забезпечує передачу фактичної інформації, друга – прогнозування певних подій та передбачення результатів управлінських рішень, то третя передбачає, що аналітичне забез-



Використання аналітичних процедур за різних типах управління підприємством

Тип управління / Тип аналітичних процедур	Ретроспективно-орієнтоване управління	Перспективно-орієнтоване управління	Стратегічно-орієнтоване управління	Безпеко-орієнтоване управління
Аналітичні процедури ретроспективного діагностування	Активне застосування (найвагоміші процедури)	Активне застосування (допоміжні процедури)	Активне застосування (допоміжні процедури)	Активне застосування (допоміжні процедури)
Аналітичні процедури перспективного орієнтування	Відсутність або фрагментарне застосування	Активне застосування (найвагоміші процедури)	Активне застосування (допоміжні процедури)	Активне застосування (допоміжні процедури)
Аналітичні процедури стратегічного позиціонування	Відсутність або фрагментарне застосування	Відсутність або фрагментарне застосування	Активне застосування (найвагоміші процедури)	Активне застосування (допоміжні процедури)
Аналітичні процедури активної стабілізації	Відсутність або фрагментарне застосування	Відсутність або фрагментарне застосування	Відсутність або фрагментарне застосування	Активне застосування (найвагоміші процедури)

Джерело: розроблено автором на основі джерел [3–9]

печення створює базу для розв'язання управлінських проблем.

Якщо перші дві функції з цього переліку також мають універсальний характер, то третя потребує конкретизації, адже залежно від типу управління та відповідно до домінування певного типу аналітичних процедур ця функція, на нашу думку, матиме певну специфіку:

1) прескриптивно-інерційна, характерна для аналітичних процедур ретроспективного діагностування, домінує за ретроспективно-орієнтованого типу управління та створює можливості для прийняття рішень, базуючись виключно на діагностуванні минулого та поточного стану функціонування підприємства;

2) прескриптивно-проєкційна, характерна для аналітичних процедур перспективного орієнтування, домінує за перспективно-орієнтованого типу управління та створює можливості для прийняття рішень, базуючись на прогнозуванні тенденцій зміни основних індикаторів функціонування підприємства;

3) прескриптивно-конструктивна, характерна для аналітичних процедур стратегічного позиціонування, домінує за стратегічно-орієнтованого типу управління та створює можливості для прийняття рішень, базуючись на визначенні стратегічної позиції підприємства залежно від наявних у нього конкурентних можливостей;

4) прескриптивно-адаптивна, характерна для аналітичних процедур активної стабілізації, домінує за безпеко-орієнтованого типу управління та створює можливості для прийняття рішень з обов'язковим урахуванням усіх можливих ризиків та їх впливу на майбутню діяльність підприємства.

Як справедливо зазначає В. Король, процес підготовки обліково-аналітичної інформації, забезпечення її кількості та якості складає обліково-аналітичне забезпечення, що постає у таких двох значеннях:

- діяльність, пов'язана зі збиранням, реєстрацією, узагальненням, збереженням, передачею та аналітичним опрацюванням інформації;
- забезпечення системи управління відповідною кількістю необхідної якісної інформації [8].

При цьому якщо говорити про обліково-аналітичне забезпечення саме безпеко-орієнтованого управління, то воно має спиратися на розширений перелік засад побудови, таких як відповідність потребам (інформація за змістом та якістю відповідає запитам користувача); адресність (затребуваність інформації заздалегідь визначеним адресатом); об'єктивність (неупередженість подання інформації, усунення фактору суб'єктивізму); узгодженість (відсутність суперечностей між інформацією з різних джерел); своєчасність (оперативне надання адресату запитуваної інформації); достовірність (забезпечення адекватності та достовірності даних, особливо прогностичного характеру); варіабельність (урахування всіх можливих чинників ризику та їх впливу на можливі результати функціонування).

Саме дотримання цих принципів дасть змогу побудувати дієве обліково-аналітичне забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємства.

**Висновки з проведеного дослідження.** Для підвищення ефективності діяльності вітчизняних підприємств необхідно орієнтувати управління підприємством на управління ризиками та помилковими діями персоналу, виявлення й усунення

невідповідностей і недоліків у діяльності підприємства, а створення дієвого обліково-аналітичного забезпечення безпеко-орієнтованого управління підприємством полягає у вжитті заходів протидії загрозам та сприянні реалізації економічних інтересів у виробничій, фінансовій, кадровій, маркетинговій, соціальній, інноваційній сферах, тобто у всіх сферах та видах діяльності для підвищення його конкурентоспроможності та забезпечення ефективного розвитку. Подальші наукові розвідки будуть спрямовані на пошук дієвих способів збирання та систематизації достовірної інформації для формування обліково-аналітичного забезпечення управління економічними процесами підприємства під час вибору напрямів підтримання його безпечного функціонування та стійкого розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гудзинський О. Теоретичні аспекти формування обліково-аналітичного механізму менеджменту. *Облік і фінанси АПК*. 2008. № 3. С. 89–93.
2. Гайдук І. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 28 (1). С. 33–40. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2016\\_28\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_28(1)_6).
3. Калабухова С. Об'єкти організації аналітичного забезпечення управління суб'єктами господарювання. *Економічні науки. Серія: Облік і фінанси*. 2012. Вип. 9 (2). URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2012\\_9\(2\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9(2)_4) (дата звернення: 28.11.2021).
4. Мельник І. Формування інформаційного забезпечення аналітичних процедур щодо оцінки ефективності діяльності лісгосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7967> (дата звернення: 22.11.2021).
5. Зачко О. Моделі та методи безпеко-орієнтованого управління проектами розвитку складних систем: методологічний підхід. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»: збірник наукових праць. Тематичний випуск: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами*. № 2 (1174). Харків: НТУ «ХПІ», 2016. С. 86–90.
6. Герасименко О. Інтеграція ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850> (дата звернення: 28.11.2021).
7. Андреева Г., Ярошенко А. До питання якості інформаційного забезпечення аналізу господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2013. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_64) (дата звернення: 28.11.2021).
8. Король В. Організація процесу формування аналітичної інформації в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2019. № 3 (266). С. 84–96.
9. Яремик М., Яремик Х. Інформаційно-аналітичне забезпечення в системі управління фінансово-економічною безпекою підприємств. *Наукові записки*. 2016. № 2 (53). С. 173–180.

#### REFERENCES:

1. Gudzy'ns'kyj O. (2008) Teorety'chni aspekty' formuvannya oblikovo-anality'chnogo mexanizmu menezhmentu [Theoretical aspects of the formation of accounting and analytical mechanism of management]. *Accounting and finance of agro-industrial complex*, no. 3, pp. 89–93. (in Ukrainian)
2. Gajduk I. (2016) Oblikovo-anality'chne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpry'emstva [Accounting and analytical support of economic security management of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu* [Economic Bulletin of the University] (electronic journal), vol. 28 (1), pp. 33–40. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu\\_2016\\_28\(1\)\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvu_2016_28(1)_6) (accessed 28 November 2021).
3. Kalabuxova S. (2012) Ob'yekty' organizaciyi anality'chnogo zabezpechennya upravlinnya sub'yektamy' gospodaryuvannya [Objects of organization of analytical support of business entities management]. *Ekonomichni nauky*. Ser.: *Oblik i finansy* [Economic sciences. Series: Accounting and Finance] (electronic journal), vol. 9 (2). Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof\\_2012\\_9\(2\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecnof_2012_9(2)_4) (accessed 28 November 2021).
4. Mel'nyk I. (2018) Formuvannya informacijnogo zabezpechennya anality'chny'x procedur shhodo ocinky' efekty'vnosti diyal'nosti lisogospodars'ky'x pidpry'emstv [Formation of information support of analytical procedures for assessing the effectiveness of forestry enterprises]. *Efekty'vna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7967> (accessed 22 November 2021).
5. Zachko O. (2016) Modeli ta metody' bezpeko-orientovanogo upravlinnya proektamy' rozvy'tku skladny'x sy'stem: metodologichny'j pidxid [Models and methods of security-oriented project management of complex systems: a methodological approach]. *Bulletin of the National tech. HPI University: Coll. science. etc. Strategic management, portfolio management, programs and projects*, no. 2 (1174), pp. 86–90.
6. Gerasymenko O. (2019) Integraciya ry'zyk-orientovanogo pidxodu do upravlinnya u procesi zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky' pidpry'emstva. [Integration of risk-oriented approach to management in the process of ensuring economic security of the enterprise]. *Efekty'vna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7850> (accessed 28 November 2021).
7. Andryeyeva G., Yaroshenko A. (2013) Do py'tannya yakosti informacijnogo zabezpechennya analizu gospodars'koyi diyal'nosti [On the quality of information support of business analysis]. *Efekty'vna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 2. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2013\\_2\\_64](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_2_64) (accessed 28 November 2021).
8. Korol' V. (2019) Organizaciya procesu formuvannya anality'chnoyi informaciyi v sy'stemi ekonomichnoyi bezpeky' pidpry'emstva [Organization of the process of formation of analytical information in the system of economic security of the enterprise]. *Scientific Bulletin of Odessa National Economic University*, no. 3 (266), pp. 84–96.
9. Yaremyk M., Yaremyk X. (2016) Informacijno-anality'chne zabezpechennya v sy'stemi upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu pidpry'emstv [Information and analytical support in the management system of financial and economic security of enterprises]. *Scientific notes*, no. 2 (53), pp. 173–180.

# ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ІНФРАСТРУКТУРИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНУ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

## THE ASSESSMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION ACTIVITIES OF THE REGIONAL STATE ADMINISTRATION ON THE FORMATION OF INFRASTRUCTURE AND ECONOMIC SECURITY OF THE REGION IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

У статті обґрунтовано теоретико-методичні і практичні положення, спрямовані на інвестиційно-інноваційну діяльність Дніпропетровської обласної державної адміністрації щодо формування інфраструктури регіону в умовах децентралізації. Відповідно до зазначеного розглянуто теоретико-методичні аспекти інвестиційно-інноваційної діяльності обласної державної адміністрації щодо формування інфраструктури регіону в умовах децентралізації; проаналізовано сучасний стан залучення інвестицій у розвиток інфраструктури регіону; виділено завдання та заходи залучення інвестицій щодо формування інфраструктури регіону; визначено перспективи залучення інвестицій у розвиток інфраструктури регіону; обґрунтовано цільові установки управління інвестиційно-інноваційною діяльністю обласної державної адміністрації щодо формування інфраструктури регіону в умовах децентралізації; запропоновано державно-приватне партнерство як інструмент залучення інвестицій у розвиток інфраструктури регіонів; визначено механізми забезпечення розвитку інноваційних процесів щодо формування інфраструктури регіону.

**Ключові слова:** інвестиції, інновації, економічна безпека, стратегія, регіон, інтеграція.

В статтю обґрунтовано теоретико-методичні і практичні положення, направлені на інвестиційно-інноваційну

діяльність Дніпропетровської обласної державної адміністрації по формуванню інфраструктури регіону в умовах децентралізації. Согласно указанному рассмотрены теоретико-методические аспекты инвестиционно-инновационной деятельности областной государственной администрации касательно формирования инфраструктуры региона в условиях децентрализации; проанализировано современное состояние привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры региона; выделены задачи и меры привлечения инвестиций по формированию инфраструктуры региона; определены перспективы привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры региона; обоснованы целевые установки управления инвестиционно-инновационной деятельностью областной государственной администрации касательно формирования инфраструктуры региона в условиях децентрализации; предложено государственно-частное партнерство как определен инструмент привлечения инвестиций в развитие инфраструктуры регионов; определены механизмы обеспечения развития инновационных процессов по формированию инфраструктуры региона.

**Ключевые слова:** инвестиции, инновации, экономическая безопасность, стратегия, регион, интеграция.

УДК 332.1:631.14:637.12

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-16>

**Кравченко М.В.<sup>1</sup>**

д.е.н., доцент кафедри обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою Дніпровський державний аграрно-економічний університет

**Kravchenko Mykola**

Dnipro State Agrarian and Economic University

*The article substantiates the theoretical, methodological and practical provisions aimed at investment and innovation activities of the Dnipropetrovsk Regional State Administration on the formation of the region's infrastructure in the context of decentralization. In accordance with the above, the theoretical and methodological aspects of investment and innovation activities of the regional state administration on the formation of the region's infrastructure in the context of decentralization were considered; the current state of attracting investments in the development of the region's infrastructure is analyzed; tasks and measures of attraction of investments concerning formation of infrastructure of the region are allocated; the prospects of attracting investments in the development of the region's infrastructure are determined; the target installations of management of investment and innovation activity of the regional state administration concerning formation of infrastructure of the region in the conditions of decentralization are substantiated; public-private partnership is proposed as a tool to attract investment in the development of regional infrastructure; mechanisms for ensuring the development of innovative processes for the formation of the region's infrastructure have been identified. In modern conditions, the impact of destabilizing factors of the external and internal environment is extremely acute, which requires special attention to the study of the problems of strengthening the economic security of the agricultural sector through territorial production systems. The mechanism of interaction between the government and agrarian business in the field of strengthening the economic security of the agricultural sector in foreign countries has been implemented for a long time and is constantly being improved. Socially significant problems, taking into account the growing needs of the population, remain a priority for the mechanism of public-private partnership and are addressed to strengthen the economic security of the agricultural sector. A distinctive feature of the interaction between government and business is how effectively state institutions and management of agrarian business can prevent internal and external threats and eliminate the harmful effects of certain negative components of the external and internal environment. The study is to conduct a detailed scientific and practical substantiation of ways to strengthen the economic security of the agricultural sector with the help of territorial production systems in Ukraine and identify areas for improvement of this sector of the economy.*

**Key words:** agrarian sector, agrarian business, economic security, territorial production systems, integration.

**Постановка проблеми.** Стан інфраструктурної сфери регіонів як сукупність об'єктів економічної та соціальної інфраструктури, які розташовані на території регіону і забезпечують безперебійне

та ефективно функціонування регіональної економіки загалом і життєдіяльності людей зокрема, справляє істотний вплив на конкурентоспроможність регіональної економіки. Крім того, рівень

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6942-0914>



розвитку інфраструктури зумовлює передумови, швидкість і якість переходу країн та регіонів у новий технологічний уклад. Відсутність розвинених та ефективно функціонуючих об'єктів інфраструктури в регіонах приводить до істотного стримування можливостей зниження собівартості, зростання транзакційних витрат суб'єктів господарювання та обмеження можливостей залучення інвестицій у регіональну економіку.

Розвиток інфраструктурної сфери регіонів прямо залежить від обсягів та інтенсивності залучення в неї інвестицій. При цьому з огляду на значну капіталомісткість, ризикованість та тривалість строків окупності приватний капітал, як правило, дуже обережно включається в реалізацію інфраструктурних проєктів. З іншого боку, обмеженість бюджетних ресурсів більшості регіонів України та проблеми, пов'язані з якістю державного управління на регіональному та муніципальному рівнях під час реалізації складних інноваційних проєктів в інфраструктурній сфері, стримують можливості вирішення багатьох принципових регіональних соціально-економічних питань. В результаті цього відбувається істотне зниження темпів розвитку інфраструктурної сфери регіонів. Останнє об'єктивно веде до уповільнення зростання конкурентоспроможності регіонів і країни загалом, а також створює передумови для виштовхування її на периферію світової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у розвиток теоретичних і практичних аспектів регіональної інвестиційно-інноваційної політики щодо формування інфраструктури регіону зробили такі вітчизняні вчені, як О.Р. Бахматюк, О.В. Веретенникова, А.В. Дегтярьов, Г.О. Комарницька, Т.А. Комашенко, І.А. Косач, М.Ю. Куриляк, Г.В. Лещук, М.П. Мартьянов, Л.О. Омельянович, О.Ю. Руденко, В.Г. Федоренко, Д.В. Фірсов.

Водночас питання організації, методики й практики процесу інвестиційно-інноваційної діяльності щодо формування інфраструктури регіону досліджені недостатньо. Багато теоретичних розробок досі не застосовуються в практичній діяльності. Дискусійними залишаються питання сутності та змісту інвестиційної діяльності обласної державної адміністрації, формування організаційно-економічних механізмів забезпечення розвитку інноваційних процесів щодо формування інфраструктури регіону.

Також генезис та зміцнення економічної безпеки цього сектору економіки у своїх працях висвітлювали А. Kwilinski, К. Pajak, F. Stewart, Ph. Kotler, M. Porter, J. Shumpeter, Z. Stachowiak, B. Verrier, B. Rose, M. Zhou.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних і практичних положень, спрямованих на інвестиційно-інноваційну

діяльність обласної державної адміністрації щодо формування інфраструктури та економічної безпеки регіону в умовах децентралізації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досягнення цільових орієнтирів, передбачених Проєктом Закону України «Про Стратегію сталого розвитку України до 2030 року», включає перехід на інноваційний соціально-орієнтований тип економічного розвитку країни. У цих умовах головним джерелом економічного зростання стають інвестиції.

У Законі України «Про інвестиційну діяльність» від 18 вересня 1991 року № 1560-XII інвестиції трактуються як «всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід) та/або досягається соціальний та екологічний ефект» [1, с. 7–10].

Для здійснення інвестицій необхідні інвестиційні ресурси, що являють собою всі види фінансових активів, що залучаються для здійснення вкладень в об'єкти інвестування.

Вони трансформуються в об'єкт інвестиційної діяльності, що дає початок здійсненню інвестиційного процесу, який визначає інвестиційну активність, що характеризує інтенсивність залучення інвестицій в основний капітал. Регіон володіє певними природними, матеріальними, фінансовими ресурсами, які формують інвестиційний потенціал регіону. Інвестиційний потенціал і фактори ризику визначають інвестиційну привабливість, яка оцінюється за двома параметрами, такими як інвестиційний потенціал та інвестиційний ризик. Потенціал показує, яку частку регіон займає на загальноукраїнському ринку, ризик – те, якими можуть виявитися для інвестора масштаби тих чи інших проблем у регіоні [3, с. 59–65].

Інвестиційна активність разом з інвестиційною привабливістю формує інвестиційний клімат території. Напрями поліпшення інвестиційного клімату регіону відображаються в інвестиційній політиці (рис. 1).

Дослідження теорії інвестицій показало, що інвестиції спрямовуються або у фізичний капітал, або в людський капітал, або в сектор знань. Огляд наявних трактувань інвестицій свідчить про те, що єдиного визначення цього поняття не існує, проте всі автори згодні з тим, що інвестиції є одним із найважливіших інструментів економічного зростання країни, а управління ними – одним з актуальних завдань національної економіки.

Інструментом управління інвестиціями виступає інвестиційна політика, модель якої залежить від вибраної економічної теорії, адаптованої до сучасного етапу соціально-економічного розвитку території. Вона є основою переходу на інноваційний шлях розвитку.



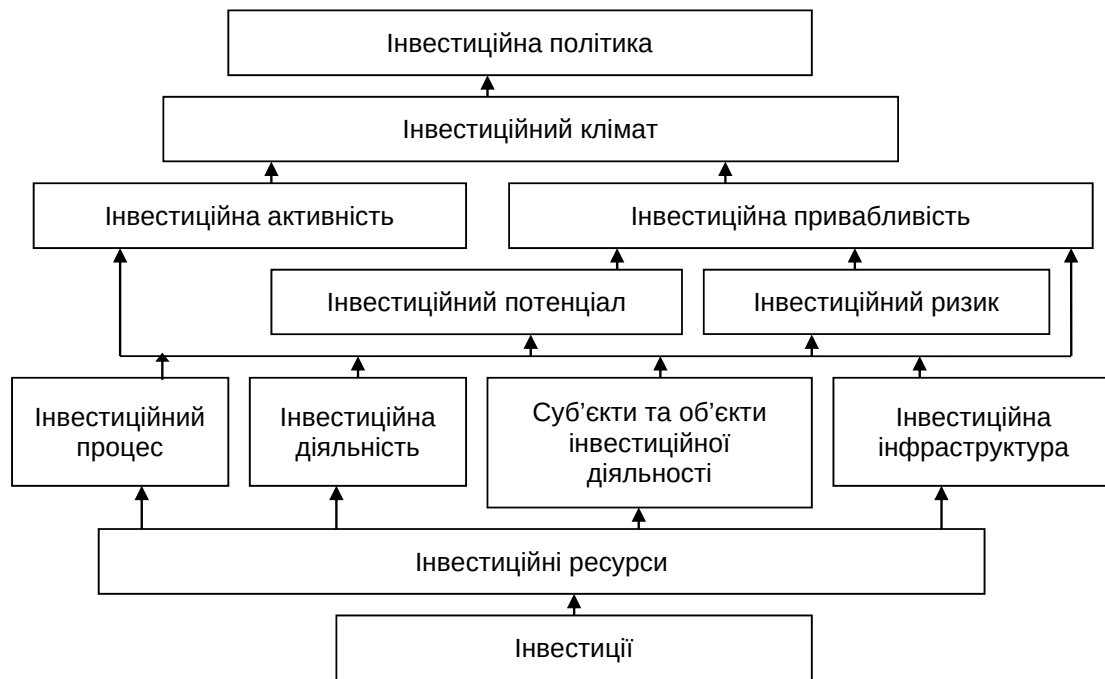


Рис. 1. Піраміда взаємозв'язку базових понять у сфері інвестицій

Цілі регіональної інвестиційно-інноваційної політики в різних сферах економічного життя мають свою специфіку, яка обумовлена дією чинників, властивих сучасній російській економіці [5, с. 67–70].

В інституційній сфері такими цілями є підвищення прозорості економіки та інвестицій; розширення складу й збільшення кількості бізнес-структур, які здійснюють експорт капіталу; підвищення якості інформаційної підтримки бізнесу під час здійснення внутрішніх і зовнішніх інвестицій; підвищення прозорості економічних дій органів державної влади та управління; зміна функцій контролюючих органів, переорієнтація їх на надання допомоги господарюючим суб'єктам у виконанні зобов'язань перед державою; зниження рівня бюрократизації процедур, пов'язаних із здійсненням державної підтримки інвестицій; забезпечення загальної та економічної безпеки об'єктів інвестицій та суб'єктів інвестиційної діяльності; підвищення ефективності формування й використання державної власності; підвищення ефективності захисту прав приватної власності; забезпечення рівних економічних можливостей для інвесторів незалежно від країни походження капіталу; формування конкурентного середовища, вирівнювання інституційних умов інвестування в різних регіональних підсистемах країни.

У макро- і мезоекономічній сферах такими цілями є збільшення обсягу функціонуючого капіталу за рахунок внутрішніх і зовнішніх джерел; скорочення розриву між часткою заощаджень та інвестицій у ВРП; формування ефективного механізму трансформації банківських ресурсів в

інвестиційні; формування ефективного механізму надання фінансових пільг; збільшення обсягу залучених прямих інвестицій; збільшення частки інвестицій, що спрямовуються приватним сектором на техніко-технологічне вдосконалення виробництва у всіх секторах економіки; підвищення ступеня використання фінансових ресурсів держави, акумульованих у період сприятливої економічної кон'юнктури на внутрішнє інвестування; переорієнтація бюджетних інвестицій із закордонного ринку капіталів на внутрішнє виробництво; забезпечення умов підвищення ефективності капіталу в межах країни та регіонів, формування «ядер конденсації» капіталу в нерентабельних галузях і секторах економіки; блокування надходження в країну застарілої техніки і технологій; підвищення інноваційної спрямованості інвестицій; скорочення розриву в рівнях інвестиційної діяльності в регіонах країни; підвищення спроможності національної господарської системи генерувати інвестиційний процес; збільшення обсягу та раціоналізація структури інвестицій в регіонах-аутсайдерах.

У сфері мікроекономіки такими цілями є максимізація використання власних джерел інвестицій організацій реального сектору економіки; здешевлення кредитних ресурсів; підвищення забезпеченості залучених ресурсів, в тому числі за рахунок державних гарантій; підвищення конкурентоспроможності вітчизняних господарюючих суб'єктів; розвиток системи соціальних інвестицій; створення мультиплікаційного ефекту в системі оплати праці [2, с. 13–21].

Досягнення цілей регіональної інвестиційної політики в умовах переходу економіки від сиро-

винної моделі розвитку до високотехнологічної має базуватись на інноваційних методах управління, тому як один з основних напрямів інвестиційної політики має розглядатися вибудовування грамотної та ефективної взаємодії з найбільшими інвесторами, інститутами розвитку, федеральними органами державної влади та органами місцевого самоврядування задля реалізації інвестиційних потреб бізнесу та виконання соціально-економічних завдань керівництва регіону з використанням нових конструкцій і схем державно-приватного партнерства.

Під час розроблення та реалізації регіональної інвестиційної політики доцільно виходити із сукупності принципів, що дають змогу забезпечити збалансоване застосування інструментів управління, що мають різну економічну природу.

До загальних належать принципи, які визначаються загальними цілями діяльності економічних суб'єктів та їх інтересами. Так, ними є принципи узгодженості (узгодження інтересів усіх учасників інвестиційної політики); комплексності (аналіз усіх сторін інвестиційної сфери); системності (врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на формування інвестиційних потоків); пріоритетності постановки цілей і вирішення завдань, спрямованих на формування сприятливого інвестиційного клімату; оптимальності ризику (недопущення перевищення порогових значень індикаторів економічної безпеки); єдності дій різних рівнів влади (взаємопов'язані розробленні та реалізація інвестиційної політики на всіх рівнях публічної влади, а саме державному, регіональному, місцевому); різноманітності форм та інструментів інвестиційної політики (склад використовуваних засобів повинен відображати різноманіття її цілей і завдань, специфіку стану окремих сфер і об'єктів щодо того, що існує поділ предметів ведення й повноважень в інвестиційній сфері державних органів різних рівнів, відповідно, особливості їх економіко-організаційного впливу); забезпечення моніторингу процесів і результатів реалізації інвестиційної політики (відстеження ключових характеристик інвестиційних процесів).

Специфічні принципи визначаються складом застосовуваних у процесі реалізації регіональної інвестиційної політики інструментів. Так, вони включають монетарні (принцип доступності фінансових ресурсів для всіх видів діяльності); інституційні (принцип прозорості чинних правил економічного порядку й передбачуваності їх змін), фіскальні (принцип забезпечення інтенсивності інвестицій, достатніх для збереження або збільшення їх обсягу; принцип мінімального порушення міжгалузевої конкуренції в процесі надання пільг); державні інвестиції (принцип необхідного й достатнього обсягу державних інвестицій, принцип переваги неліквідності, принцип пріоритету внутріш-

нього інвестування перед експортом державного капіталу) [6, с. 141–150].

Формування ефективної регіональної інвестиційної політики є можливим лише на основі створення та функціонування особливого механізму, що включає сукупність інвестиційних інститутів, а саме універсальних та спеціалізованих організаційних структур, методів, інструментів, прийомів, правил, процедур, технологій, зв'язків і відносин, за допомогою яких регіональні органи влади впливають на інвестиційні процеси відповідно до заданих цільовими установками, визначеними стратегією розвитку. Цілеспрямований вплив державних установ та управління, які мають повноваження для всіх учасників інвестиційного процесу для досягнення цілей регіонального соціально-економічного розвитку, є механізмом реалізації регіональної інвестиційної політики [4, с. 34–39].

Зміст регіональної інвестиційної політики наочно розкриває модель формування регіональної інвестиційної політики щодо формування інфраструктури регіону в умовах децентралізації (рис. 2).

У представленій моделі регіональної інвестиційно-інноваційної політики наявний тісний зв'язок між умовами інвестиційної діяльності та її результатом. Результат визначається співвідношенням вкладених коштів та отриманим доходом. Дохід є мотивом інвестиційної діяльності.

Регулятором усіх інвестиційних процесів у регіоні виступає регіональна інвестиційна політика як складова частина державної інвестиційної політики, оскільки вона створює умови для залучення інвестиційних ресурсів, що забезпечують розширення інвестиційного потенціалу та зниження рівня інвестиційних ризиків (інвестиційної привабливості), а також обумовлює інвестиційну активність, що сприяє поліпшенню інвестиційного клімату.

Досягнення цільових орієнтирів, передбачених інвестиційною політикою, включає перехід регіону на інноваційний шлях економічного розвитку. Головним джерелом здійснення інновацій та переходу до інноваційного типу розвитку економіки стають інвестиції. Саме інвестиції разом з інноваціями повинні стати одним з основних факторів економічного зростання регіонів.

Отже, визначено, що структурними елементами регіональної інвестиційно-інноваційної політики є: суб'єкти, об'єкт, цілі, принципи, галузі взаємодії держави з іншими учасниками процесу реалізації політики, стратегія (напрями), інструменти та їх комбінації, що формують механізм реалізації стратегії, основні ефекти, заплановані від її реалізації. Зміст регіональної інвестиційної політики розкриває запропонована модель формування регіональної інвестиційної політики щодо формування інфраструктури регіону в умовах децентралізації.

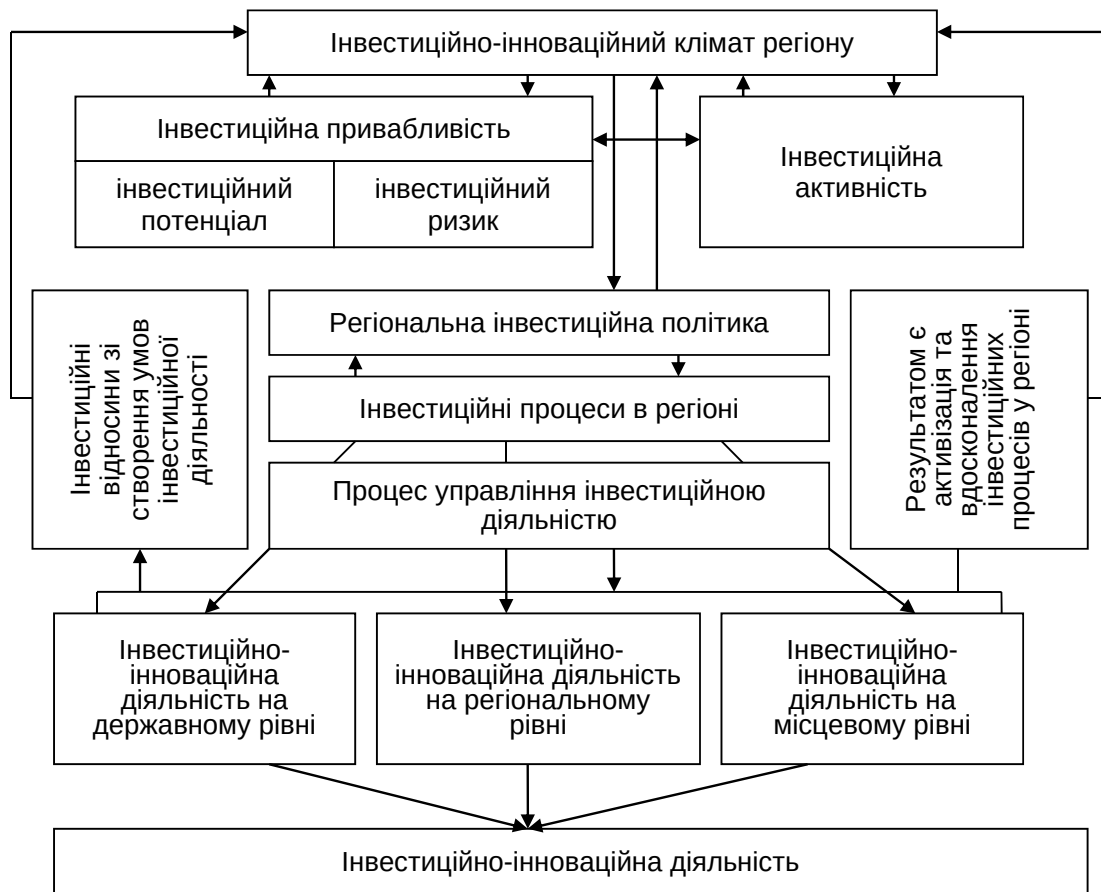


Рис. 2. Модель формування регіональної інвестиційно-інноваційної політики щодо формування інфраструктури регіону в умовах децентралізації

### Висновки з проведеного дослідження.

В результаті проведеного дослідження визначено, що інвестиції спрямовуються або у фізичний капітал, або в людський капітал, або в сектор знань. Огляд наявних трактувань інвестицій свідчить про те, що єдиного визначення цього поняття не існує, проте всі автори згодні з тим, що інвестиції є одним із найважливіших інструментів економічного зростання країни, а управління ними – одним з актуальних завдань національної економіки. Інструментом управління інвестиціями виступає інвестиційна політика, модель якої залежить від вибраної економічної теорії, адаптованої до сучасного етапу соціально-економічного розвитку території. Вона є основою переходу на інноваційний шлях розвитку.

Також доведено, що інфраструктура посідає ключове місце в економіці регіону й виступає фактором, який впливає на його конкурентоспроможність. Існує прямий зв'язок між можливостями того чи іншого регіону щодо прискореного економічного розвитку, залучення іноземних інвестицій та стану його інфраструктури. Сучасний підхід до формування ефективного регіонального інфраструктурного середовища для країн із ринковою економікою включає такі стандарти, як обов'язковий моніторинг трансформаційних процесів у світовій

господарській системі; необхідність максимального урахування всіх потреб учасників виробничої діяльності; відповідність регіональної інфраструктури всім своїм функціям у виробничому процесі.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Акмаєв А.І. Удосконалення оцінки конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Культура народів Причорномор'я*. 2007. Вип. 99. С. 7–10.
2. Александрова О.В. Економічна стійкість сільськогосподарського виробництва як основний чинник його конкурентоспроможності. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету*. 2012. № 2. Т. 3. С. 13–21.
3. Алексеенко Н.В. Устойчивое развитие предприятия как фактор экономического роста. *Экономика и организация управления*. 2008. Вип. 3. С. 59–65.
4. Бугай В.З., Омельченко В.М. Analysis and evaluation of financial stability of the enterprise. *Держава та регіони*. 2008. № 1. С. 34–39.
5. Васильчак С.В. Економічна стійкість сільськогосподарських підприємств: стратегічний менеджмент. *Формування ринкових відносин в Україні: збірник наукових праць / за ред. І.Г. Мансурова*. Вип. 6 (169). 2015. С. 67–70.
6. Kravchenko M., Khalatur S., Zhylenko K., Masiuk Yu., Velychko L. Assessment of bank lending

diversification in Ukraine. *Banks and Bank Systems*. 2018. № 13. P. 141–150.

**REFERENCES:**

1. Akmaiev A.I. (2007) Udoskonalennia otsinky konkurentospromozhnosti pidpriemstva v umovakh hlobalizatsii [Improvement of enterprise competitiveness assessment in the conditions of globalization]. *Kultura narodov Prychernomoria*, vol. 99, pp. 7–10.

2. Aleksandrova O.V. (2012) Ekonomichna stiikist silskohospodarskoho vyrobnytstva yak osnovnyi chynnyk yoho konkurentospromozhnosti [Economic sustainability of agricultural production as a major factor in its competitiveness]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnoho universytetu*, no. 2, t. 3. pp. 13–21.

3. Alekseenko N.V. (2008) Ustoichyvoe razvytye predpriyatiya kak faktor ekonomicheskogo rosta [Sustainable development of the enterprise as a factor of economic growth]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia: zb. nauk. pr.* Vol. 3, pp. 59–65.

4. Buhai V.Z., Omelchenko V.M. (2008) Analiz ta otsinka finansovoi stiikosti pidpriemstva [Analysis and evaluation of financial stability of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony*, no. 1, pp. 34–39.

5. Vasylchak S.V. Ekonomichna stiikist silskohospodarskykh pidpriemstv: stratehichniy menedzhment [Economic sustainability of agricultural enterprises: strategic management]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 6 (169), pp. 67–70.

6. Mykola Kravchenko, Svitlana Khalatur, Kateryna Zhylenko, Yuliia Masiuk, Liudmyla Velychko (2018). Assessment of bank lending diversification in Ukraine. *Banks and Bank Systems*, no. 13, pp. 141–150.



ПЛАНУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВА З НАДАННЯ ОЗДОРОВЧИХ ПОСЛУГPLANNING OF STRATEGIC DEVELOPMENT  
OF THE ENTERPRISE ON RENDERING OF IMPROVING SERVICES

У статті досліджено поняття «стратегія», її взаємозв'язок з розвитком підприємств, що надають оздоровчі послуги. Запропоновано методичні підходи до організації стратегічного планування на прикладі підприємства, що надає оздоровчі послуги, а саме дитячого оздоровчого комплексу «Райський куточок» у місті Бердянськ. За допомогою проведеного SPACE-аналізу доведено, що процес стратегічного планування може бути представлений послідовним вирішенням наявних проблем будь-якої компанії, виокремлено актуальне питання стратегічного планування з поетапним вибором оптимального підходу до розвитку підприємства. В результаті одержання зважених оцінок чотирьох ключових чинників побудовано вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE, що вказує на тип стратегії досліджуваного підприємства, та виявлено, що перспективною стратегією розвитку ДОК «Райський куточок» є агресивна. Встановлено, що вибір стратегії залежить від багатьох факторів, у тому числі від стратегічної позиції підприємства, динаміки її зміни, виробничого й технічного потенціалу, наданих послуг, стану економіки, політичного середовища.

**Ключові слова:** стратегія, стратегічне планування, план, управління, SPACE-аналіз, оздоровчі послуги.

В статті досліджено поняття «стратегія», її взаємозв'язок з розвитком підприємств, що надають оздоровчі послуги. Предложено методические подходы к организации стратегического планирования на примере предприятия, предоставляющего оздоровительные услуги, а именно детского оздоровительного комплекса «Райский уголок» в городе Бердянск. С помощью проведенного SPACE-анализа доказано, что процесс стратегического планирования может быть представлен последовательным решением имеющихся проблем любой компании, выделен актуальный вопрос стратегического планирования с поэтапным выбором оптимального подхода к развитию предприятия. В результате получения взвешенных оценок четырех ключевых факторов построен вектор рекомендуемой стратегии в системе координат SPACE, что указывает на тип стратегии исследуемого предприятия, и выявлено, что перспективной стратегией развития ДОК «Райский уголок» является агрессивная. Установлено, что выбор стратегии зависит от многих факторов, в том числе от стратегической позиции предприятия, динамики ее изменения, производственного и технического потенциала, оказанных услуг, состояния экономики, политической среды.

**Ключевые слова:** стратегия, стратегическое планирование, план, управление, SPACE-анализ, оздоровительные услуги.

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-17>

**Могилова А.Ю.**

д.е.н., професор  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара

**Матвеева М.С.**

студент  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара

**Mogilova Anastasia**

Oles Honchar Dnipro National University

**Matvieieva Maryna**

Oles Honchar Dnipro National University

*In the article, the definition of "strategy" and its interconnection with development of enterprises are researched. The essence of strategic plan, its codes and stages are defined. The interrelation between main terms and concepts is researched. The relevance and importance of the concept of "strategic planning" and its role in the activities of enterprises providing health services are also studied. The practical aspects of modern tools of strategic planning of development of organizations for the provision of health services are selected and the essence of the formation of its individual components is revealed. Methodical approaches of introduction were proposed on an example of the enterprise rendering improving services – the children's wellness complex "Paradise corner" in the city of Berdyansk was developed. Alternative methods and possible aspects of improving methodological approaches to the formation and realization of organizational strategy are identified. With the help of SPACE analysis it was investigated and proved that the process of strategic planning can be represented by a consistent solution to the pressing problems of any company. The topical issue of strategic planning with the step-by-step choice of the optimal approach to enterprise development was selected. Also, the world experience of strategy development to improve the organization's activity was analyzed effective factors of its formation, strategic planning methodology and its stages were singled out. The factors influencing the effectiveness of the chosen strategy were identified in more detail such as financial strength, competitiveness of the enterprise, stability of the industry, attractiveness of the industry. As a result of obtaining weighted estimates of four key factors, the vector of the recommended strategy in the coordinate system SPACE was formed. That indicates the type of strategy of the researched enterprise and it was determined that the perspective development strategy of "Paradise Corner" is aggressive strategy. It was identified that the choice of strategy depends of many factors, including the strategic position of the enterprise, the dynamics of its change, production and technical potential, services provided, the state of the economy, the political environment.*

**Key words:** strategy, strategic planning, plan, management, SPACE analysis, health services.

**Постановка проблеми.** Для успішного функціонування в умовах ринкових відносин підприємствам необхідно адекватно реагувати на мінливість та невизначеність економічного середовища. Адаптація підприємств до зовнішнього середовища має здійснюватися в рамках сформованої стратегії розвитку. При цьому необхідно не лише своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, але й передбачати глобальні економічні перетворення. Стратегія розвитку підприємства має ґрунтуватись на прогнозу-

ванні наслідків таких перетворень. Таким чином, удосконалення процедур моделювання поведінки підприємств під впливом як внутрішнього, так і зовнішнього середовища обумовлює актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню проблем, пов'язаних із формуванням та вибором стратегії розвитку підприємства, присвячені праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених, таких як В.В. Боднарчук, А. Зелль, А.П. Міщенко, А.Ю. Могилова, Й. Хентце.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей управління стратегічним розвитком на сучасному підприємстві, визначення основних проблем та перспективних напрямів покращення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стратегічне управління дає змогу зібрати разом увесь комплекс управлінської діяльності для забезпечення й утримання конкурентних переваг на основі адекватного реагування на зміни зовнішнього середовища [3, с. 257]. Економічна стратегія в умовах ринкової економіки є обов'язковою умовою успішного функціонування будь-якого господарюючого суб'єкта [1, с. 134].

Задля повного критичного обґрунтування вибору стратегії розвитку досліджуваного підприємства, що надає оздоровчі послуги, проведено SPACE-аналіз, тобто комплексний метод, призначений для оцінювання ситуації та вибору стратегій. Щоб отримати обґрунтовані результати за допомогою SPACE-аналізу, необхідно здійснити такі етапи:

- підготовчий етап;
- розроблення критеріїв оцінювання та проведення відповідних розрахунків;
- узгодження стратегій розвитку.

Перевагами SPACE-аналізу є те, що метод дає можливість проаналізувати наявну стратегію підприємства навіть тоді, коли вона існує у неявному вигляді, за такими критеріями [4, с. 115]:

- конкурентні переваги (КП);
- привабливість галузі (ПГ);
- фінансовий потенціал (ФП);
- стабільність середовища (СС).

Таким чином, вибрано стратегію для підприємства за методикою “Strategic Position and Action Evaluation” – оцінювання стратегічного становища та дій, призначених для аналізування позиції на ринку та вибору оптимальної стратегії для середніх і малих підприємств. SPACE-методика ґрунтується на формуванні матриці, яка складається з чотирьох квадрантів, використовуючи базові принципи розроблення, знання про галузь і підприємство. Названі чинники внутрішнього та зовнішнього середовища утворюють осі матриці та розглядаються як найважливіші детермінанти загальної стратегічної позиції підприємства [4, с. 115].

Проведення SPACE здатне забезпечити процес прийняття управлінських рішень щодо вибору найбільш ефективного загального вектору стратегії з урахуванням умов зовнішнього середовища та конкурентних позицій у ньому компанії, що є кінцевим результатом та головним завданням SPACE-аналізу. При цьому варто зауважити, що така методика може бути використана як для вибору стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і для вирішення стратегічних та тактичних завдань [2, с. 464–480].

Кожне підприємство унікальне у здійсненні своєї діяльності, отже, процес вироблення і реалізації стратегії для будь-якої фірми є індивідуальним. В умовах ринкової економіки організації функціонують в умовах конкуренції, постійно схильні до змін зовнішнього середовища. Це означає, що для підприємств необхідно формувати довгострокову стратегію розвитку, яка б дала їм змогу оперативно реагувати на зміни й залучати інвестиції, необхідні для функціонування [3].

Неправильна оцінка стану підприємства може спричинити катастрофічні наслідки, тому під час вибору механізму використання конкурентних переваг компанії для усунення загроз і зменшення впливу слабких сторін важливо враховувати поточний стан підприємства. Цінним методом такого аналізу виступає матриця стратегічного положення й оцінювання дій, або SPACE-матриця.

На прикладі дитячого оздоровчого комплексу «Райський куточок» сформовано SPACE-методику, тобто визначення ринкової позиції та базової стратегії підприємства, що ґрунтувалась на певних критеріях.

Кожному з вибраних чинників у межах однієї групи факторів було виставлено експертну оцінку за 5-бальною шкалою та присвоєно ваговий коефіцієнт від 0 до 1, що визначає значущість кожного критерія щодо всієї сукупності критеріїв. Отримані результати розрахунків наносяться на прямокутну систему координат, де кожна піввісь є поданням загального критерія за групою [3].

Рекомендований тип стратегії повинен уточнитися конкретними рішеннями, тобто уточнюючими стратегіями, наборами типових стратегічних рішень, які конкретизують рух підприємства у цій бізнес-галузі господарювання відповідно до конкретних умов ринку та стану підприємства.

Розрахунок зваженої оцінки фінансової сили за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок» наведено у табл. 1.

Отже, загальна оцінка фінансової сили підприємства становить 4 бали. Це свідчить про збалансованість критерія.

Задля оцінювання конкурентоспроможності підприємства за методом SPACE-аналізу було розроблено табл. 2 та використано такі критерії, як ринкова частка, якість послуги, прихильність споживачів, тип і тіснота зв'язку зі споживачами, цінова політика, ступінь вертикальної інтеграції.

Отже, початкову та головну роль відіграє рівень конкурентоспроможності. Загальна оцінка цього критерія для аналізованого підприємства становить 3,8 бали. У цьому разі результат свідчить про покращення факторів, що характеризують конкурентоспроможність.

Наступним критерієм для оцінювання є стабільність галузі, що характеризується за такими

критеріями, як стабільність прибутку, стабільність грошової одиниці, рівень і темпи інфляції, маркетингові та рекламні можливості, загальний рівень конкуренції, цінова еластичність попиту.

У табл. 3 проаналізовано детально кожен із наведених факторів впливу.

Оскільки нестабільність підприємства є його загрозою, то аналіз наведеного критерія є одним із важливих. Загальний бал становить 3,6, тому доходимо висновку, що галузь комплексу набуває динамічного розвитку.

Останній фактор, що впливає на вибір стра-

тегії підприємства, – це привабливість галузі (ПГ) (табл. 4). Спираючись на специфіку комплексу, ми вибрали такі критерії, як потенціал росту, використання ресурсів, середньогалузева норма прибутку, капіталомісткість і легкість входження на ринок.

За допомогою привабливості галузі формується більш приваблива конкурентна стратегія. У цьому разі загальна оцінка наведеного критерія становить 4,5, що свідчить про середній стан фактору, який переходить у сильний та набуває переваг.

Таблиця 1

**Результати оцінки фінансової сили (ФС) за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»**

Критерій	Оцінка, балів	Значимість	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства (ФС)			
Ліквідність	4	0,05	0,2
Оборотність обігових активів	2	0,05	0,1
Фондовіддача	4	0,1	0,4
Рентабельність власного капіталу	3	0,15	0,5
Фінансова незалежність	3	0,2	0,6
Стабільність отримання прибутку	5	0,25	1,25
Коефіцієнт оновлення основних засобів	4	0,05	0,2
Стійкість до фінансового ризику	5	0,15	0,75
Загальна оцінка критерія		1	4

*Джерело: власна розробка авторів*

Таблиця 2

**Результати оцінювання конкурентоспроможності підприємства (КП) за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»**

Критерій	Оцінка, балів	Значимість	Зважена оцінка, балів
Конкурентоспроможність підприємства (КП)			
Ринкова частка	4	0,2	0,8
Якість послуги	4	0,2	0,8
Прихильність споживачів	2	0,1	0,2
Цінова політика	4	0,3	1,2
Ступінь вертикальної інтеграції	4	0,2	0,8
Загальна оцінка критерія		1	3,8

*Джерело: власна розробка авторів*

Таблиця 3

**Результати оцінювання стабільності галузі (СГ) за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»**

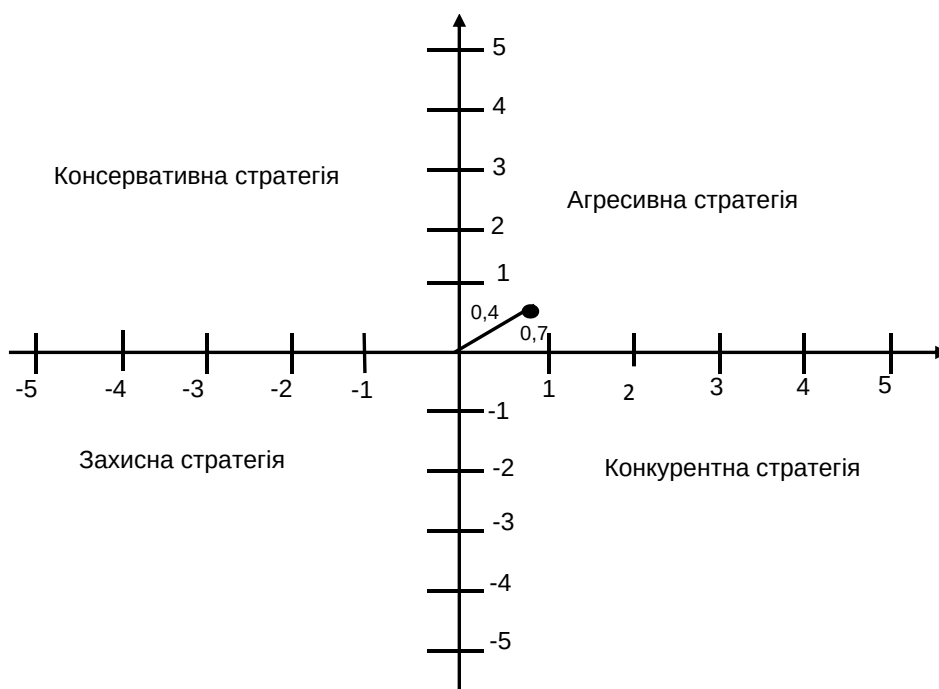
Критерій	Оцінка, балів	Значимість	Зважена оцінка, балів
Стабільність галузі (СГ)			
Стабільність прибутку	3	0,1	0,3
Стабільність грошової одиниці	2	0,3	0,6
Рівень і темпи інфляції	5	0,2	1
Маркетингові та рекламні можливості	4	0,15	0,6
Загальний рівень конкуренції	2	0,05	0,1
Цінова еластичність попиту	5	0,2	1
Загальна оцінка критерія		1	3,6

*Джерело: власна розробка авторів*

**Результати оцінювання привабливості галузі (ПГ) за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»**

Критерій	Оцінка, балів	Значимість	Зважена оцінка, балів
Привабливість галузі (ПГ)			
Потенціал росту	5	0,1	0,5
Використання ресурсів	4	0,2	1,2
Середньогалузева норма прибутку	5	0,15	0,75
Капіталомісткість і легкість входження на ринок	4	0,2	0,8
Суспільна привабливість	5	0,25	1,25
Загальна оцінка критерія		1	4,5

Джерело: власна розробка авторів



**Рис. 1. Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу для ДОК «Райський куточок»**

Джерело: власна розробка авторів

В результаті одержання зважених оцінок чотирьох ключових факторів побудовано вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE, що вказує на тип стратегії підприємства (рис. 1), за координатами, що розраховано за формулами (1) та (2):

$$X = ПГ - КП 1 \quad (1)$$

$$4,5 - 3,8 = 0,7;$$

$$Y = ФС - СГ 2 \quad (2)$$

$$4 - 3,6 = 0,4.$$

Вектор рекомендованої стратегії за методом SPACE-аналізу побудовано за такими двома точками: O (0; 0) та P (0,7; 0,4) (рис. 1).

Отже, за допомогою SPACE-аналізу визначено, що перспективною стратегією розвитку ДОК «Райський куточок» є агресивна, що свідчить про

доцільність впровадження досліджених раніше стратегій.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Стратегічне планування як найбільш важливий елемент стратегічного управління є необхідним інструментом досягнення підприємством своїх цілей, але було виявлено, що в сучасних умовах постає проблема реалізації стратегічних планів, виникає проблема доцільності стратегічного планування. На прикладі дитячого оздоровчого комплексу «Райський куточок» доведено, що така ситуація спричинена низкою різних зовнішніх факторів [5, с. 45–53]. Основним способом покращення діяльності організації є постійне коригування стратегічних планів. Критичне обґрунтування за методикою SPACE підтвердило доречність розроблення стратегічного планування.



**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Боднарчук В.В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник / за ред. І.Я. Люта. Львів : Львівський державний аграрний університет, 2003. 134 с.
2. Зелль А. Дослідження зв'язку стратегічного і тактичного планування. *Журнал європейської економіки*. 2006. № 4. С. 464–480.
3. Міщенко А.П. Стратегічне управління : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2004. 257 с.
4. Могилова А.Ю. Стратегічний маркетинг : навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро, 2011. 115 с.
5. Хентце Й. Основные цели стратегического менеджмента. *Проблемы теории и практикум управления*. 1989. № 12. С. 45–53.

**REFERENCES:**

1. Zell A. (2006) Doslidzhennia vzaiemozviazku stratehichnoho i taktychnoho planuvannia [Research on the relationship of strategic and tactical planning]. *Zhurnal yevropejs'koj ekonomiki*, vol. 4, pp. 464–480.
2. Bodnarchuk V.V. (2003), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic management]. Navchal'nij posibnik dlya studentiv ed. I.Ya. Lyuta, Lviv, Ukraine.
3. Mishchenko A.P. (2004), *Stratehichnyi menedzhment* [Strategic Management]. Navchal'nij posibnik dlya studentiv, Centr navchal'noj literaturi.
4. Mogilova A.Yu. (2011) *Stratehichnyi marketynh* [Strategic Marketing]. Navchal'nij posibnik dlya studentiv vishchij navchal'nikh zakladiv. Dnipro.
5. Hentze J. (1989) Osnovni tsili stratehichnoho upravlinnia [The main goals of strategic management], *Problemy teorii i praktikum upravleniya*.

## ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ, ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ – КЛЮЧОВІ ФАКТОРИ СУЧАСНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ

## DECARBONIZATION, DECENTRALIZATION AND DIGITALIZATION – THE KEY FACTORS OF MODERN ENERGY SECTOR

У статті розглянуто основні тенденції розвитку сучасної енергетики, які відповідають концепції «ЗД», такі як декарбонізація, децентралізація та діджиталізація. Мета статті полягає у визначенні актуальності цих процесів для розвитку сучасної енергетики. Розглянуто динаміку викидів CO<sub>2</sub> у світі. З'ясовано, що оскільки виробництво енергії з викопних джерел пов'язане з такими викидами, то для їх зниження та досягнення цільового рівня необхідним є використання відновлюваних джерел енергії. Використання підприємствами автономних систем енергозабезпечення дає можливість створити децентралізоване енергетичне господарство, трансформуючи ринок, що може бути організований з використанням моделі P2P-трейдингу. Виявлено, що розвиток інформаційних технологій, який відбувається відповідно до тенденції діджиталізації, дає змогу створити спеціальну платформу для організації такого трейдингу на енергетичному ринку, забезпечити його прозорість та реалізацію інтересів усіх учасників.

**Ключові слова:** декарбонізація, децентралізація, діджиталізація, енергетика, трейдинг P2P.

В статье рассмотрены основные тенденции развития современной энергетики, соответствующие концепции «ЗД», такие как декарбонизация, децентрализация и диджитализация. Цель статьи заключается в определении актуальности этих процессов для развития современной энергетики. Рассмотрена динамика выбросов CO<sub>2</sub> в мире. Выяснено, что поскольку производство энергии из ископаемых источников связано с такими выбросами, то для их снижения и достижения целевого уровня необходимым является использование возобновляемых источников энергии. Использование предприятиями автономных систем энергообеспечения позволяет создать децентрализованное энергетическое хозяйство, трансформируя рынок, который может быть организован с использованием модели P2P-трейдинга. Выявлено, что развитие информационных технологий, которое происходит в соответствии с тенденцией диджитализации, позволяет создать специальную платформу для организации такого трейдинга на энергетическом рынке, обеспечить его прозрачность и реализацию интересов всех участников.

**Ключевые слова:** декарбонизация, децентрализация, диджитализация, энергетика, трейдинг P2P.

УДК 658.261 : 620.9 : 004.75

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-18>

**Пудичева Г.О.**

к.е.н., доцент кафедри економіки підприємства та організації підприємницької діяльності Одеський національний економічний університет

**Pudychewa Halyna**

Odesa National Economic University

*The main trends of the development of energy sector on the current stage due to the concept of “3D”, namely decarbonization, decentralization and digitalization, are considered in the article. The purpose of this article is to determine the relevance of these processes for the development of modern energy sector. To achieve this goal the author uses such general scientific research methods, as analysis, synthesis, theoretical generalization, abstraction and analogy, graphic analysis, etc. The dynamics of CO<sub>2</sub> emissions in the world is considered by the author. As carbon emission has a significant impact on the climate changes, it is necessary to regulate the level of CO<sub>2</sub> emissions in order to prevent irreversible changes. It is found that since the production of energy from fossil fuel is associated with carbon emission, in order to reduce this emission and achieve the target level, it is necessary to use renewable energy sources. The use of renewables allows autonomous supplying energy to enterprises and makes it possible to create a decentralized energy systems, transforming the market, which can be organized using the market model of P2P-trading (“Peer-to-Peer”). The concept of information technologies is determined based on the analysis of scientific literature. It is revealed that the development of information technologies in energy sector, namely “blockchain”, “AI” (artificial intellect), “IoT” (Internet of Things), “big data” and its management, etc. is taking place in accordance with the global trend of digitalization. Digitalization may allow to create the competitive environment in the energy market and to form prices and tariffs on the energy services based on the market principles. Moreover, use of information technologies may enable energy security and promote renewables use. The author shows that the combination of processes of decarbonization, decentralization and digitalization in energy sector makes it possible to create a special platform for organizing such P2P-trading on the energy market, to ensure its transparency and realization of interests of all participants.*

**Key words:** decarbonization, decentralization, digitalization, energy sector, P2P-trading.

**Постановка проблеми.** Енергетика розвинутих країн сьогодні розвивається у напрямі так званих ЗД, а саме декарбонізації, децентралізації та діджиталізації (англ. “3Ds” – “decentralization”, “decarbonization”, “digitalization”). Водночас сьогодні світ стикається з новими викликами нестабільності та невизначеності, пов'язаними з пандемією COVID-19.

Розвиток вітчизняної енергетики повинен бути узгоджений із сучасними глобальними тенденціями. Саме тому потрібно визначити особливості декарбонізації, децентралізації та діджиталізації як ключових факторів, які в найближчі десятиліття справлятимуть вплив на енергетичну сферу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Серед дослідників концепції «ЗД» в енергетиці можна виділити зарубіжних науковців М.Л. Ді Сільвестре, С. Фарузза, Е.Р. Сансеверіно, Г. Зіццо [1], які розглядають вплив декарбонізації, діджиталізації та децентралізації на інфраструктуру електроенергетичного сектору. Й. Ву, Дж.М. Гуерреро, Дж.К. Васкез [2] зосереджують у своїх дослідженнях увагу на діджиталізації та децентралізації, які забезпечують зміну ключових технологій та інфраструктури енергетичної сфери. Автори стверджують, що зростання частки електричної енергії, виробленої з відновлюваних джерел, стимулює перехід до нової моделі ринку, а це забезпечує

зниження карбонового сліду. Проте у вітчизняних публікаціях концепція «ЗД» ще не набула широкого поширення, а дослідження цих тенденцій мають фрагментарний характер. Саме тому необхідним вбачається узагальнення особливостей впливу кожного з трьох аспектів концепції на розвиток сучасної енергетики.

**Постановка завдання.** Метою статті є встановлення актуальності процесів декарбонізації, децентралізації та діджиталізації в поточних умовах функціонування енергетичної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вимога декарбонізації енергетики в сучасному світі пов'язана з тим, що більшість викидів парникових газів виникає у зв'язку зі споживанням енергії в різних секторах економіки, зокрема житловому секторі, у промисловості, сфері послуг, транспорті. Для досягнення екологічних цілей з припинення кліматичних викидів необхідно знижувати споживання викопного палива. В доповіді [3] зазначається, що викиди парникових газів необхідно скоротити на 45% до 2030 року порівняно з рівнем 2010 року, щоб досягти цільового показника у 1,5°C до 2050 року.

Проте, як видно з рис. 1, загальні викиди CO<sub>2</sub> у світі продовжують зростати.

Так, у 2019 році порівняно з 1990 роком обсяг викидів CO<sub>2</sub> у світі збільшився на 15 333,27 Мт (67,6%) порівняно з рівнем 1990 року. Причому у галузі електроенергетики відсоток зростання рівня викидів CO<sub>2</sub> у світовому масштабі склав 78% у 2019 році порівняно з 1990 роком [4]. Якщо ж такі темпи зростання викидів збережуться, то

у 2021 році загальний обсяг викидів CO<sub>2</sub> у світі досягне позначки 45 643 Мт.

Це вимагає розроблення заходів, націлених на перехід до використання відновлюваних джерел енергії, що є більш чистими та невичерпними.

Використання відновлюваних технологій в енергетиці безпосередньо пов'язано з другим аспектом концепції «ЗД», а саме децентралізацією. В умовах реформування енергетичного ринку підприємства – споживачі електричної енергії в Україні можуть вільно змінювати її постачальників, оскільки, відповідно до Правил роздрібного ринку електричної енергії [5], монополій облэнерго на цьому ринку більше не існує. Вибір постачальника може залежати від власних потреб підприємства, запропонованих механізмів ціноутворення, рівня сервісного обслуговування тощо, що дає змогу вибрати підприємству найбільш оптимальний варіант енергопостачальника. Крім того, підприємства можуть вибрати варіант власного виробництва електричної енергії, стаючи особливими гравцями на ринку – «просьюмерами». Найбільш поширеним варіантом такого виробництва є встановлення підприємствами сонячних електростанцій (СЕС).

Проекти такого виду дають змогу підприємствам не тільки забезпечити власне енергетичне постачання, але й знизити шкідливий вплив на довкілля, оскільки не створюють шкідливих викидів під час генерації електричної енергії порівняно з генерацією електроенергії з викопних джерел.

На наш погляд, оскільки «зелені» тарифи у майбутньому будуть поступово знижуватися, най-

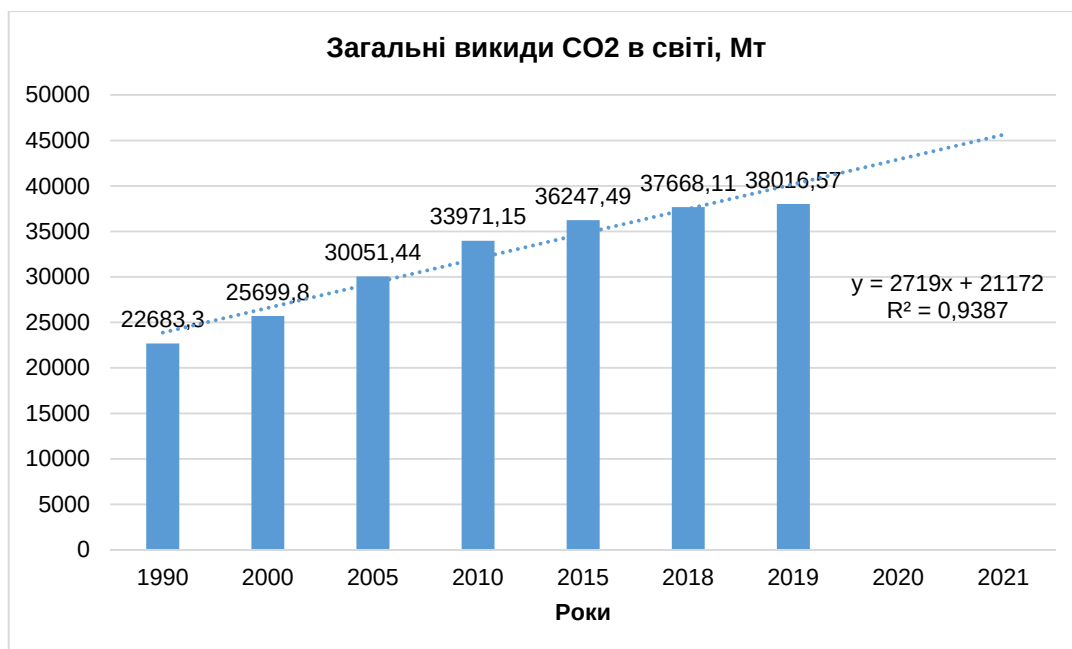


Рис. 1. Загальні викиди CO<sub>2</sub> у світі, Мт

Джерело: побудовано автором за даними джерела [4]

більш перспективними для підприємств є проекти, які дають змогу покривати власні потреби в електроенергії за рахунок відновлюваних джерел. Основними перевагами таких проектів є економічна ефективність (порівняно невеликий строк окупності), незалежність від зміни тарифів, скорочення витрат на передачу та розподіл енергії (одна з вимог децентралізації енергії відповідно до концепції «ЗД»).

Використання підприємствами автономних систем енергозабезпечення дає реальну можливість створити децентралізоване енергетичне господарство без необхідності залучати додаткових посередників. В таких системах підприємства можуть виступати і як покупці, і як продавці електричної енергії. Це значно трансформує процеси формування ланцюгів постачання енергії для підприємств.

На наш погляд, формування ефективних ланцюгів постачання енергії в такому разі може ґрунтуватись на використанні моделі енергетичного ринку "Peer-to-Peer" (P2P). Трейдинг P2P – це купівля-продаж енергії між двома та більше учасниками ринку, поєднаними мережами. За такого виду ринкових відносин надлишок енергії, що виникає у її виробника, може бути переданий та проданий іншим користувачам через захищену платформу. Така форма трейдингу допомагає учасникам вільно вибирати, у кого купляти електроенергію та кому її продавати.

Проте однією з основних вимог впровадження цього виду ринкових відносин є використання захищеної платформи, що використовує новітні технології цифровізації.

Для вітчизняного енергетичного ринку, який перебуває на стадії реформування та розбудови, ті соціально-економічні процеси, що відбуваються в Україні та світі, стають справжніми випробуваннями, подолання яких визначає здатність до подальшого сталого розвитку. Рушійною силою, що може створити нові можливості для поліпшення соціально-економічного розвитку в умовах неоднозначності, стає сьогодні процес поширення цифрових технологій (діджиталізація або цифровізація). Діджиталізація – це зростання застосування інформаційних та телекомунікаційних технологій в економіці та суспільстві [6]. Цифрові технології, змінюючи парадигму розвитку окремих підприємств та бізнесу загалом, трансформують економічні системи різного рівня, формуючи умови для нових підходів до їх організації та управління.

Розвиток інформаційних технологій пов'язаний зі стрімкими темпами інноваційних процесів та науково-технічним прогресом. Пандемія COVID-19 сьогодні створює передумови для їх усе більшого проникнення в усі сфери господарської та суспільної діяльності і в Україні, і у світі.

У тлумачному словнику з інформатики інформаційна технологія визначається як комплекс методів, способів і засобів, що забезпечують збирання, накопичування, зберігання, оброблення, передачу й відображення інформації та орієнтовані на підвищення ефективності та продуктивності праці, а також організована сукупність процесів, елементів, пристроїв і методів, використовуваних для оброблення інформації; інформаційні технології є неодмінною складовою частиною більшості видів інтелектуальної, управлінської та виробничої діяльності людини й суспільства [7, с. 355]. Крім того, термін «інформаційні технології» (ІТ, інформаційно-комунікаційні технології) найчастіше використовується для опису цифрових технологій, включаючи методи комунікації, а також технології зберігання й оброблення інформації [7, с. 356]. Інтеграція інформаційних технологій в усі сфери суспільного життя приводить до необхідності трансформувати парадигму розвитку підприємницьких структур у цифрову (англ. "digital"). Стрімкий розвиток цифрових технологій змінює способи виробництва та споживання продуктів та послуг, а також форми взаємозв'язків між суб'єктами господарювання.

Багато невеликих підприємств відхиляють ідею декарбонізації, оскільки вважають, що впровадження технологій відновлюваної енергетики є доволі витратним заходом. Проте окупність таких інвестицій досить висока, крім того, активне використання підприємствами цифрових технологій сьогодні дає змогу підприємствам сформулювати та реалізувати нові стратегії в енергетичних господарствах, що будуть орієнтовані на споживача та дадуть можливість підвищити ефективність, як великого, так і малого бізнесу.

Посилення необхідності декарбонізації в енергетиці, з одного боку, та процеси цифровізації (діджиталізації), з іншого боку, можуть у майбутньому створити можливості для підвищення енергетичної ефективності, розширення використання відновлюваних джерел енергії та налагодити взаємозв'язки між учасниками в енергетичних ланцюгах постачання, сприяючи підвищенню їх фінансових результатів.

А.С. Полянська та С.В. Савчук зазначають, що цифрові інновації в енергетиці не пов'язані лише зі встановленням автоматизованих електронних систем. Важливим кроком у процесі діджиталізації є переосмислення енергетичними підприємствами способів ведення бізнесу, методів залучення споживачів та взаємодії з ними [8, с. 22]. Серед тенденцій, які актуалізують процеси діджиталізації у сфері енергетики, автори виокремлюють такі:

- зростання попиту на електроенергію;
- їх стандартів щодо функціонування енергетичних підприємств;



– поширення відновлюваних джерел енергії [8, с. 22–23].

Разом із зазначеними тенденціями можна вказати на необхідність балансування ринку електричної енергії в умовах відходу від його централізованого регулювання.

Нові управлінські рішення, пов'язані з використанням цифрових технологій, сприятимуть зниженню операційних витрат для підприємств, підвищать надійність здійснення процесів постачання енергії, підвищать гнучкість управління підприємствами в енергетичній сфері та загалом сприятимуть підвищенню ефективності їх роботи.

Напрямами цифровізації в енергетиці є такі [8, с. 23–24]:

- технологія «блокчейн»;
- штучний інтелект/машинне самонавчання;
- бізнес-платформа для обміну даними між учасниками енергетичного ринку;
- безпілотники та дистанційна реєстрація;
- планшетні пристрої та підключення до мобільних мереж;
- масиви великих даних (“Big data”) та управління даними;
- Інтернет речей (“Internet of Things”, “IoT”) в енергетичному секторі.

Розвиток цифрових інновацій може стати ключовим імпульсом для вітчизняних підприємств щодо зняття бар'єрів для входження в інтегрований європейський енергетичний ринок.

В умовах переходу до інтегрованого європейського енергетичного ринку Україні необхідна глибока трансформація енергетичної системи. Відхід від централізованого енергопостачання та необхідність декарбонізації створюють нові важливі виклики в реалізації цього процесу. Саме тому впровадження цифрових технологій в енергетиці стає необхідною умовою подальшого розвитку. Діджиталізація в процесі координації учасників енергетичних ланцюгів постачання може стати запорукою функціонування конкурентного середовища та формування цін та тарифів на енергетичні послуги за ринковим принципом. Також цифрові технології можуть стати в нагоді для забезпечення енергетичної безпеки під час постачання енергетичних послуг.

Цифрові технології примножують можливості підвищення ефективності нових енергетичних систем, розширюючи можливості активної участі споживачів енергії в енергетичних ланцюгах постачання та просуваючи використання енергії з відновлюваних джерел.

Децентралізація енергетичних господарств розглядається багатьма науковцями як ключове рішення для країн та міст для швидкого переходу до більш сталого середовища. Розширення використання відновлюваних джерел енергії на локальному рівні створює можливості для фор-

мування децентралізованих відновлюваних енергетичних систем. Децентралізовані відновлювані енергетичні системи розглядаються як більш ефективні, надійні та стабільні, ніж звичайні енергетичні системи. З огляду на технічну складність такі системи вимагають залучення всебічних систем моніторингу для розширення використання відновлюваних джерел енергії, а також для забезпечення можливості оптимізації використання енергії в енергетичних господарствах [9, с. 2]. На наш погляд, це можна реалізувати шляхом цифровізації цієї сфери, а саме шляхом використання методів сучасного оброблення інформації та автоматизації їх здійснення.

Перехід на шлях діджиталізації в енергетиці знижує потребу у побудові централізованої інфраструктури енергетичного ринку з використанням захищених платформ для здійснення P2P-трейдингу й таким чином створює нові можливості для споживачів брати участь у процесах побудови енергетичних ланцюгів постачання, налагоджуючи контроль над ними.

Використання цифрових технологій в енергетиці вимагає корінних змін у підходах до здійснення енергетичного менеджменту на підприємствах. Управління енергетичними господарствами в нових умовах цифровізації не може здійснюватися у «ручному» режимі та вимагає формування управлінських структур, здатних оперативно реагувати на виклики, спираючись на кваліфікований персонал, що навчається в процесі роботи. Водночас багато операцій здійснюються в автоматичному режимі, передумовою чого є наявність доступу до глобальної мережі. Автоматичний облік в режимі реального часу створює умови для віддаленого контролю над енергетичними системами та спрощує прогнозування на майбутні періоди. Варто відзначити, що деякі операції, пов'язані з діджиталізацією енергетичних господарств, можуть бути передані на аутсорсинг постачальникам інформаційних та сервісних послуг. Це може підвищити ефективність управління енергетичними процесами та створить додаткові конкурентні переваги.

Тенденція до децентралізації енергетичного ринку може виявитися у створенні локальних мереж. Серед інструментів реалізації таких мереж виділяють енергетичні громади, “micro-grid”, трейдинг P2P (“peer-to-peer”) [10, с. 276], віртуальні електростанції [11], мультиенергетичні хаби [12]. Децентралізовані енергетичні мережі ґрунтуються на використанні місцевих відновлюваних джерел, з яких може генеруватися чиста та екологічна енергія.

Тенденція в енергетиці, пов'язана з переходом до відновлюваних джерел енергії, поширюється у зв'язку з появою дешевих технологій генерації електричної енергії із сонячної. Встановлення

сонячних панелей стає доступним не лише для підприємств, але й для побутових споживачів у житловому секторі. Як зазначалося раніше, споживачі, що беруть участь у генерації енергії, стають «просьюмерами» та можуть брати активну участь у формуванні мереж електричної енергії. Традиційний односторонній режим передачі енергії змінюється на двосторонній, а «просьюмери» стають повноцінними учасниками енергетичних ланцюгів постачання. Така інфраструктура генерації енергії робить енергетичне господарство більш розподіленим, динамічним та гнучким. Таким чином, виникає нагальна необхідність знайти ефективний спосіб координації таких енергетичних господарств та інтегрувати їх у загальне енергетичне господарство макрорівня.

Децентралізація в енергетиці вимагає створення нових розподільчих мереж для електричної енергії, що дасть змогу підвищити гнучкість енергетичних систем та підвищити частку відновлюваних джерел енергії у виробництві. Такі мережі створюються на основі впровадження технологій «розумних мереж» (“smart-grid”). Їх розвиток вимагає значних інвестицій (за даними IEA, інвестиції в технології “smart grid” у 2017 році у світі склали \$33 млрд. [13]), проте вони допомагають знизити кількість збоїв у мережах та сприяють впровадженню нових бізнес-моделей, заснованих на розподілі енергетичних ресурсів.

Ключову роль у розумних мережах відіграють інформаційні та комунікаційні технології, що відповідають за збирання та аналіз інформації про виробництво та споживання енергії. Дослідження застосування цих напрямів інновацій пов'язано здебільшого з інформаційними технологіями, технічними науками та сферою інжинірингу, хоча представляє інтерес також у рамках теорії управління підприємствами. Впровадження таких систем дає змогу знизити витрати на енергію у споживачів та підвищує надійність у ланцюгах постачання електричної енергії.

Створення «розумних мереж» та запровадження трейдингу P2P висувають вимогу взаємопов'язаності учасників та можливості їх оперативного реагування на зміну ситуації на енергетичному ринку. Таким чином, виникає нагальна потреба знайти ефективний спосіб координувати децентралізовані енергетичні системи та інтегрувати їх у єдину мережу, що дасть змогу здійснювати рух енергетичних потоків як у прямому, так і в зворотному напрямку, при цьому здійснювати підприємствами операцій із купівлі-продажу надлишково згенерованої енергії.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, розвиток енергетичних господарств підприємств, відповідно до тенденцій декарбонізації, децентралізації та діджиталізації, приводить до необхідності зміни механізмів формування енер-

гетичних ланцюгів постачання, що є викликом для всіх зацікавлених учасників. Вимога декарбонізації сприяє переходу на використання відновлюваних джерел енергії та підвищення енергетичної ефективності її споживачами. Зростання попиту на енергію та зміна ролі багатьох споживачів на енергетичному ринку на «просьюмерів» вимагають появи нових механізмів взаємодії між учасниками енергетичного ринку, їх регуляції та координації. Діджиталізація створює можливості для впровадження нових бізнес-моделей, що ґрунтуються на прозорих операціях та взаємодії P2P.

Все це трансформує структуру енергетичних ланцюгів постачання та вимагає формування нових ринкових механізмів, що здатні збалансувати попит і пропозицію, попередивши збої та сприяючи зниженню витрат.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Silvestre M.L., Favuzza S., Sanseverino R., Zizzo G. How Decarbonization, Digitalization and Decentralization are changing key power infrastructures. *Renewable and Sustainable Reviews*. 2018. No. 93. P. 483–498.
2. Wu Y., Wu Y., Guerrero J.M., Vasquez J.C. Digitalization and decentralization driving transactive energy Internet: Key technologies and infrastructure. *International Journal of Electrical Power and Energy Systems*. 2021. № 126. 106593. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2020.106593>.
3. IPCC, 2018. Global warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty. IPCC, Geneva, Switzerland. URL: <https://www.ipcc.ch/sr15> (дата звернення: 03.12.2021).
4. Crippa, M., Guizzardi, D., Muntean, M., Schaaf, E., Solazzo, E., Monforti-Ferrario, F., Olivier, J.G.J., Vignati, E. Fossil CO<sub>2</sub> emissions of all world countries – 2020. Report. EUR 30358 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020. DOI: 10.2760/143674, JRC121460.
5. Про затвердження Правил надання послуги з постачання теплової енергії і типових договорів про надання послуги з постачання теплової енергії : Постанова Кабінету Міністрів України від 21 серпня 2019 року № 830. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/830-2019-%D0%BF#n14> (дата звернення: 03.12.2021).
6. Lange S., Pohl J., Santarius T. Digitalization and energy consumption. Does ICT reduce energy demand? *Ecological Economics*. 2020. Vol. 176. 106760. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106760>.
7. Півняк Г.Г. та ін. Тлумачний словник з інформатики. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2010. 600 с. URL: [tлумachniy-slovnik-z-informatiki.pdf](http://tлумachniy-slovnik-z-informatiki.pdf) (дата звернення: 03.12.2021).
8. Полянська А.С., Савчук С.В. Цифровізація в сфері енергетики: тренди та проблеми. *Управління*

розвитком соціально-економічних систем : матеріали Четвертої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 8 жовтня 2020 року. Харків : ХНТУСГ, 2020. С. 22–25.

9. Meuer J., Lamaro F., Vetterli N. Embedding energy optimization in organizations: A case study of a Swiss decentralized renewable energy system. *Energy & Building*. 2021. Vol. 235. 110710. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110710>.

10. Madlener R. Sustainable energy transition and increasing complexity: Trade-offs, the economics perspective and policy implications. *Inequality and Energy*. 2020. P. 251–286. DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817674-0.00011-4>.

11. Pudjianto D., Ramsay C., Strbac G. Microgrids and virtual power plants: concepts to support the integration of distributed energy resources. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part A: Journal of Power Energy*. 2008. Vol. 222. Issue 7. P. 731–741.

12. Kienzle F., Ahčin P., Andersson G. Valuing Investments in Multi-Energy Conversion, Storage, and Demand-Side Management Systems Under Uncertainty. *IEEE Transactions on Sustainable Energy*. 2011. Vol. 2. No. 2. P. 194–202. DOI: <https://doi.org/10.1109/TSTE.2011.2106228>.

13. IEA, 2019. World Energy Outlook 2018. Paris : OECD/IEA.

#### REFERENCES:

1. Silvestre M.L., Favuzza S., Sanseverino R., Zizzo G. (2018). How Decarbonization, Digitalization and Decentralization are changing key power infrastructures. *Renewable and Sustainable Reviews*. No. 93. P. 483–498.

2. Wu Y., Wu Y., Guerrero J.M., Vasquez J.C. (2021) Digitalization and decentralization driving transactive energy Internet: Key technologies and infrastructure. *International Journal of Electrical Power and Energy Systems*. No. 126. 106593. <https://doi.org/10.1016/j.ijepes.2020.106593>

3. IPCC, 2018. Global warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5°C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty. IPCC, Geneva, Switzerland. URL: <https://www.ipcc.ch/sr15> (accessed 03 December 2021).

4. Crippa M., Guizzardi D., Muntean M., Schaaf E., Solazzo E., Monforti-Ferrario F., Olivier J.G.J., Vignati E. (2020). Fossil CO2 emissions of all world countries – 2020. Report. EUR 30358 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2020. 10.2760/143674, JRC121460.

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019.). On approval of Rules of providing services of heat supply and typical agreements on providing service of heat supply. Decree. 21 August 2019. No. 830. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/830-2019-%D0%BF#n14> (accessed 03 December 2021).

6. Lange S., Pohl J., Santarius T. (2020). Digitalization and energy consumption. Does ICT reduce energy demand? *Ecological Economics*. Vol. 176. 106760. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2020.106760>.

7. Pivniak H.H. et al. (2010). Explanatory dictionary in Informatics [Тлумачний словник з інформатики]. Dnipropetrovsk: Nats. hirn. un-t. URL: [tlumachniy-slovník-z-informatiki.pdf](http://tlumachniy-slovník-z-informatiki.pdf) (accessed 03 December 2021).

8. Polianska A.S., Savchuk S.V. (2020). Tsyfrovizatsiia v sferi enerhetyky: trendy ta problemy [Digitalization in energy area: trends and problems]. *Proceedings of the Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system*. Harkiv: HNTUSH, pp. 22–25.

9. Meuer J., Lamaro F., Vetterli N. (2021) Embedding energy optimization in organizations: A case study of a Swiss decentralized renewable energy system. *Energy & Building*. Vol. 235. 110710. <https://doi.org/10.1016/j.enbuild.2020.110710>.

10. Madlener R. (2020) Sustainable energy transition and increasing complexity: Trade-offs, the economics perspective and policy implications. *Inequality and Energy*. P. 251–286. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-817674-0.00011-4>.

11. Pudjianto D., Ramsay C., Strbac G. (2008) Microgrids and virtual power plants: concepts to support the integration of distributed energy resources. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part A: Journal of Power Energy*. Vol. 222. Issue 7. P. 731–741.

12. Kienzle F., Ahčin P., Andersson G. (2011) Valuing Investments in Multi-Energy Conversion, Storage, and Demand-Side Management Systems under Uncertainty. *IEEE Transactions on Sustainable Energy*. Vol. 2. No. 2. P. 194–202. <https://doi.org/10.1109/TSTE.2011.2106228>.

13. IEA (2019) World Energy Outlook 2018. OECD/IEA, Paris.



## ІНСТРУМЕНТИ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА У СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖАХ

### TOOLS FOR PROMOTING RESTAURANT BUSINESSES ON SOCIAL NETWORKS

УДК 338.24:640.41(045)

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-19>

**Сабіров О.В.**

к.т.н., доцент кафедри  
туризму та готельно-ресторанної справи  
Університет митної справи та фінансів

**Вишнікіна О.В.**

к.х.н., доцент, доцент кафедри  
туризму та готельно-ресторанної справи  
Університет митної справи та фінансів

**Язіна В.А.**

к.е.н., доцент кафедри  
туризму та готельно-ресторанної справи  
Університет митної справи та фінансів

**Sabirov Oleksandr**

University of Customs and Finance

**Vishnikina Olena**

University of Customs and Finance

**Yazina Viktoriia**

University of Customs and Finance

Стаття присвячена засадам успішного розвитку та функціонування вітчизняних підприємств ресторанного господарства в сучасних умовах використання інтернет-маркетингу. Висвітлено сучасний стан розвитку підприємств ресторанного господарства. Наведено особливості сучасного інтернет-маркетингу, характеристику й аналіз SMM. Розглянуто актуальність створення та розроблення інструментів інтернет-маркетингу для підприємств ресторанного господарства на національному та регіональному рівнях, обґрунтовано необхідність їх застосування на практиці як багатоелементної системи, що справляє позитивний вплив на функціонування національної економіки. Ресторанне господарство розглянуто як один із головних детермінантів індустрії гостинності. Зазначено підходи до використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств ресторанного господарства. Охарактеризовано діяльність підприємств ресторанного господарства та визначено методи їх просування. Визначено проблеми методів просування підприємств ресторанного господарства в соціальних мережах та запропоновано шляхи удосконалення методів просування в соціальних мережах.

**Ключові слова:** гостинність, інструменти управління, інтернет-маркетинг, підприємства ресторанного господарства, стратегія управління, соціальні мережі, SMM.

Стаття посвящена принципам успешного развития и функционирования отечественных предприятий ресторанного хозяйства в современных условиях использования интернет-маркетинга. Освещено современное состояние развития предприятий ресторанного хозяйства. Приведены особенности современного интернет-маркетинга, характеристика и анализ SMM. Рассмотрена актуальность создания и разработки инструментов интернет-маркетинга для предприятий ресторанного хозяйства на национальном и региональном уровнях, обоснована необходимость их применения на практике как многоэлементной системы, оказывающей положительное влияние на функционирование национальной экономики. Ресторанное хозяйство рассмотрено как один из главных детерминантов индустрии гостеприимства. Указаны подходы к использованию инструментов SMM в маркетинговой деятельности украинских предприятий ресторанного хозяйства. Охарактеризована деятельность предприятий ресторанного хозяйства и определены методы их продвижения. Определены проблемы методов продвижения предприятий ресторанного хозяйства в социальных сетях и предложены пути совершенствования методов продвижения в социальных сетях.

**Ключевые слова:** гостеприимство, инструменты управления, интернет-маркетинг, предприятия ресторанного хозяйства, стратегия управления, социальные сети, SMM.

*The article is devoted to the principles of successful development and functioning of domestic restaurant enterprises in modern conditions of using Internet marketing. One of the features of the marketing concept of modern markets for goods and services – is to improve the quality of goods and reduce costs for their manufacture and sale in the formation of long-term relationships with consumers. An important role is also played by information technology, which is changing the general approach to marketing. With this in mind, a new direction in marketing is formed and developed – innovative marketing, which is an important part of the existence of marketing. Innovative marketing is the marketing activity of companies using innovative techniques through innovative types of marketing. Internet marketing is a set of social and managerial processes aimed at meeting the needs of consumers on the Internet in the formation of supply and exchange of goods and services using information and communication technologies. The current state of development of domestic restaurant enterprises is highlighted. The characteristic features of modern Internet marketing in the hospitality industry and the characteristics and analysis of SMM are presented. One of the main problems is the lack of attention to social networks as effective and modern tools for promotion. The urgency of creating and developing Internet marketing tools for restaurants at the national and regional levels is considered and the need for their application in practice as a multi-element system that has a positive impact on the functioning of the national economy is substantiated. The restaurant industry is considered as one of the main determinants of the hospitality industry. Approaches to the use of SMM tools in the marketing activities of Ukrainian restaurant enterprises are indicated. The activity of restaurant enterprises is characterized and the methods of their promotion in social networks are determined. The problems of methods of promoting enterprises of the restaurant industry in social networks are identified and ways to improve methods of promotion in social networks are proposed.*

**Key words:** hospitality, management tools, internet marketing, restaurants, management strategy, social networks, SMM.

**Постановка проблеми.** У сучасних складних економічних умовах вітчизняний розвиток індустрії гостинності, зокрема його головний детермінант – підприємства ресторанного господарства, потребує нових шляхів удосконалення функціонування та розвитку. Механізм управління ресторанним господарством нині потерпає від недосконалої стратегії управління, яку можна суттєво покращити через інтернет-маркетинг.

Сучасні клієнти ресторанів звикли знаходити необхідну інформацію в Інтернеті, адже там можна

прочитати важливу інформацію і замовити стіл чи доставку. Основним трендом маркетингових комунікацій ресторанів є активне використання засобів Інтернету, зокрема соціальних мереж. Соціальні мережі – це не тільки інформаційно-розважальний майданчик, місце для спілкування та обміну, але й ефективний спосіб промоції. Водночас рівень довіри до інформації, отриманої з цього джерела, набагато вищий. Роль соціальних мереж для ресторанного бізнесу, де величезне значення мають імідж і репутація, помітно зростає. Це дає власни-



кам ресторанного бізнесу відмінні можливості для просування свого закладу і його послуг у соціальних мережах.

З огляду на все вищенаведене проблематика посилення впливу маркетингових комунікацій на лояльність клієнтів ресторанних закладів набуває такої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченням та аналізом проблем розвитку підприємств ресторанного господарства займається велика кількість вітчизняних та зарубіжних учених. Дослідження маркетингу ресторанних послуг висвітлено в наукових працях таких учених, як Р. Браймер, Д. Боуен, О. Дурович, Ф. Котлер, Дж. Майкенз, Д. Мацех, А. Расулова, І. Сокирник, Дж. Уокер, Є. Юрчак, А. Албітов, С. Вайтс, К. Ван ден Балт, Л. Вебер, Ф. Вірін, Ф. Гуров, І. Квотна. Ці науковці висвітлюють теоретичні і практичні основи просування товарів, послуг та підприємств у соціальних мережах.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у визначенні сучасного стану розвитку підприємств ресторанного господарства; розгляді та аналізі основних підходів до управління підприємствами ресторанного господарства через інтернет-маркетинг; визначенні інструментів, методів і заходів популяризації підприємств ресторанного господарства через соціальні мережі, зокрема «Інстаграм».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Однією з особливостей маркетингової концепції формування сучасного ринку товарів і послуг є підвищення якості товару та зменшення витрат на його виготовлення і збут під час формування довгострокових взаємовідносин зі споживачами. Важливу роль також відіграють інформаційні технології, які змінюють загальні підходи до маркетингової діяльності. З огляду на це формується та розвивається новий напрям у маркетингу – інноваційний маркетинг, який є важливою ланкою існування маркетингу [7].

Інноваційний маркетинг – це маркетингова діяльність компаній з використання інноваційних прийомів через інноваційні види маркетингу.

Інтернет-маркетинг – це комплексна система управлінських та соціальних процесів, які спрямовані на максимальне задоволення потреб споживачів у мережі Інтернет шляхом формування пропозиції та системного підходу, які дають змогу здійснювати продаж/обмін товарів і послуг з використанням інформаційних комунікаційних технологій. Інтернет-маркетинг має відмінності від інших засобів комунікації та характеризується такими складовими частинами:

- таргетинг – рекламний механізм демонстрації реклами та надання інформації певній цільовій аудиторії;

- трекінг – система аналізу особливостей поведінки користувачів сайту, за допомогою якої

можна врахувати всі результати під час удосконалення маркетингової діяльності;

- інтерактивність (споживач може взаємодіяти з продавцем, заздалегідь ознайомлюватися з товаром);

- доступність і гнучкість (інформація доступна 24 години 365 днів на рік, початок, аналіз і припинення маркетингових досліджень можливі миттєво);

- низька вартість;

- мультимедійність – можливість розміщення значного обсягу інформації у графічному, аудіо-, відеовигляді тощо;

- можливість створення віртуальних спілок за конкретними інтересами або спрямуванням, що в перспективі формує цільову аудиторію [8].

Маркетингові можливості мережі Інтернет виявляються на таких стадіях виробничого циклу компанії:

- вивчення ринку;

- виробництво товару або послуги;

- реалізація товару або послуги;

- післяпродажна підтримка.

Види інструментів інтернет-маркетингу наведено в табл. 1.

Порівняно з іншими видами маркетингу (друкованими, радіо і телебаченням) інтернет-маркетинг зростає дуже швидко. Він завойовує все більшу популярність не тільки у бізнесі, але й серед звичайних користувачів, які хочуть просунути свій ефективний вебсайт або блог і заробити на ньому.

Інтернет-маркетинг у сучасному підприємстві виконує низку таких функцій:

- 1) забезпечення можливості скорочення часу на пошук партнерів, здійснення угод, розроблення нової продукції тощо;

- 2) раціоналізація структури управління, зокрема шляхом її стиснення, скорочення та об'єднання низки функцій, солідаризації відповідальності;

- 3) зниження асиметрії інформації і, як наслідок, зниження інформаційних трансакційних витрат;

- 4) зниження трансформаційних витрат за рахунок оптимального вибору структури товарного асортименту, скорочення часу на розроблення та впровадження нової продукції, обґрунтованої політики ціноутворення, зменшення числа посередників і витрат на збут тощо [5].

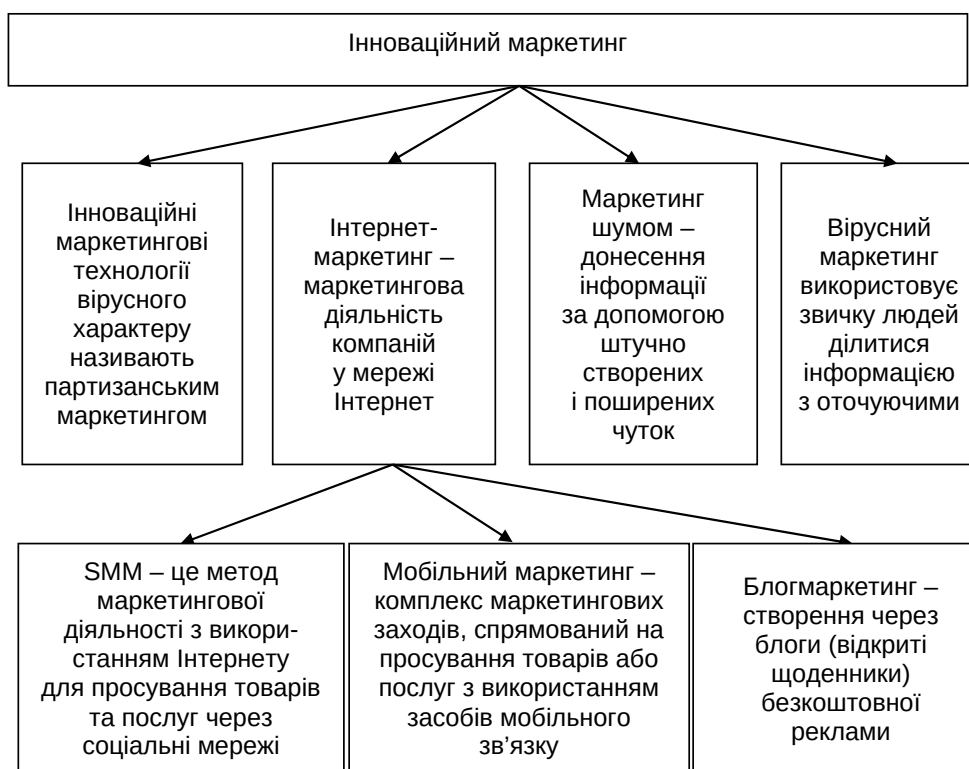
Сьогодні до загальноприйнятих складових частин інтернет-маркетингу можна віднести вебсайт, пошукову оптимізацію, інтернет-рекламу, маркетинг у соціальних мережах, мобільний маркетинг, блогінг, e-mail-маркетинг, адже всі вони перебувають у постійному генезисі, трансформуючись у нові форми та доповнюючись новими елементами (рис. 1).

На сучасному етапі розвитку підприємств ресторанного господарства вже недостатньо мати звичайний сайт на теренах Інтернету. Ще десять років

**Класифікація інструментів інтернет-маркетингу**

Класифікаційна ознака	Інструменти інтернет-маркетингу		
За ступенем впливу на систему інтернет-маркетингу та складові частини маркетингової політики	Основні	Вебсайт, соціальні системи замовлення	медіа, інтернет
	Додаткові	Мобільна адаптація, пошукова оптимізація, інтернет-реклама, e-mail	
За походженням та ступенем контролю	Власні	Вебсайт, власні соціальні медіа, e-mail, мобільна адаптація	
	Залучені	Інтернет-системи замовлення, соціальні медіа, пошукова оптимізація, інтернет-реклама	
За здатністю до самостійної реалізації	Самостійні	Вебсайт, соціальні системи замовлення	медіа, інтернет-
	Підтримуючі	Мобільна адаптація, пошукова оптимізація, інтернет-реклама	
За трудомісткістю та складністю реалізації	Складні	Вебсайт, соціальні медіа, мобільна адаптація, пошукова оптимізація	
	Середньої складності	E-mail, інтернет-реклама	
	Прості	Інтернет-системи замовлення	
За можливістю приносити прямий дохід	Здатні приносити	Вебсайт, соціальні системи замовлення	медіа, інтернет-
	Нездатні приносити	Пошукова оптимізація, інтернет-реклама	

Джерело: систематизовано авторами на основі джерела [1]



**Рис. 1. Місце SMM у системі інноваційного маркетингу**

Джерело: систематизовано авторами на основі джерела [4]

тому споживачі мали можливість зайти на сайт та дізнатися потрібну їм інформацію без зворотного ефекту, але сьогодні споживачі стали більш вимогливими, а багатомільйонна аудиторія все більше й більше використовує соціальні мережі задля отримання інформації. Зараз на кожному сайті є

значки з посиланнями на соціальні мережі, що дає змогу швидко перейти на потрібну сторінку.

Соціальний медіа-маркетинг (SMM) – це комплексна система, яка дає змогу використовувати соціальні медіа задля популяризації своїх товарів та послуг [6].

Серед соціальних медіа виділяють такі:

- блоги (“LiveJournal”, “Flickr”) – вебсайти, що мають вигляд заміток, інформація в яких постійно оновлюється;

- мікроблоги (“Twitter”, “Juick”) – сторінки, що дають змогу розміщувати інформацію з обмеженою кількістю тексту порівняно з блогами;

- соціальні мережі («Фейсбук», «Інстаграм», «LinkedIn»), основним призначенням яких є комунікація між людьми.

У 1995 році була створена перша соціальна мережа Classmates.com для обміну інформацією між певною аудиторією людей. Потім закладена ідея перетворилась у принципово нову мережу – “Friendster”. Вже через три місяці після її впровадження налічувалось 3 млн. учасників. Саме це стало поштовхом до створення соціальних мереж “My Space”, “LinkedIn”. Повноцінно потенціал соціальних мереж у маркетинговій діяльності розкрився після появи у 2004 році найпопулярнішої нині соціальної мережі «Фейсбук», яка налічує понад 1,2 млрд. учасників.

Отже, соціальна мережа – це платформа, що знаходиться на теренах Інтернету, основним призначенням якої є комунікація між людьми. Соціальна мережа може давати змогу користувачам групуватися за певними інтересами. Соціальна мережа дає можливість користувачам обмін такими ресурсами, як музика, відео, картинки.

Виділяють такі види соціальних мереж:

- соціальні мережі на загальну тематику, які дають змогу налагодити та підтримати наявні контакти, а також оновити їх;

- ділові соціальні мережі, які мають на меті здійснення професійного розвитку;

- спеціалізовані соціальні мережі, які дають змогу згрупувати користувачів за певними інтересами.

Особливість соціальних мереж полягає в тому, що вони дають можливість компанії взаємодіяти безпосередньо зі споживачами, оминаючи на-|в'язливі дії традиційних маркетингових технологій.

Варто сказати про фото- та відеосервіси (“YouTube”, “Flickr”, “Pinterest”), які спільно із соціальними мережами дають змогу поширювати фотографії та відео користувачам з усього світу. Останнім часом зросла популярність геосоціальних мереж, які пропонують відмічати та коментувати своє місцезнаходження [1].

Проте провідні маркетологи виділяють саме соціальні мережі, які характеризуються сервісною наповненістю. Також варто наголосити на соціальних медіа, які сьогодні вважаються інструментом просування бренду [6].

Соціальні мережі мають низку таких переваг.

- 1) «Сарафанне радіо». Поширення інформації відбувається користувачами між собою і зазвичай стрімкими темпами.

- 2) Таргетинг. Таргетована реклама спрямована на певну цільову аудиторію, що є певної

перевагою, адже користувач може занурюватись настільки, наскільки йому це потрібно.

- 3) Нерекламний формат. Сучасна людина перенасичена рекламою, що надходить з телебачення, сторінок друкованих ЗМІ, білбордів та постерів у транспорті. Інтернет – це одне з найбільш агресивних середовищ з точки зору споживача реклами. В результаті такого навантаження поступово мозок людини починає формувати спеціальні антирекламні фільтри. Сучасне суспільство перенасичене звичайною друкованою рекламою, рекламою з телебачення, рекламних щитів (білбордів), афіш, і, як наслідок, у людини виникає несприйняття таких видів реклами. Інтернет – це сучасний інструмент рекламної діяльності, що тільки розвивається.

- 4) Інтерактивна взаємодія. В соціальних мережах робота з аудиторією має двосторонній характер, адже користувачі можуть висловлювати свою думку, питати, брати участь в опитуваннях. В результаті цього здійснюється більш глибока взаємодія з цільовою аудиторією, ніж під час використання традиційної реклами.

### Висновки з проведеного дослідження.

Сьогодні активно розвивається новий напрям у маркетингу – інноваційний, тобто маркетингова діяльність компаній з використання інноваційних прийомів через інноваційні види маркетингу. Значне місце в ньому посідає інтернет-маркетинг, зокрема соціальний медіамаркетинг, або маркетинг соціальних мереж.

Особливість соціальних мереж полягає в тому, що вони дають можливість компанії взаємодіяти безпосередньо зі споживачами, оминаючи нав'язливі дії традиційних маркетингових технологій.

Соціальний медіамаркетинг володіє низкою інструментів для здійснення діяльності у соціальних медіа, таких як робота з блогосферою; робота на спеціалізованих сайтах; інтерактивна діяльність; робота з блогерами.

Розумне використання маркетингу в соціальних медіа може ефективно вплинути на імідж бренду, проте на початку діяльності без попереднього досвіду та розуміння це може виявитися непростим завданням, а в деяких випадках навіть негативно вплинути на діяльність самої компанії.

Соціальний медіамаркетинг володіє низкою інструментів для здійснення діяльності у соціальних медіа. Існує багато різноманітних класифікацій інструментів. Соціальний медіамаркетинг є надзвичайно актуальним для українських підприємств. Вони активно опановують його незалежно від масштабів та спеціалізацій підприємств. За умов правильного використання інструменти соціального медіамаркетингу можуть дати помітні результати, які матимуть довготривалу віддачу. Ефективний SMM є важливим фактором успішного просування бренду, товару чи компанії на ринку.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Віннікова І., Гребнов Г., Пузанова Ю. Особливості використання інструментів SMM у маркетинговій діяльності українських підприємств. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. № 14. С. 275–280.
2. Гоблик-Маркович Н. Напрями формування сучасної маркетингової стратегії розвитку підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Перспективи розвитку готельно-ресторанної індустрії України: теорія, практика, інновації розвитку* : тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції. Мукачево : РВВ МДУ, 2018. 113 с.
3. Кривошея В. Трудовий капітал ресторанного господарства: теорія та методологія управління : монографія. Харків : ФОРТ, 2011. 255 с.
4. Максимюк С. Організаційний механізм економічної безпеки на прикладі підприємств індустрії гостинності. *Актуальні проблеми економіки і торгівлі в сучасних умовах євроінтеграції* : матеріали наукової конференції. Львів : ЛТЕУ, 2017. С. 428–430.
5. Миронова М., Миронов Ю. Показники ефективності діяльності підприємств індустрії гостинності. *Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення розвитку економіки в умовах євроінтеграції* : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. Черкаси : Східноєвропейський університет економіки і менеджменту, 2020. С. 517–520.
6. Руди М. Інтеграція інструментів SMM у маркетингову діяльність українських підприємств. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія: *Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 24 (997). С. 136–142.
7. Суровцев О. Соціальний медіа-маркетинг як маркетингова комунікація підприємств під час виходу на зовнішні ринки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: *Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 9. С. 145–148.
8. Тараненко І. Маркетингові інновації: теоретико-методичні засади та досвід упровадження в країнах ЄС. 2012. № 4. С. 58–65. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi\\_2012\\_4\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2012_4_8).

**REFERENCES:**

1. Vinnikova I., Grebnov G., Puzanova Y. (2017) Osoblivosti vikoristannya instrumentiv SMM u marketingovij diyalnosti ukrainських pidpriemstv [Features of the use of SMM tools in the marketing activities of Ukrainian enterprises]. *Ekonomichnij visnik NTUU "KPI"*, no. 14, pp. 275–280. (in Ukrainian)
2. Goblyk-Markovych N. (2018) Napryamy formuvannya suchasnoyi marketyngovoyi strategiyi rozvytku pidpryyemstv gotelno-restorannogo biznesu [Directions of formation of modern marketing strategy of development of the enterprises of hotel and restaurant business]. Mukachevo: RVV MDU, pp. 113. (in Ukrainian)
3. Krivoshej V. (2011) rudovij kapital restorannogo gospodarstva: teoriya ta metodologiya upravlinnya [Labor capital of the restaurant industry: theory and methodology of management]. H.: FORT, pp. 255. (in Ukrainian)
4. Maksimyuk S. (2017) Organizacijnij mekhanizm ekonomichnoi bezpeki na prikhladi pidpriemstv industrii gostinnosti [Organizational mechanism of economic security on the example of enterprises of the hospitality industry]. Lviv: LTEU, pp. 428–430. (in Ukrainian)
5. Mironova M., Mironov Y. (2020) Pokazniki effektivnosti diyal'nosti pidpriemstv industrii gostinnosti [Indicators of efficiency of enterprises of the hospitality industry]. Cherkasy: Eastern European University of Economics and Management, pp. 517–520. (in Ukrainian)
6. Rudi M. (2013) Integraciya instrumentiv SMM u marketingovu diyalnist ukrainських pidpriemstv [Integration of SMM tools into the marketing activities of Ukrainian enterprises]. Harkiv: NTU "HPI", pp. 136–142. (in Ukrainian)
7. Surovcev O. (2016) Socialnij media-marketing yak marketingova komunikaciya pidpriemstv pid chas vihodu na zovnishni rinki [Social media marketing as a marketing communication of enterprises when entering foreign markets.]. *Naukovij visnik Uzhgorodskogo Nacionalnogo Universitetu*, pp. 145–148. (in Ukrainian)
8. Taranenko I. (2012) Marketingovi innovacij: teoretiko-metodichni zasadi ta dosvid uprovadzhennya v krajnah YeS [Marketing innovations: theoretical and methodological principles and experience of implementation in EU countries]. No. 4, pp. 58–65. (in Ukrainian)



ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ПІДПРИЄМСТВА  
FEATURES OF DIGITALIZATION MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-20>**Чайкіна А.О.**

к.е.н., доцент кафедри менеджменту і логістики Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Залуга Ю.М.**

магістрантка Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»

**Chaikina Alina**

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

**Zaluga Yuliia**

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

У статті виявлено особливості управління діджиталізацією підприємства в сучасних умовах господарювання. Проаналізовано особливості функціонування підприємств, які орієнтовані на діджиталізацію, визначено переваги та недоліки процесу діджиталізації. Доведено, що підприємства, які визначили вектор діджиталізації своєї діяльності та розробили відповідну стратегію, отримують нові конкурентні переваги та посилюють свої ринкові позиції. Менеджменту підприємства слід розробляти концепцію загальної діджиталізації, розуміти, як можна її адаптувати під потреби власного бізнесу, та швидко реалізувати, адже діджиталізація стає одним із найважливіших напрямів, який сприятиме реалізації інноваційних проривів у світовій економіці. Виявлено, що діджиталізація підприємства дає змогу значно зменшити витрати та оптимізувати бізнес-процеси на виробництві для збереження навколишнього середовища, економії часових, людських та грошових ресурсів. Визначено, що трансформація системи управління підприємством відповідно до сучасних діджитал-технологій дає можливість змінити цінності, пріоритети та орієнтири побудови якісно нових моделей управління підприємствами з використанням сучасних технологій.

**Ключові слова:** підприємство, менеджмент, інновації, діджиталізація, діджитал-технології, цифрова інфраструктура.

В статье выявлены особенности управления диджитализацией предприятия в

современных условиях хозяйствования. Проанализированы особенности функционирования предприятий, ориентированных на диджитализацию, определены преимущества и недостатки процесса диджитализации. Доказано, что предприятия, которые определили вектор диджитализации своей деятельности и разработали соответствующую стратегию, получают новые конкурентные преимущества и усиливают свои рыночные позиции. Менеджменту предприятия следует разрабатывать концепцию общей диджитализации, понимать, как можно ее адаптировать под потребности собственного бизнеса, и быстро реализовывать, ведь диджитализация становится одним из важнейших направлений, которое будет способствовать реализации инновационных прорывов в мировой экономике. Вывявлено, что диджитализация предприятия позволяет значительно уменьшить затраты и оптимизировать бизнес-процессы на производстве для сохранения окружающей среды, экономии временных, человеческих и денежных ресурсов. Определено, что трансформация системы управления предприятием в соответствии с современными диджитал-технологиями позволяет изменить ценности, приоритеты и ориентиры построения качественно новых моделей управления предприятиями с использованием современных технологий.

**Ключевые слова:** предприятие, менеджмент, инновации, диджитализация, диджитал-технология, цифровая инфраструктура.

*In the article were analyzed features of enterprise digitalization management in modern business conditions. It was found that in most countries digitalization has become an area of active public policy: through the stimulation of enterprises and businesses in general to digitalization, creation of national digital infrastructures, attracting private investors to create digital platforms. Problem of the digital divide is deeper than just access to infrastructure. The study showed that the actual introduction of digital technologies and e-economy is now more declarative and needs concrete reforms. However, the informatization of society can increase the investment attractiveness of the state, its economic potential, and increase the number of services that can be provided in digital mode raises the level of openness and transparency of enterprises, providing significant competitive advantages. It was proved that the biggest problem for digital technologies introduction is not even cybersecurity or required amount of investment, but the lack of quality and qualified personnel who are able to adapt, train, implement and optimize processes based on innovative technologies. It was found that the enterprise digitalization allows significantly reducing costs and optimizing business processes in production to save the environment, save time, human and money resources. The peculiarities of the enterprises functioning that are focused on digitalization were analyzed, as well as advantages and disadvantages of the digitalization process were determined. It was proved by authors that companies that have identified the vector of digitalization of their activities and developed an appropriate strategy, gain new competitive advantages and strengthen their market position. The company's management should develop the concept of general digitalization, understand how it can be adapted to the needs of their own business and implement it quickly, because digitalization is becoming one of the most important areas that will promote innovative breakthroughs in the world economy. It was determined that the transformation of the enterprise management system in accordance with modern digital technologies makes it possible to change the values, priorities, and guidelines for building qualitatively new models of enterprise management relying on modern technologies.*

**Key words:** enterprise, management, innovations, digitalization, digital technologies, digital infrastructure.

**Постановка проблеми.** Сьогодні, незважаючи на високі темпи впровадження цифрових технологій, традиційна економіка відчуває на собі сильний вплив Індустрії 4.0, що створює прогресивні форми удосконалення управління бізнес-процесами підприємствами усіх видів та форм власності. Змін зазнала не тільки структура суб'єктів ринкових відносин, але й сама технологія в управлінні ними. Однією з головних передумов підвищення уваги з боку підприємств до діджиталізації власних бізнес-процесів є їхня автоматизація. Аналізуючи наявні

напрацювання з автоматизації бізнес- процесів, можемо сформулювати базові вектори їх майбутньої діджиталізації, адже розуміння перспективності впровадження діджитал-технологій із боку бізнесу прискорює вибір нових бізнес-моделей, що засновані на викликах Індустрії 4.0.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням діджиталізації на макrorівні займалися так вчені, як С. Король [1], М. Дубина, О. Козлянченко [2], Д. Кірєєв [3], О. Щербатенко [4], О. Бендюжко [5]. Зокрема, дослідженням діджи-

талізації підприємств займалися Т. Лазоренко [6], Л. Лігоненко [7], М. Устенко [8]. Однак існують невирішені питання щодо формування ефективної системи управління процесом діджиталізації підприємства задля забезпечення його сталого розвитку.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей управління діджиталізацією підприємства, оскільки впровадження нових сучасних технологій вимагає від менеджменту швидкої адаптації, перебудови наявної стратегії діяльності задля забезпечення сталого розвитку бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За умов пришвидшення процесу діджиталізації економіки та вибраного вектору державою для формування діджитал-суспільства стають важливими аналіз та оцінювання характерних рис ринкового середовища, на якому функціонують діджитал-орієнтовані підприємства (табл. 1), задля формування напряму ефективного управління їх сталим розвитком.

Поширення інноваційних технологій та систем управління справляє позитивний вплив на якість послуг, систему надання сервісного обслуговування споживачам, інформаційне забезпечення учасників ринкових відносин. Водночас сучасний бізнес на різних рівнях стикається з низкою проблем, адже залишаються не до кінця визначеними питання технологічного устаткування мереж, економічної безпеки, оптимальності управлінських рішень щодо створення єдиної цифрової інфраструктури.

Цифрова епоха змінює підходи до ведення бізнесу, а також підвищує вимоги до використовуваних інформаційних технологій, зокрема до систем управління, маркетингу, продаж і сервісу; телефонії та месенджерів; систем документообігу та управління персоналом; облікових систем та багатьох інших корпоративних додатків [5].

Безперечно, механізм якісного та ефективного управління діджитал-процесами формується під

Таблиця 1

**Особливості функціонування підприємств, які орієнтовані на діджиталізацію**

Вид бізнесу	Рівень впровадження	Характерні риси ринкового середовища, в якому функціонує бізнес	Заходи з діджиталізації бізнесу
«Новачок»	Перший	Посилення конкуренції на ринку, поява невідомих технологій. Зростання ролі Інтернету, підвищення ролі соціальних медіа. Підвищення значущості хмарних платформ для ведення бізнесу.	Проведення незалежного кількісного та якісного дослідження потреб у цифрових технологіях. Формування «креативної» культури для потенційного застосування цифрових продуктів. Перегляд систем управління з урахуванням тенденцій ринку.
«Початківець»	Другий	Формування нової якості обслуговування споживачів. Удосконалення процесу надання послуг. Поява діджитал-орієнтованого персоналу. Застосування інформаційних технологій для просування товарів та послуг.	Впровадження інноваційних проєктів, орієнтованих на діджиталізацію. Залучення кваліфікованого персоналу. Створення «цифрового» робочого місця, організація децентралізованого, мобільного робочого середовища. Розвиток «цифрових» навичок та здатності працювати з інструментами «Індустрії 4.0».
«Спеціаліст»	Третій	Скорочення частки ручної праці, автоматизація управління бізнес-процесами. Підвищення швидкості виконання операцій під час надання послуг. Поява можливостей оброблення значних масивів даних. Формування лояльності споживачів.	Впровадження проєктів діджиталізації на основі інтелектуального капіталу. Управління цифровою ідентичністю, розвиток навичок створення та управління акаунтами в мережі. Впровадження технології блокчейну, тобто мережі загального користування. Зберігання бізнес-інформації на постійній основі без можливості її зміни. Застосування засобів криптографічного захисту.
«Лідер»	Четвертий	Доступ до послуг, які раніше вимагали суттєвих часових витрат. Скорочення вартості обслуговування клієнтів та поява економічної вигоди. Розширення клієнтської бази незалежно від географічного розташування. Надання послуг за допомогою цифрових продуктів.	Повна діджиталізація бізнесу, тобто формування бізнес-відносин, застосування формату онлайн-платформ, мережевого капіталу; створення «контроль-центрів», оперативне реагування на бізнес-процеси в онлайн-режимі; реалізація комерційних інтернет-проєктів, розширення ринків товарів та послуг.

впливом різних чинників як внутрішнього, так і зовнішнього середовища підприємства, які визначають переваги та недоліки діджиталізації на підприємстві (табл. 2) [7].

Варто звернути увагу на те, що діджиталізація є новим творчим процесом або організаційною інновацією, тому точних інструкцій щодо її впровадження немає. Менеджменту підприємства доведеться зіткнутися з багатьма помилками, пройти шлях переосмислення напрямів, форм, методів, технологій використання діджитал-технологій. Важливою опорою діджиталізації та гарантією її успішності є відповідний інноваційний клімат на підприємстві та відповідна корпоративна культура, високий рівень якої є потрібним для надійної комунікації між усіма ланками управління, що має на меті швидке впровадження змін.

Як правило, сьогодні підприємства ще не використовують всі напрями та можливості діджиталізації, найчастіше вони беруть на озброєння лише окремі діджитал-технології, що приводить до затримки їх діджитал-розвитку, отже, знижує їх конкурентні переваги.

Ті підприємства, які визначили вектор діджиталізації своєї діяльності та розробили відповідну стратегію, отримують нові конкурентні переваги та посилюють свої ринкові позиції. Основними перевагами ефективного управління діджиталізацією підприємства можна визначити такі.

1) Оптимізація на підприємстві бізнес-процесів. Перегляд та зміна уже наявних бізнес-процесів дають можливість вибудувати доволі гнучку систему та ефективніше використовувати ресурси, наявні на підприємстві.

2) Збільшення прибутковості. Поява нових технологічних змін і їх діджиталізація створюють можливість розвивати нові напрями діяльності та одержувати більший прибуток, який раніше був недоступним.

3) Клієнтоорієнтованість. Сьогодні клієнти (споживачі) є основним осередком отримання прибутку для більшості підприємств, джерелом для подальшого вдосконалення та розвитку власної діяльності. Задля створення необхідного товару потрібно добре знатися на потребах клієнтів та оперативно реагувати на них, створюючи та випускаючи на ринок нові продукти та послуги. Важливо в цьому процесі постійно трансформуватися, вдосконалюватися та розвиватися. Орга-

нізаційні результати на сигнали ризикованих змін за рахунок діджитал-технологій формуються на принципах узгодженості, своєчасності, дієвості, запобігання кризовим обставинам (рис. 1).

Нині все більше підприємців та менеджерів осмислюють необхідність змін у своїй діяльності. Вони розуміють, що дарма боротися з концепцією загальної діджиталізації, потрібно зрозуміти як можна її адаптувати під потреби власного бізнесу та швидко реалізувати в дії, адже діджиталізація все швидше стає одним із найважливіших напрямів, який сприятиме реалізації інноваційних проривів у світовій економіці, значно зменшивши витрати та оптимізуючи процеси на виробництві для збереження навколишнього середовища, економії часових, людських та грошових ресурсів.

У більшості країн діджиталізація стала сферою активної державної політики через стимулювання підприємств та бізнесу загалом до цифровізації, створення національних цифрових інфраструктур, залучення приватних інвесторів до створення цифрових платформ.

Проблема розриву діджитал-технологій є глибшою, ніж тільки доступ до інфраструктури. Найбільшою проблемою для впровадження діджитал-технологій стає навіть не кібербезпека або потрібний обсяг інвестицій, а нехватка якісних і кваліфікованих кадрів, які здатні адаптувати, навчати, впроваджувати та оптимізувати процеси, побудовані на інноваційних технологіях.

Можна стверджувати, що саме зараз формується новий список професій, які будуть вміло проводити цифрову трансформацію як окремий допоміжний процес. Наявний досвід реалізації IT-проектів демонструє, що основні проблеми постають не на рівні розроблення рішення, а на етапі його адаптації та впровадження. Автоматизація багатьох процесів, які відбуваються із застосуванням цифрових технологій штучного інтелекту та роботизації нового покоління, потребують великої кількості людей, які є фахівцями, з одного боку, в технологічних нововведеннях, а з іншого боку, щодо особливостей та процесів конкретного бізнесу [9].

Активна автоматизація технологічних та управлінських процесів, яку проводять на підприємствах, проковує високий попит на бізнес-аналітиків, які здатні створювати й адмініструвати складні змінні системи управління. У результаті змін система

Таблиця 2

Переваги та недоліки діджиталізації підприємства

Переваги	Недоліки
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Високий рівень конкурентоздатності;</li> <li>– спрощення роботи з масивом інформації;</li> <li>– економія коштів;</li> <li>– лояльність клієнтів;</li> <li>– позитивне ставлення до іміджу підприємства.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Можливе пошкодження взаємовідносин із клієнтами за невмілого використання;</li> <li>– необхідність у високоякісних фахівцях;</li> <li>– нестабільний характер переваг.</li> </ul>



Рис. 1. Управління діджиталізацією підприємства

управління перетворюється з «чорного ящика» на старанно налагоджений і прозорий механізм, а використання ERP-систем розширює можливості менеджменту, полегшує планування, управління й облік результатів роботи команд відповідних підрозділів підприємства та зовнішніх джерел, дає змогу реалізовувати планування організаційних змін, покращувати рівень управління бізнес-процесами [10].

Використання великих даних і розвиток інформаційних систем дають змогу не тільки відслідковувати послідовність, швидкість, якість операцій, але й калькулювати та бюджетувати затрати за операціями малого рівня, завбачає якісно інший рівень доступної інформації, що дає можливість отримати точну вартість реалізації конкретного замовлення для конкретного клієнта.

Постійні зміни, які зачіпають багато аспектів підприємництва, визначають важливість розвитку підприємницького духу в культурі та системі управління бізнесом. Випуск на ринок нових продуктів та послуг, запуск і налаштування нових бізнес-процесів, а також інформаційних систем потребують більше підприємницької, а не тільки виконавської компетенції. Роль підприємця полягає в тому, щоби брати відповідальність на себе за

ризикований та складний період переходу, комбінуючи можливості у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

У контексті цифровізації значно змінюється роль самого менеджера. Сфера управління має перекочувати із самостійної сфери діяльності в безсумнівну навичку усіх членів колективу. У сучасних умовах традиційні ієрархічні бюрократичні структури поступово втрачають свою ефективність. Міжнародний досвід показує, що сучасне підприємство прагне усунення бюрократії і перебуває під керівництвом самокерованих команд, не схильних до ієрархії та централізованого управління. Іншими аспектами подібних підприємств є загальна участь, комфортні робочі умови, високий рівень свобод і наявність еволюційної мети, яка передбачає погляд на підприємство, як на організацію. Ці риси відповідають цінностям поколінь Y і Z, тому подібні організації і формуються під впливом молодих працівників.

Діджиталізація бізнес-процесів значно прискорює процеси децентралізації управління. Зростання кваліфікації співробітників, зниження обсягів рутинних операцій визначають характер управління на новому етапі. Традиційна організаційна ієрархія доповнюється системою горизонтальних



управлінських комунікацій, що дають змогу різко скоротити число менеджерів середнього рівня.

Спробуємо виокремити такі особливості діджиталізації, на які слід звернути увагу менеджменту підприємства:

- супротив із боку співробітників щодо впровадження незнайомих ним технологій та необхідності перевчатися або підвищувати власну кваліфікацію;

- низька технологічна освіченість персоналу й самого менеджменту підприємства [3, с. 41];

- відсутність побудованої стратегії розвитку та діджиталізації підприємства;

- відсутність вільних коштів на реалізацію усіх інноваційних проєктів;

- застаріле обладнання на більшості підприємств (якщо українські приватні ІТ-компанії можуть дозволити собі найсучасніше обладнання, деякі інші підприємства, малий та середній бізнес обмежені як у техніці, так і у фінансах);

- не досить розвинена в Україні діджитал-інфраструктура (за даними ресурсу Speedtest.net, позиції України у світі за показниками якості інтернет-з'єднання неймовірно низькі: 114 місце за якістю мобільного Інтернету та 45 – за якістю широкопasmового Інтернету [4]);

- низький рівень державної підтримки модернізації основних засобів виробництва в цифрові, існування більшості проєктів лише на папері та відсутність реалізації їх на практиці, слабкий прогрес у наблизенні до ключових досягнень, визначених щодо гармонізації цифрових ринків, брак узгодженого стратегічного підходу до формування політик у напрямі гармонізації цифрових ринків з ЄС [7].

Крім того, слід сказати про відсутність стандартизації як цілих діджитал-систем, так і у використанні «Інтернету речей», які змогли б гарантувати інформаційну безпеку як на індивідуальному рівні, так і на рівні надання інформаційних послуг державою.

На жаль, реальне впровадження діджитал-технологій та електронної економіки нині має більше декларативний характер і потребує конкретних реформ. Однак інформатизація суспільства спроможна підвищити інвестиційну привабливість держави, її економічний потенціал, а збільшення кількості послуг, які можуть надаватись в режимі діджитал, піднімає рівень відкритості та прозорості роботи підприємств, надає значні конкурентні переваги.

**Висновки з проведеного дослідження.** Впровадження інноваційних технологій потребує відповідних знань та якісного управління. Трансформація звичної системи управління на підприємстві відповідно до сучасних діджитал-технологій дає можливість змінити цінності, пріоритети та орієнтири побудови якісно нових моделей управління

підприємствами з використанням сучасних технологій, що забезпечать перехід від культу ефективності й раціональності до перенесення акцентів на відкритість, демократизацію, соціологізацію, креативність організаційних процесів, різноманітність траєкторій сталого розвитку підприємств у сучасних умовах господарювання.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Король С., Польовик Є. Діджиталізація економіки як фактор професійного розвитку. *Modern Economics*. 2019. № 18. С. 67–73.

2. Дубина М., Козлянченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21–32.

3. Кіреєв Д. Розвиток цифрової економіки як елемент стратегії суспільного розвитку в Україні. *Вчені записки ТНУ ім. В. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2019. Т. 30 (69). С. 38–44.

4. Щербатенко О. Перспективи та перешкоди цифрової економіки в Україні. URL: <https://nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital>.

5. Бендюжко О. Особливості обліку та аудиту в умовах цифрової економіки. URL: [https://dSPACE.wupn.edu.ua/bitstream/316497/41637/1/Бендюжко Ольга.pdf](https://dSPACE.wupn.edu.ua/bitstream/316497/41637/1/Бендюжко%20Ольга.pdf).

6. Лазоренко Т., Шолом І. Діджиталізація як основний фактор розвитку бізнесу. *Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи* : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції. 2020. № 1. С. 50–51.

7. Лігоненко Л., Хріпко А., Доманський А. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Інтернаука. Економічні науки*. 2018. № 22 (62). С. 21–24.

8. Устенко М., Руських А. Діджиталізація: основа конкурентоспроможності підприємства в реаліях цифрової економіки. *Вісник економіки транспорту та промисловості*. 2019. № 68. С. 181–192.

9. Wagner T., Herrmann S., Thiede S. Industry 4.0 Impacts on Lean Production Systems. In: *49th CIRP Conference on Manufacturing Systems (CIRP-CMS 2016)*. Procedia CIRP 63. 2017. P. 125–131.

10. Langer A. Information technology and organizational learning: managing behavioral change through technology and education. 2nd ed. Boca Raton, 2011. 260 p.

### REFERENCES:

1. Korolj S., Poljovyk Je. (2019) Didzhytalizacija ekonomiky jak faktor profesijnogho rozvytku [Digitalization of the economy as a factor of professional development]. *Modern Economics*, no. 18, pp. 67–73. URL: <http://217.77.213.157:8080/jspui/bitstream/123456789/6619/1/korol.pdf>.

2. Dubyna M., Kozljanchenko O. (2019) Konceptualni aspekty doslidzhennja sutnosti didzhytalizaciji ta jiji roli v rozvytku suchasnogho suspiljstva [Conceptual aspects of the study of digitalization essence and its role in the development of modern society]. *Problemy*

*i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnja*, vol. 3 (19), pp. 21–32.

3. Kirjejev D. (2019) Rozvytok cyfrovoji ekonomiky jak element strateghiji suspiljnogho rozvytku v Ukraini [Development of digital economy as an element of social development strategy in Ukraine]. *Vcheni zapysky TNU im. V. Vernadsjkogho. Serija: Derzhavne upravlinnja*, vol. 30 (69), pp. 38–44.

4. Shherbatenko O. (2018) Perspektyvy ta pereshody cyfrovoji ekonomiky v Ukraini [Prospects and obstacles of the digital economy in Ukraine]. Available at: <https://nachasi.com/2018/01/29/what-makes-ukraine-digital> (accessed 07 September 2021).

5. Bendjuzhko O. (2021) Osoblyvosti obliku ta audytu v umovakh cyfrovoji ekonomiky [Accounting and Auditing Features in a Digital Economy]. Available at: [https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41637/1/Бендюжко Ольга.pdf](https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/41637/1/Бендюжко%20Ольга.pdf) (accessed 14 October 2021).

6. Lazorenko T., Sholom I. (2020). Didzhitalizacija jak osnovnyj faktor rozvytku biznesu [Digitalization as a major factor in business development.]. *Zbirnyk tez dopovidej mizhnarodnoi naukovo-praktychnoji konferenciji*

*“Biznes, innovaciji, menedzhment: problemy ta perspektyvy”*. Vol. 1, pp. 50–51.

7. Lighonenko L., Khripko A., Domanskyj A. (2018) Zmist ta mekhanizm formuvannja strateghiji didzhitalizaciji v biznes-orghanizacijakh [Content and mechanism of digitalization strategy formation in business organizations]. *Internauka. Ekonomichni nauky*, vol. 22 (62), pp. 21–24.

8. Ustenko M., Rusjkykh A. (2019) Didzhitalizacija: osnova konkurentospromozhnosti pidpryjemstva v realijakh cyfrovoji ekonomiky [Digitalization: the basis of enterprise competitiveness in the digital economy realities]. *Visnyk ekonomiky transportu ta promyslovosti*, no. 68, pp. 181–192.

9. Wagner T., Herrmann S., Thiede S. (2017) Industry 4.0 Impacts on Lean Production Systems. In: *49th CIRP Conference on Manufacturing Systems (CIRP-CMS 2016)*. Procedia CIRP 63, pp. 125–131.

10. Langer A. (2011) Information technology and organizational learning: managing behavioral change through technology and education. Boca Raton, 2ed. 260 p.

## ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ЦИФРОВІЗАЦІЮ БІЗНЕСУ

## THE IMPACT OF THE COVID-19 PANDEMIC ON BUSINESS DIGITALIZATION

УДК 334.722+004.9:616-036.21

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-21>**Шильнікова З.М.**к.е.н., доцент кафедри менеджменту  
Державний заклад  
«Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»**Матушкіна М.В.**асистент кафедри менеджменту  
Державний заклад  
«Луганський національний  
університет імені Тараса Шевченка»**Shylnikova Zoya**State Institution "Luhansk Taras Shevchenko  
National University"**Matushkina Mariia**State Institution "Luhansk Taras Shevchenko  
National University"

У статті проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на діяльність бізнесу. Багато традиційних галузей зазнали великих збитків. Однак під час пандемії цифрові галузі продовжили зростання, виріс попит на цифрові технології, товари та послуги. Коронавірус посприяв прискоренню процесу цифрової трансформації економіки. Основними проявами є збільшення обсягів електронної торгівлі, підвищення інтернет-трафіку, впровадження нових технологій у медицину, перехід працівників на віддалену роботу та інші зміни на ринку праці. Авторами визначено найбільш постраждалі від пандемії галузі та виробництва. Це перш за все компанії сфери туризму, транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, культури. Підприємства інших галузей (IT-індустрія, роздрібно та оптова торгівля, освіта) зуміли підвищити цифрові компетентності та переорієнтуватись на надання онлайн-послуг і продаж товарів через створення онлайн-магазинів, онлайн-сервісів, що дало їм змогу уникнути значних збитків. Пандемія COVID-19 прискорила цифровізацію державного сектору. Запропоновано заходи з прискорення цифровізації бізнесу в умовах пандемії COVID-19.

**Ключові слова:** пандемія COVID-19, кризові процеси, ринок праці, цифровізація, цифрова економіка, цифрові технології.

*В статті проаналізовано вплив пандемії COVID-19 на діяльність бізнесу.*

Много традиционных отраслей понесли большие убытки. Однако во время пандемии цифровые отрасли продолжили рост, вырос спрос на цифровые технологии, товары и услуги. Коронавирус поспособствовал ускорению процесса цифровой трансформации экономики. Основными проявлениями являются увеличение объемов электронной торговли, повышение интернет-трафика, внедрение новых технологий в медицину, переход работников на удаленную работу и другие изменения на рынке труда. Авторами определены наиболее пострадавшие от пандемии отрасли и производства. Это прежде всего компании сферы туризма, транспорта, гостинично-ресторанного бизнеса, культуры. Предприятия других отраслей (IT-индустрия, розничная и оптовая торговля, образование) сумели повысить цифровые компетентности и переориентироваться на предоставление онлайн-услуг и продажу товаров через создание онлайн-магазинов, онлайн-сервисов, что позволило им избежать значительных убытков. Пандемия COVID-19 ускорила цифровизацию и государственного сектора. Предложены меры по ускорению цифровизации бизнеса в условиях пандемии COVID-19.

**Ключевые слова:** пандемия COVID-19, кризисные процессы, рынок труда, цифровизация, цифровая экономика, цифровые технологии.

*In the context of the difficult epidemiological situation and the transition of many companies to remote work, the level of digitalization of enterprises is particularly relevant. There is an understanding among entrepreneurs that digital technologies today are the key to the viability and success of a business. However, not all business representatives were able to quickly rebuild their business processes to a remote format of work: those who did not have time to do this today suffer losses. The purpose of the article is to study the features of the digital economy during the COVID-19 pandemic and identify its impact on Business Development Prospects. In the course of the study, methods of comparison, systematization and logical generalization were used (during the study of the impact of the COVID-19 pandemic on the economic development indicators of business entities). Before the pandemic, the discussion around digitalization mainly focused on the concepts of the Fourth Industrial Revolution or Industry 4.0. The pandemic has led to the fact that even those companies and industries that were previously relatively backward in this regard were involved in digitalization. During the pandemic, the transfer of employees to remote work using ICT has become unprecedented, and the duration of the pandemic has launched a long-term process of introducing new types of ICT goods and services. New directions have emerged, and technologies that were previously in their infancy have begun to gain momentum and develop their potential in an accelerated mode. In the context of the new coronavirus pandemic, companies are forced to demonstrate a fairly high ability to adapt to new realities, one of the forms of which is the transformation of existing business models. Restrictions in the travel industry, the closure of many offline points of sale, and the transfer of millions of employees around the world to remote work – all this entails serious economic consequences. Therefore, the ability to survive and maintain growth potential in a crisis is determined by the ability of companies to transform their businesses. It is safe to say that only those organizations that respond quickly and accurately to the current global challenge, including through transformation, will be able not only to maintain their position, but also to significantly strengthen it in individual positions. It is noted that the COVID-19 pandemic has not only affected private ICT companies, contributing to their growth, but also accelerated the digitalization of the public sector in many countries. It is proposed to accelerate the digitalization of business in the context of a pandemic: to increase the level of knowledge and skills in the digital environment of personnel and managers of organizations; to strengthen state support in the form of allocating budget funds for business digitalization; to increase the level of information security at enterprises of various sizes and forms of ownership.*

**Key words:** pandemic COVID-19, crisis processes, labor market, digitalization, digital economy, digital technologies.

**Постановка проблеми.** Одним з основних напрямів відновлення економіки, на яку негативно вплинули кризові процеси, спровоковані коронавірусом, називають розвиток цифрових технологій. Пандемія надала потужний поштовх до цифровізації та трансформації економіки. Самоізоляція стимулювала підприємства перейти на віддалений формат роботи та оперативно розвивати канали й сервіси для побудови бізнесу в онлайн-режимі. Серед підприємців з'явилося розуміння

того, що цифрові технології сьогодні – це запорука життєздатності і конкурентоспроможності бізнесу. Крім того, цифровізація і цифрові технології дали змогу знизити негативний вплив самоізоляції на економічні процеси. При цьому необхідність застосування цифрових сервісів вплинула на перспективи розвитку сфери цифрових технологій і змінила ринок праці, зробивши більш затребуваними інновації, пов'язані з цифровізацією та комп'ютеризацією робочих місць [1, с. 170]. Отже,

в контексті непростой епідеміологічної ситуації та переходу багатьох компаній на віддалену роботу дослідження впливу цифровізації на бізнес є особливо актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Вплив пандемії COVID-19 на прискорення цифровізації економіки розглядали О. Гудзь [2], О. Горняк [3], Д. Стемблер [3], С. Черкез [3], А. Олешко [5], О. Ровнягін [5], І. Сторонянська [6], Л. Бенюска [6]. У роботах цих авторів розглянуто особливості цифровізації бізнесу під впливом пандемії, структурні зміни, які відбулися в економіці, та можливості, які може надати цифрова економіка в сучасних реаліях, досліджено негативні соціальні ефекти карантинних заходів на регіональному й державному рівнях. Однак, незважаючи на численні публікації, недостатньо вивченими залишаються наслідки впливу цифровізації на бізнес у період пандемії COVID-19.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей прояву цифрової економіки в період пандемії COVID-19 та виявлення її впливу на перспективи розвитку бізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Пандемія COVID-19 ще далека до завершення, і, ймовірно, будуть потрібні роки, перш ніж увесь економічний і соціальний збиток буде більш-менш усунений. Однак з огляду на серйозність економічної кризи й величезні зусилля, які докладаються для її подолання вже зараз має бути зрозуміло, що це приведе до довгострокових змін в економічному житті всього світу. З точки зору міжнародного поділу праці центральну роль відіграють дві події, такі як прискорення цифровізації та уповільнення темпів глобалізації. Вплив пандемії COVID-19 на світову та європейську економіку може послужити додатковим стимулом для компаній щодо більш широкого впровадження та використання цифрових технологій.

Поняття «цифрова економіка» Дон Тапскотт увів у науковий вжиток ще у 1995 р. [1]. У класичному розумінні цифрова економіка – це еко-

номіка, що базується на цифрових технологіях, яку ще називають інтернет-економікою, новою економікою, вебекономікою. Переважно науковці під цифровою економікою розуміють виробництво, продаж і постачання продуктів за допомогою інформаційно-комунікаційних мереж [2].

Затребуваність цифрових технологій зростає. Так, у 2020 р. збільшилась частка компаній, що використовують технології Інтернету речей, технології, засновані на штучному інтелекті, і 3D-друк. Це обумовлено, з одного боку, розвитком цифрової грамотності і технологічної підкованості підприємців, з іншого боку, зростанням доступності самих технологій (рис. 1).

Цифровізація впливає на бізнес включно з хмарними технологіями, електронною комерцією, телекомунікацією тощо. Відповідно, архітектура цифрової економіки включає електронну комерцію (інтернет-рітейл, е-комерцію/туризм); цифрові рішення (електронні (цифрові) платежі, хмарні технології тощо); цифровізацію глобальної економіки; цифровий контент (медіа (розваги), дата-провайдери); інтернет-платформи (пошукові системи, соціальні мережі); ІТ (апаратне та програмне забезпечення); телекомунікації [3].

До пандемії дискусія навколо цифровізації переважно стосувалась концепцій Четвертої промислової революції або Індустрії 4.0. Пандемія привела до того, що в цифровізацію виявилися залученими навіть ті компанії та галузі, які до цього були відносно відсталими в цьому аспекті. Під час пандемії переведення співробітників на віддалену роботу з використанням інформаційно-комунікаційних технологій набуло безпрецедентних масштабів, а тривалість пандемії запустила довгостроковий процес впровадження нових видів ІКТ-товарів і послуг.

Прискорення цифровізації під час пандемії COVID-19 також прискорило процес структурних змін. Компанії оптової та роздрібною торгівлі, освіти, ІТ-організації змогли набути нових цифрових компетентностей та переорієнтуватись на

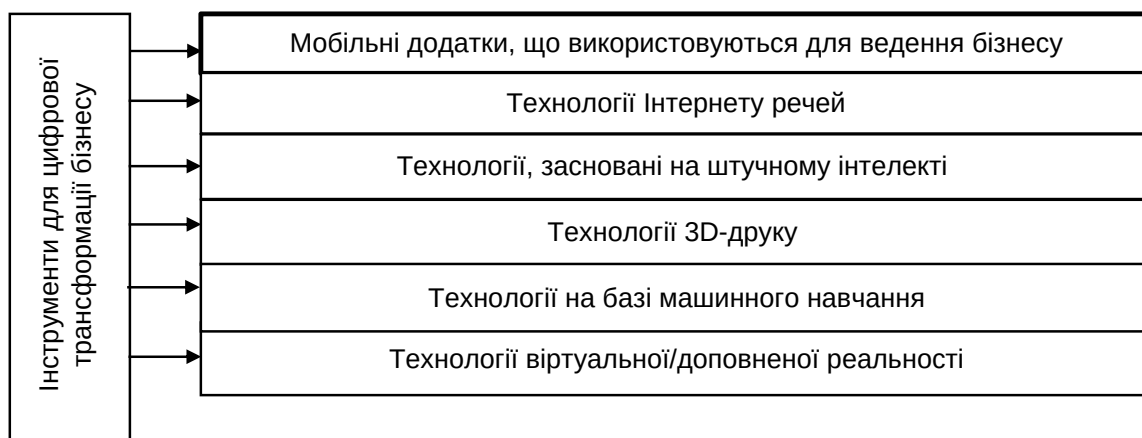


Рис. 1. Інструменти цифрової трансформації бізнесу



продаж товарів через створення інтернет-магазинів, онлайн-застосунків і надання онлайн-послуг, що дало їм змогу не припиняти діяльність під час локдауну. Однак для окремих галузей, наприклад туризму, транспорту, готельно-ресторанного бізнесу, культури, наслідки пандемії є суттєво негативними. Втрати, які можливі в туристичній сфері, за підрахунками фахівців, оцінюються в 1,5 млрд. доларів [4]. Ситуація, яка склалася в зазначених сферах, відображає глобальні проблеми, спричинені пандемією COVID-19. Під час поліпшення епідеміологічної ситуації в Україні дуже складно буде відновити на належному рівні ресторанний і туристичний бізнес через низьку платоспроможність населення та зниження попиту на відповідні послуги у їх звичному вигляді [5].

Однією з головних складових частин цифровізації виступає електронна комерція. Під час пандемії помітно змінився спосіб життя всього населення. Частина населення стала проводити час вдома, отже, з'явилися інші звички. Людині, яка у звичайному житті цілими днями була на роботі, дуже складно підлаштуватись під сформовані умови. Так, близько 40% населення були змушені працювати вдома, деякі з них продовжують так працювати і зараз. Майже всі магазиникрім продовольчих, довгий час були закриті, і це змусило людей купувати різні товари на онлайн-платформах. Можна сказати, що майже кожен третій почав здійснювати покупки онлайн, навіть якщо раніше його це не приваблювало. Служба доставки їжі стала набагато більш затребуваною під час карантину, оскільки людям хотілося харчуватися не тільки їжею домашнього приготування, але й їжею з різних ресторанів і кафе, як це було раніше. Так, близько 20% населення почали користуватися цією послугою. Онлайн-супермаркети і рітейлери отримали набагато більше нових клієнтів, ніж невеликі продавці або магазини зі змішаним асортиментом.

Проаналізувавши все вищенаведене, доходимо висновку, що COVID-19 змінив звичний уклад людей. Вони стали більше купувати онлайн, побоюючись місць великого скупчення людей, робити самостійно багато речей, за якими раніше звертались до фахівців. Також можемо запропонувати невеликий список бізнес-ідей, які будуть затребуваними після пандемії COVID-19:

- інтернет-торгівля з доставкою, кур'єрські послуги;
- онлайн-навчання;
- онлайн-консультації з паралельним продажем товарів;
- офлайн-розваги;
- оренда заміської нерухомості.

У майбутньому всі зміни, що відбуваються, тільки посилять бізнес, тому зараз не повинно стояти питання про те, чи потрібно це.

Отже, цифрові технології в бізнесі є необхідним елементом, без якого бізнес у сучасних умовах не може бути ефективним. Компанії, які здійснили трансформацію бізнесу, зараз здатні забезпечувати прийнятний рівень виробництва й утримувати позиції на ринку, а для цього необхідно ще підвищувати цифрові та підприємницькі компетентності малого та середнього бізнесу [6].

Здійснюючи цифрове управління бізнесом, компанії отримують такі переваги:

- режим віддаленої роботи;
- збільшення конкурентних переваг;
- підвищення продуктивності;
- зниження загальних витрат;
- оцифрування документообігу;
- діджиталізація виробництва.

Ключовим фактором цифровізації є швидкість, оскільки компаніям потрібно діяти швидше, ніж будь-коли. Цифровізація бізнесу необхідна для компаній, що працюють у жорсткому конкурентному середовищі. Багато підприємств, які активно впроваджують цифровізацію в бізнесі, відзначають її результативність. Для того щоб залишатися на плаву і поліпшити бізнес-показники, компаніям необхідно інтегрувати «оцифровку» у свою структуру. Робити це краще поетапно, але й не затягувати процес. На перших етапах будуть актуальними оснащення компанії цифровою інфраструктурою і запуск пілотних проєктів, які зможуть привести до масштабної трансформації бізнесу. На наступних етапах треба сформулювати стратегію цифровізації з урахуванням майбутньої бізнес-моделі компанії в цифровому світі. Такий комплекс заходів дасть змогу компанії стати більш гнучкою та ефективною. Стратегія цифровізації успішно реалізується по всьому світі керівниками ІТ-організацій і підприємств різних рівнів. Вона породжує технологічний зсув, у короткі терміни перетворюючи бізнес-середовища, створюючи нових лідерів і змушуючи великі корпорації боротися за своє існування.

Цифрові технології сприяють глобалізації бізнесу, оскільки забезпечують із мінімальними витратами швидкий доступ до працівників. Більш того, цифровізація дає змогу бізнесу оптимізувати виробничі ресурси та здійснювати більш якісний їх контроль. Наприклад, завдяки технологіям Інтернету речей компанії можуть відстежувати місце розташування робочого персоналу і початок трудової зміни або виконання робіт. Інший приклад є таким: на основі зібраної інформації компанії можуть скоротити змінні витрати завдяки точному прогнозу обсягів необхідних ресурсів.

Стандартизовані операції у виробничому процесі або роботи з клієнтами можуть реалізовуватися за допомогою автоматизованих процесів, роботизації. За рахунок цього вивільниться час співробітників для вирішення інших завдань, а також це один із важливих внесків цифрових тех-

нологій у компенсацію тенденції до скорочення робочої сили в результаті старіння [7].

Зберігання та обіг документів і робочих матеріалів завдяки цифровізації можуть здійснюватися в електронному вигляді, а співробітники зможуть мати доступ до них, виконуючи роботу віддалено. За рахунок цього компанія економить на утриманні офісу, оргтехніки, оплаті Інтернету й телефонного зв'язку, а також знаходить кращих фахівців у своїй сфері та взаємодіє з ними.

Управлінці, що використовують цифрові технології в бізнесі, отримують статистичні дані з різних джерел і за рахунок цього можуть приймати оптимальні управлінські рішення. Інструментами цифрових технологій є директ-маркетинг, служба підтримки, сайти, автоматичне оповіщення клієнтів, «хмарні» технології, системи автоматизації документообігу, «Яндекс метрика», «Google Analytics», «Alytics», «SimilarWeb» тощо.

Соціальне дистанціювання та інші заходи профілактики COVID-19 стали неминучими наслідками пандемії. У цьому контексті цифрова трансформація як спосіб уникнути повного економічного колапсу різко прискорилась. Незважаючи на те, що цифрові технології, які дають змогу працювати онлайн, існували давно, до пандемії COVID-19 компанії не поспішали впроваджувати їх у свою повсякденну роботу, а пандемія змусила їх прискорити ці процеси. Це ж торкнулося роботи ресторанів і супермаркетів, які виявилися змушеними перейти на нову для багатьох з них модель доставки продуктів і страв клієнтам, створюючи власні програми або підключаючись до вже наявних сторонніх платформ. В результаті цього завдяки цифровізації деякі компанії зуміли перетворити пандемію COVID-19 з проблеми на нову можливість для розвитку власного бізнесу. Наприклад, у серпні 2020 р. газета «The New York Times» оголосила, що вперше в історії її виручка від цифрової підписки перевершила виручку від друкованої версії. Крім того, пандемія сприяла виникненню гібридних бізнес-моделей, що комбінують у собі риси офлайн- та онлайн-сервісів [8].

Так, до спалаху COVID-19 навчання відбувалося або за традиційною офлайн-моделлю, або за онлайн-моделлю, в якій були учні та студенти. Сьогодні школи, коледжі, інститути, університети (в тому числі, в Україні) впроваджують змішане навчання, за якого традиційна офлайн-освіта поєднується з онлайн-курсами, що відкриває можливості для навчання учнів, студентів з різних точок світу, які онлайн можуть отримувати доступ до фактично тих же освітніх програм, що їх однокурсники, які навчаються офлайн в кампусі. Аналогічні тенденції спостерігаються у сфері мистецтва, зокрема в музеях, театрах, кінотеатрах.

Пандемія COVID-19 не тільки торкнулася приватних ІКТ-компаній, сприяючи їх зростанню, але

й прискорила цифровізацію державного сектору в багатьох країнах. Так, змінився процес надання державних послуг. Насамперед зміни, викликані пандемією, були пов'язані зі взаємодією державних органів із громадянами. Допоміжні підрозділи, що забезпечують функціонування державних установ, були переважно зосереджені на підтримці безпечної роботи цих установ у критичних галузях. Низка дослідників відзначає, що хоча багато бізнес-процесів у роботі держсектору було переорієнтовано на віддалений формат роботи, вони не змінилися з точки зору підвищення їх ефективності.

В умовах пандемії доцільно віддавати перевагу таким варіантам використання цифрових послуг у державному секторі.

1) Охорона здоров'я. Цифрові медичні послуги, включаючи телемедицину, додатки для самодіагностики та поширення інформації серед населення щодо способів особистого захисту й зниження небезпеки зараження (безкоштовний доступ до окремих сайтів, відео для підвищення рівня обізнаності про можливі заходи).

2) Здійснення цифрових транзакцій, доступ населення до фінансів у мобільних додатках, що полегшить проведення безготівкових операцій і трансфертів від держави.

3) Дистанційне навчання. Притому, що держава має виступити з ініціативою про надання безкоштовного інтернет-трафіку, ІТ-платформ навчання для учнів, студентів і викладачів, а також субсидованого доступу до засобів зв'язку та пристроїв.

**Висновки з проведеного дослідження.** Резюмуючи вищевикладене, можемо відзначити, що вітчизняні компанії стали частіше застосовувати цифрові технології в управлінських та робочих процесах; створювати корпоративні сайти та офіційні сторінки в соціальних мережах. Зростає частка підприємств, які вважають, що цифровізація підвищує зручність ведення бізнесу і покращує клієнтський сервіс. Однак не всі компанії приділяють достатньо уваги питанням цифровізації.

В ході дослідження виявлено, що основними факторами, що перешкоджають цифровізації бізнесу, є брак коштів, бюджетні обмеження, недостатня кількість фахівців із цифровими компетентностями. Особливо часто говорять про це підприємці з регіонів. Іншими важливими перешкодами є незацікавленість у цифровізації керівників компаній, низький рівень їх знань і навичок у цифровому середовищі. Не всі керівники усвідомлюють переваги, які цифровізація відкриває перед їх підприємствами.

Задля прискорення цифровізації бізнесу в умовах пандемії COVID-19, на наш погляд, необхідно виконати такі завдання:

– підвищувати рівень знань і навичок у цифровому середовищі персоналу та керівників компаній;

- посилити державну підтримку у вигляді виділення бюджетних коштів на цифровізацію бізнесу;
- полегшити доступ до зовнішнього капіталу для підтримки здійснення цифрових трансформацій, особливо мікро- та малих підприємств;
- сприяти створенню фізичного та віртуального технологічних ринків, які використовують цифрові інновації як послугу;
- створити спільну інтегровану цифрову інноваційну екосистему, яка може стати стабільною еталонною системою для цифрових трансформацій бізнесу;
- підвищувати рівень інформаційної безпеки на підприємствах різних розмірів і форм власності.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 1995. 342 p.
2. Гудзь О. Цифрова економіка: зміна цінностей та орієнтирів управління підприємствами. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2018. № 2. С. 4–12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмеби\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмеби_2018_2_3) (дата звернення: 24.11.2021).
3. Горняк О., Стемблер Д., Черкез С. Цифровізація та пандемія як сучасні чинники розвитку економіки України. *Вісник Одеського національного університету. Економіка*. 2020. Вип. 6 (85). С. 44–50. URL: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_6/11.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_6/11.pdf) (дата звернення: 24.11.2021).
4. Вінокуров Я. Втрати туристичної галузі України через коронавірус можуть скласти \$1,5 млрд. – уряд. *Номадске* : сайт. URL: <https://hromadske.ua/posts/vtrati-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-cherez-koronavirusmozhut-sklasti-dollar15-mlrd-uryad> (дата звернення: 16.11.2021).
5. Олешко А., Ровнягін О. Антикризисна політика національних держав у контексті подолання соціально-економічних наслідків Covid-19. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.9> (дата звернення: 19.11.2021).
6. Сторонянська І., Бенювська Л. Економіка регіонів України під дією викликів пандемії COVID-19. *Регіональна економіка*. 2020. № 2 (96). С. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-1> (дата звернення: 20.11.2021).
7. Amankwah-Amoah J., Khan Z., Wood G., Knight G. COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*. 2021. Nov. 136. P. 602–611. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>.
8. NYT вперше отримала більше доходу від цифрових підписок, ніж від газети. URL: <https://my.ua/news/cluster/2020-08-06-nyt-vpershe-otrimala-bilshe-dokhodu-vid-tsifrovikh-pidpisok-nizh-vid-gazeti>

[news/cluster/2020-08-06-nyt-vpershe-otrimala-bilshe-dokhodu-vid-tsifrovikh-pidpisok-nizh-vid-gazeti](https://my.ua/news/cluster/2020-08-06-nyt-vpershe-otrimala-bilshe-dokhodu-vid-tsifrovikh-pidpisok-nizh-vid-gazeti) (дата звернення: 25.11.2021).

#### REFERENCES:

1. Tapscott D. (1995) The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, 342 p.
2. Hudz O. (2018) Tsyfrova ekonomika: zmina tsinnostei ta oriientyriv upravlinnia pidpriemstvamy [Digital economics: changing values and landmarks in enterprise vanagement]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 2, pp. 4–12. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмеби\\_2018\\_2\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/есмеби_2018_2_3). (in Ukrainian)
3. Horniak O., Stembler D., Cherkez S. (2020) Tsyfrovizatsiia ta pandemiia yak suchasni chynnyky rozvytku ekonomiky Ukrainy [Digitization and pandemic as modern factors of Ukraine's economic development]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika*, vol. 6 (85), pp. 44–50. Available at: [http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020\\_25\\_6/11.pdf](http://visnyk-onu.od.ua/journal/2020_25_6/11.pdf). (in Ukrainian)
4. Vinokurov Ya. (2020) Vtraty turystychnoi haluzi Ukrainy cherez koronavirus mozhut sklady \$1.5 mlrd. – uriad [Losses of the tourism industry of Ukraine due to coronavirus may amount to \$1.5 billion – the government]. *Hromadske*: Website. Available at: <https://hromadske.ua/posts/vtrati-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-cherez-koronavirusmozhut-sklasti-dollar15-mlrd-uryad>. (in Ukrainian)
5. Oleshko A., Rovniachin O. (2020) Antykryzova polityka natsionalnykh derzhav u konteksti podolannia sotsialno-ekonomichnykh naslidkiv Covid-19 [Anti-crisis policy of national states in the context of overcoming the social and economic consequences of covid-19]. *Efektivna ekonomika*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.9>. (in Ukrainian)
6. Storonianska I., Benovska L. (2020) Ekonomika rehioniv Ukrainy pid diieiu vyklykiv pandemii COVID-19 [The economy of the regions of Ukraine under the influence of the challenges of the COVID-19 pandemic]. *Rehionalna ekonomika*, vol. 2 (96), pp. 5–16. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-2-1>. (in Ukrainian)
7. Amankwah-Amoah J., Khan Z., Wood G., Knight G. (2021) COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*. Nov. 136, pp. 602–611. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>.
8. NYT vpershe otrymala bilshe dokhodu vid tsyfrovyykh pidpysok, nizh vid hazety [For the first time, the NYT received more revenue from digital subscriptions than from newspapers]. Available at: <https://my.ua/news/cluster/2020-08-06-nyt-vpershe-otrimala-bilshe-dokhodu-vid-tsifrovikh-pidpisok-nizh-vid-gazeti>. (in Ukrainian)



## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ ТА ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

### ІННОВАЦІЙНІ НАПРЯМИ В АГРОТУРИСТИЧНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ INNOVATIVE DIRECTIONS IN AGRITOURISM ACTIVITY

УДК 330.341.1:338.43

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-22>

**Липчук В.В.**

д.е.н., професор кафедри історії України, економічної теорії та туризму, член-кореспондент НААНУ Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

**Дидів І.Б.**

к.е.н., старший викладач кафедри туризму Львівський національний аграрний університет

**Крупа О.М.**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри туризму Львівський національний аграрний університет

**Lypchuk Vasyli**

Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies Lviv

**Dydiv Iryna, Krupa Oksana**

Lviv National Agrarian University

У статті висвітлено сутність інноваційності в агротуризмі. Розглянуто основні напрями інноваційного розвитку з урахуванням іноземного досвіду. Наголошено на тому, що агротуризм повинен постійно змінюватися, оскільки стабільність часто означає застій та приводить до втрати конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг. Подано результати анкетного опитування щодо впровадження інновацій в агротуризм за видами, яке проводилось серед власників агросадиб Львівської області. Встановлено, що найбільше власники агросадиб реалізують маркетингові, соціальні та продуктові інновації. Сформульовано пропозиції щодо впровадження низки інновацій в агротуризм. Деякі з них не мають аналогів в Україні, інші передбачають удосконалення наявних способів ведення агротуристичної діяльності. Рекомендовано такі інновації в агротуризмі, як «Агротуризм вихідного дня», «Агротурне», «All inclusive», Програма «Єдина родина», бізнес-консультації, агротуристичні скансени, Екологічна програма «Чистий край», «Краєвид на 360°», «Farm webcams». Запропоновано концептуальну модель інноваційного розвитку агротуризму, яка охоплює певні види інновацій та етапи процесу інноваційної діяльності агротуристичних господарств.

**Ключові слова:** види інновацій, агротуризм, туристичний продукт, концептуальна модель інноваційного розвитку, агротуристична діяльність.

В статті освещена суть инновационности в агротуризме. Рассмотрены основ-

ные направления инновационного развития с учетом иностранного опыта. Сделан акцент на том, что агротуризм должен постоянно меняться, поскольку стабильность часто означает застой и приводит к потере конкурентоспособности на рынке туристических услуг. Представлены результаты анкетного опроса по внедрению инноваций в агротуризм по видам, который проводился среди владельцев агроусадеб Львовской области. Установлено, что больше всего владельцы агроусадеб реализуют маркетинговые, социальные и продуктовые инновации. Сформулированы предложения по внедрению ряда инноваций в агротуризм. Некоторые из них не имеют аналогов в Украине, другие предусматривают усовершенствование существующих способов ведения агротуристической деятельности. Рекомендованы такие инновации в агротуризме, как «Агротуризм выходного дня», «Агротурное», «All inclusive», Программа «Единая семья», бизнес-консультации, агротуристические скансени, Экологическая программа «Чистый край», «Пейзаж на 360°», «Farm webcams». Предложена концептуальная модель инновационного развития агротуризма, которая охватывает определенные виды инноваций и этапы процесса инновационной деятельности агротуристических хозяйств.

**Ключевые слова:** виды инноваций, агротуризм, туристический продукт, концептуальная модель инновационного развития, агротуристическая деятельность.

*The article highlights the essence of innovation in agritourism. The main directions of innovative development taking into account foreign experience are considered. It is emphasized that agritourism must be constantly changing, as stability often means stagnation and leads to loss of competitiveness in the market of agritourism services. Presented by the results of a questionnaire survey on the introduction of innovations in agritourism by type, which was conducted among the owners of farmsteads in Lviv region. It is determined that most owners of farmsteads use marketing, social and product innovations. Proposals for the introduction of a number of innovations in agritourism have been formulated. Some of them have no analogues in Ukraine, others – provide for the improvement of existing methods of agritourism. The following innovations in agritourism are offered: Weekend agritourism, Agrotourism, All inclusive, “Single Family” Program, Business Consultations, Agrotourism open-air museums, Ecological program “Clean Land”, Landscape at 360°, Farm webcams. The driving force behind the development of agritourism is the introduction of innovations. It is impossible to move forward in this area and successfully develop your agritourism business without changes and innovations. A conceptual model of innovative development of agritourism is proposed. The generalized model envisages key directions, types of innovations according to the level of novelty and the main stages of introduction of innovations in agritourism. The first stage is the initiative of entrepreneurs who identify the main problems, needs and tasks, as a result of which is the generation and search for new ideas in agritourism. The second stage involves the development of new ideas based on the collected information base through analysis and synthesis in collaboration with relevant experts in various fields, as well as the selection of the most promising ideas and solutions, which are subsequently transformed into agritourism innovations. The third stage is the management of innovation in agritourism. During this period, its effectiveness is assessed, as a result of which the innovation is successfully implemented, returned for refinement or completely rejected.*

**Key words:** types of innovations, agritourism, tourist product, conceptual model of innovative development, agritourism activities.

**Постановка проблеми.** Інновація як функція креативного мислення та дії, процес перетворення нових концепцій та знань у нові продукти та послуги в умовах глобалізації економіки стає ключовою детермінантою формування конкурент-

ної переваги підприємства та створення кращих можливостей забезпечення зростаючих потреб та вимог людства.

Ціла низка інноваційних процесів, що відбуваються в туризмі, справляють позитивний вплив не



лише на туристичні підприємства, але й на величезну кількість інших інфраструктурних організацій. Однак проблему інновацій слід насамперед розглядати з урахуванням найважливішої мети менеджменту, якою є максимізація вартості для клієнта. На жаль, більшість дрібних суб'єктів господарювання трактує інновації як щось недосяжне і від самого початку своєї діяльності відмовляються від їх впровадження.

Інноваційність в агротуризмі має свої особливості, обумовлені як специфікою агротуристичних послуг, так і середовищем, у якому вони надаються. Агротуристичні інновації можуть включати первинні (абсолютні) та вторинні, як наслідування оригінального туристичного продукту, так і доповнення інновацій, наприклад, розвиток професійного маркетингового середовища для природи та культурних якостей, що знаходяться в певній місцевості (організація послуги та туристична інфраструктура навколо структур матеріальної культури та їх просування). Водночас вони повинні враховувати особливості сільського способу життя, сільський традиціоналізм, що відрізняє відпочинок на селі від інших видів туризму.

Значимість інновацій для всіх учасників ринку агротуристичних послуг, широке трактування інновацій від незначних змін до проривних рішень, еволюційність поглядів на сутність та значення агротуризму актуалізують необхідність здійснення подальших наукових досліджень з цієї проблематики.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Останніми роками проблематика впровадження інноваційних процесів у сферу туризму висвітлюється в літературі достатньо широко. Зокрема, окремі аспекти інноваційної діяльності відображені у працях І. Жуковича, О. Романенко, О. Яворської, І. Скавронської, І. Власенка, Ю. Зінька.

Досліджуючи цю проблематику, вчені приділяють увагу як самому процесу інновацій, так і окремим їх видам. Зокрема С. Сала, звертаючи увагу на значення інноваційності для конкурентоспроможності господарств, відзначає, що агротуризм повинен постійно змінюватися, оскільки стабільність часто означає застій і приводить до втрати конкурентоспроможності [3].

Окремі автори звертають увагу на інноваційний характер для практики сільського туризму та агротуризму в Україні піших та об'їзних господарських і позагосподарських дидактичних стежок та домашніх зоопарків, що служить елементом популяризації вітчизняного села, лісів та національних парків [7], агротуристичних розваг із використанням конструкцій із соломи [5]. Ю. Зінько, М. Рутинський, П. Горішевський стверджують, що інноваційними рішеннями у формуванні агротуристичного продукту є розвиток «зелених маршрутів», формування регіонального туристичного

продукту та кластерної організації агротуризму [6].

Однак важливість та необхідність інновацій у туристичній галузі в умовах сьогодення залишаються недостатньо дослідженими й потребують пошуку нових ідей та вдосконалення.

**Постановка завдання.** Метою статті є характеристика інноваційних напрямів в агротуризмі з урахуванням іноземного досвіду, які сьогодні успішно застосовуються на практиці, аналізу стану впровадження інновацій, які реалізуються в агросадибах Львівської області, пропозиції ідентифікації інновацій залежно від рівня новизни, оцінювання етапів впровадження інновацій в агротуризм на основі концептуальної моделі інноваційного розвитку.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Зростаюча конкуренція на туристичному ринку, зокрема між різними сегментами туризму, переконує в тому, що рушійною силою утвердження агротуризму та його подальшого розвитку може бути тільки діяльність на засадах інноваційності.

Агротуризм є явищем комплементарним, оскільки пов'язаний із трьома сферами, а саме сільським середовищем, сільським господарством та туризмом. Відповідно, інновації з урахуванням особливостей відзначених сфер можуть знайти місце в агротуризмі.

Агротуризм як напрям диверсифікації діяльності дрібних сільськогосподарських виробників є одночасно одним із ключових факторів розвитку сільських територій [4]. Унікальна природа, потужні рекреаційні запаси та багата культура роблять привабливими сільські території, які динамічно розвиваються з розвитком агротуризму [8]. Значною мірою саме агротуризм може стати центром прояву принципу гравітації, зокрема в аспекті інвестиційної привабливості. Агроресурсний потенціал території є основою розвитку туризму, відповідно, інновації повинні бути спрямовані насамперед на раціональне, згідно із засадами зрівноваженого розвитку, його використання [1].

Водночас вибір форми відпочинку на селі має багато переваг порівняно з іншими видами туризму та потребує подальшого розвитку і вдосконалення. Агротуристичний продукт орієнтований на клієнтів, для яких найбільш цінними є такі атрибути, як природне середовище, традиції, фольклор та звичаї [2].

Контроверсії щодо інновацій в агротуризмі пов'язані з його специфікою, зокрема унікальністю тих послуг, які не здатні забезпечити інші види туризму. Ключове протиріччя між традиційними формами пропозиції агротуризму та інноваціями в агротуризмі має вирішуватися в спосіб якомога меншого втручання у природне та культурне середовище, що певною мірою суперечить ідеї інноваційності. В цьому контексті важливим є збереження традиційності, характерної для сіль-

ського способу життя та способу ведення сільського господарства, зрештою, сільського характеру агротуристичного продукту.

Проведене анкетне опитування 155 власників агросадиб Львівської області (за теоретичної похибки вибірки 8% та рівня імовірності 0,95) дає змогу відзначити (рис. 1) популярність окремих видів інновацій. Найбільше застосування мають маркетингові (89%), соціальні (75%) та продуктові (72%). Недостатньо власниками агросадиб реалізуються екологічні, що пов'язано загалом із низькою екологічною свідомістю українців, та процесові (організаційні та технологічні) інновації, що є свідченням недостатніх умінь та компетенцій власників агросадиб.

Важливим напрямом інноваційного розвитку в агротуризмі є «втягування» елементів (необов'язково інноваційних) інших видів туризму в агротуристичний продукт, зокрема культурного, етнографічного, релігійного, оздоровчого, спортивного, екстремального. Таке залучення дає можливість розширити асортимент продуктів та послуг в агротуризмі, що дасть змогу розширити коло потенціальних та реальних клієнтів агротуристичних господарств.

На основі проведених досліджень узагальнено певні види інновацій, які доцільно застосувати для розвитку агротуризму. Використання цих видів інновацій дасть можливість агротуристичним господарствам бути більш конкурентними на ринку туристичних послуг, оскільки туристична діяльність розвивається досить інтенсивно та розширює різні види відпочинку. Частина запропонованих видів інновацій уже застосовується в агротуризмі, проте потребує вдосконалення.

1) «All inclusive». Послуги, які надає агросадоба чи фермерське господарство, у цьому сервісі включені в один кейс. Такий відпочинок без

обмежень спонукає туристів все спробувати та бути більш активними. Перевагою «All inclusive» є економічна вигода для клієнтів, оскільки послуги у цьому комплексному пакеті є значно дешевшими. До того ж, скориставшись таким кейсом, гості значно урізноманітнюють свій відпочинок.

2) «Краєвид на 360°». Використання квадрокоптера для фото- та відеозйомки з височини пташиного польоту, а також послуги фотосесії. Сервіс призначений для фіксації незабутніх спогадів та неповторних моментів на час перебування у сільській місцевості (зйомка під різним ракурсом місцевої краси та мальовничих пейзажів, верхової їзди на конях, спуску річкою на човні, прогулянка родиною, катання на велосипеді).

3) «Агротуризм вихідного дня». Відпочинок в особистому селянському або фермерському господарстві під час вихідних днів. Цей відпочинок є пізнавальним та включає різні види активної діяльності. Відвідувачі мають можливість брати участь у догляді за свійськими тваринами, допомагати по господарству, виконувати сільськогосподарську роботу на фермі, полі, чи в саду. Крім того, туристи можуть брати участь у майстер-класах, народних ремеслах, готуванні національних страв у традиційній українській печі чи на відкритому вогнищі, допомозі на пасіці, проведенні екскурсій, велопогулянках, збиранні грибів, ягід та лікарських трав, рибальстві чи фотополюванні. Частина майстер-класів для гостей надається за суттєвими знижками або безкоштовно задля перетворення клієнтів на лояльних.

4) «Агротурне». Ця інновація передбачає одно- або дводенні автобусні тури агротуристичним об'єктами (фермами, ставками, полями, садами, сироварнями, винарнями, пасіками тощо). Також «Агротурне» може включати екскурсії історико-культурними пам'ятками, архітектурними та при-

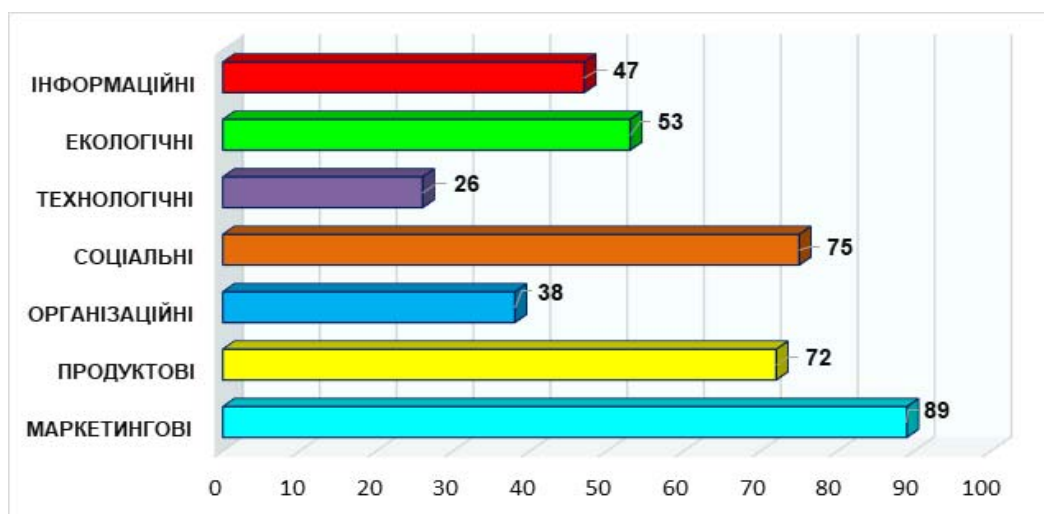


Рис. 1. Види інновацій, які реалізуються в агросадобах Львівської області у 2018 році, %

Джерело: побудовано за результатами опитування власників агросадиб

родними об'єктами. Туристичний маршрут може охоплювати об'єкти різних туристичних кластерів цього регіону, що значно урізноманітнить відпочинок туристів.

5) Бізнес-консультації. Початківці агротуристичного бізнесу припускаються багатьох помилок. Бажання й можливості інвестувати в агротуристичний бізнес обмежуються відсутністю знань та відповідних компетенцій. Тим, хто вирішив започаткувати власну справу, необхідна консультація спеціаліста у цій сфері, який має безцінний досвід, зокрема вдало вибрати напрям підприємницької діяльності, проаналізувати ринок туристичних послуг, врахувати туристично-рекреаційний потенціал регіону, розрахувати затрати та окупність проєкту, оптимізувати наявну агротуристичну діяльність, а також врахувати свої фінансові можливості. Бізнес-консультації допоможуть новачкам та діючим підприємцям уникнути багатьох помилок, зменшити ризики та зекономити час і ресурси.

6) "Farm webcams". Інновація передбачає спостереження через вебкамери, які розміщені на території агротуристичного господарства, в реальному часі (на фермі, пасовищі, подвір'ї тощо). Запропонована інновація дасть змогу широкому колу бажаючих віртуально відвідати ферму, а згодом і реально. Така інновація значно підвищить ефективність реклами, що сприятиме збільшенню кількості відвідувачів.

7) Агротуристичні скансени. В Україні за останні два десятиліття кількість сіл та хуторів, які зникли з карти, стрімко зростає. Особливо багато є закинутих хуторів, тобто поселень, які утворилися внаслідок поділу на центральні та периферійні села ще з радянських часів. За таких умов збереження музеїв живої історії під відкритим небом є важливим питанням. Заснування агротуристичних скансенів передбачає консервацію та ревіталізацію старих будинків, млинів, кузнів та інших господарських приміщень, які мають певну історичну, культурну та етнографічну цінність. Влаштовують такі агротуристичні скансени на місці зникаючих сіл та хуторів. Однією з важливих складових частин у роботі агротуристичних скансенів є діяльність поблизу ферми, господарства, пасіки, саду, городу, ягідника тощо. Такий підхід дасть змогу створити унікальний агротуристичний продукт у поєднанні з історично цінними об'єктами, що є привабливим для туристів.

8) Програма «Єдина родина». Вона спрямована на забезпечення якісного відпочинку в колі сім'ї разом із дітьми у сільській садибі. Особливо такий вид відпочинку є актуальним у часи пандемії в період карантинних обмежень на відвідування туристичних об'єктів. Крім того, врахувавши шалений темп міського життя, дорослі неостатньою уваги приділяють дітям. Відпочиваючи в агросадібі, родина проводить багато

спільного часу разом, через що між членами сім'ї встановлюється кращий емоційний зв'язок. В агросадібі діти дізнаються багато цікавого та розширюють світогляд. Програма «Єдина родина» передбачає різноманітні конкурси, змагання, тренінги, майстер-класи для дітей та їх батьків, під час яких між ними відбувається тісний емоційний контакт та взаємодія. Також у програмі може бути заплановано приготування домашніх страв та їх дегустацію, катання на конях, роботу у саду, на городі або фермі, риболовлю та катання на човні. До того ж спільна зайнятість дітей та батьків в агросадібі дає можливість відпочивати їм разом у чудовій атмосфері та зменшити час на «заліпання» у гаджетах. Все це сприяє отриманню позитивних емоцій, неповторних вражень та набуттю нових знань. Відпочиваючи у селі, туристи позбавляються стресу, професійного вигорання, депресії, нервового зриву та апатії. Тут вони забувають про шалений міський темп життя. Родина проводить час в агросадібі з власним плануванням активного відпочинку, де завжди є чим зайнятися. Такий відпочинок зміцнює родини.

9) Екологічна програма «Чистий край». Програма спрямована на екологізацію місцевості, де розташовані фермерські господарства та агросадіби. Програма передбачає добровільне прибирання території сільської місцевості із залученням відвідувачів, які відпочивають в агросадібах. Учасникам програми «Чистий край» передбачається винагорода у вигляді безкоштовних домашніх страв, деяких товарів народних ремесел та послуг, проведення майстер-класів, екскурсій, верхової їзди.

Узагальнення теоретичного матеріалу та практики господарювання дає змогу запропонувати концепцію інноваційного розвитку агротуризму, яка охоплює оцінювання необхідності та мету впровадження інновацій, їх розроблення та селекцію в розрізі окремих видів, складові частини управління інноваційним процесом та контроль і корегування впровадження нових рішень та продуктів (рис. 2).

На початковому етапі впровадження інновацій здійснюються генерування та пошук нових ідей в агротуризмі, які можуть мати як внутрішнє, так і зовнішнє походження. Завдяки підприємницькій ініціативі, творчості та новаторському підходу до цієї справи визначають основні потреби, проблеми, цілі та завдання для створення інноваційного продукту. Такі зусилля потребують налагодження співпраці з місцевим населенням, органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, науковими та навчальними закладами.

Наступним етапом є опрацювання нових рішень. Використовуючи зібрану інформацію на основі сформованих критеріїв, ключовими серед

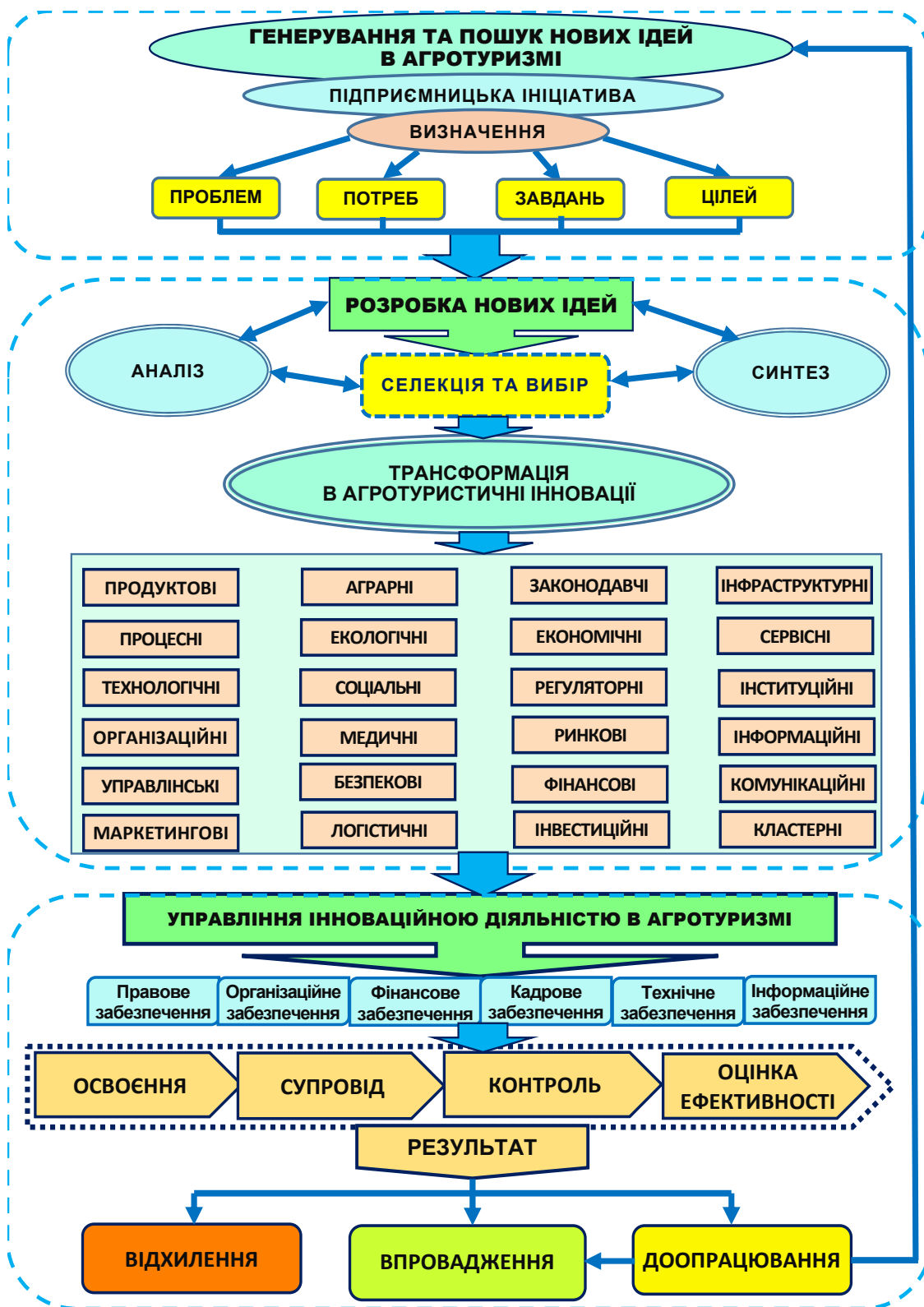


Рис. 2. Концепція інноваційного розвитку агротуризму

Джерело: складено на основі джерела [9, с. 11]

яких є прибуток та ризик діяльності, підприємці здійснюють селекцію ідей та відбирають найкращі та найбільш перспективні рішення, які згодом трансформуються в агротуристичні інновації. Для цього процесу можуть бути залучені відповідні

фахівці та зацікавлені сторони, зокрема представники органів місцевого самоврядування.

Самої ідеї, навіть найбільш інноваційної і перспективної, недостатньо, щоб здобути успіх на ринку. Необхідне управління інноваційним проце-



сом, що є заключним етапом впровадження інновацій в агротуристичному господарстві. Це вимагає відповідного супроводу та постійного контролю з боку господаря. В ході цього процесу інновація піддається більш поглибленому економічному та маркетинговому аналізу, оцінюється її ефективність, на основі чого приймається рішення про її впровадження, відхилення або доопрацювання.

**Висновки з проведеного дослідження.** Зростання конкуренції на туристичному ринку зумовлює те, що інновації стають важливою передумовою утвердження агротуризму в Україні, виживання агротуристичних господарств на ринку, що особливо важливо в кризові періоди, зокрема пандемійний.

Інноваційність в туризмі як достатньо контроверсійний процес повинен враховувати специфіку агротуристичного продукту, особливості його формування у сфері сільського господарства й туризму та на сільських теренах, використовуючи їх традиції та нові (абсолютні та вдосконалені) рішення, засновані на запропонованій моделі інноваційного розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Łebek E., Brambert P. Innowacyjność w gospodarstwach agroturystycznych. *Acta Univ. Lodz. Folia Geogr. Socio Oecon.* 2018. № 32. S. 125–138.
2. Chiodo E., Fantini A., Dickes L., Arogundade, T. Lamie R., Assing L., Stewart C., Salvatore R. Agritourism in Mountainous Regions – Insights from an International Perspective. *Sustainability*. 2019. № 11. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/13/3715/pdf>.
3. Sala S. Wpływ procesów globalizacji na innowacje w agroturystyce. *Innowacyjność w turystyce wiejskiej a nowe możliwości zatrudnienia na obszarach wiejskich.* Warszawa: Fundacja Programów Pomocy dla Rolnictwa FAPA, 2015. T. CLXIII. P. 34–48.
4. Roman M., Roman, M., Prus P. Innovations in Agritourism: Evidence from a Region in Poland. *Sustainability*. 2020. № 12. URL: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/4858/pdf>.
5. Власенко І. Агротуризм в Україні та його інноваційна складова. *Науковий вісник Львівського національного університету ветеринарної медицини та біотехнологій імені С. Гжицького. Серія: Економічні науки.* 2018. Т. 20. № 86. С. 73–77.
6. Зінько Ю., Рутинський М., Горішевський П. Інноваційні форми занять в сільському туризмі та агротуризмі. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес.* 2011. Вип. 163. Ч. 1. С. 30–38.
7. Кальна-Дубінюк Т., Кулаць М., Рибак Л., Кудінова І. Основи управління та організації відпочинку в агрооселях. *Сільський зелений туризм: інформаційні матеріали до Школи-семінару з дорадництва для власників агроосель.* Ніжин: Видавець ПП Лисенко М., 2010. Серія 3. 72 с.
8. Lypczuk V., Kotliński W., Dydiv I. Wykorzystanie zasobów agroturystyki w regionie Karpackim Ukrainy. *Gospodarka i finanse. Współczesne wyzwania rozwoju społeczno-ekonomicznego Polski i Europy.* Kielce, 2015. № 6. P. 147–158.

*Gospodarka i finanse. Współczesne wyzwania rozwoju społeczno-ekonomicznego Polski i Europy.* Kielce, 2015. № 6. P. 147–158.

9. Дидів І. Розвиток агротуризму як виду підприємницької діяльності на селі: автореф. дис. ... канд. екон. наук. Львів, 2021. 20 с.

#### REFERENCES:

1. Lebek E., Brambert P. (2018) Innowacyjność w gospodarstwach agroturystycznych [Innovation in agritourism farms]. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Geographica Socio-Oeconomica*, no. 32, pp. 125–138. (in Polish)
2. Chiodo E., Fantini A., Dickes L., Arogundade, T. Lamie R., Assing L., Stewart C., Salvatore R. (2019) Agritourism in Mountainous Regions – Insights from an International Perspective. *Sustainability*, no. 11. Access mode: <https://www.mdpi.com/2071-1050/11/13/3715/pdf>. (in English)
3. Sala S. (2015) Wpływ procesów globalizacji na innowacje w agroturystyce [The impact of globalization processes on innovation in agritourism]. *Innovation in rural tourism and new employment opportunities in rural areas.* Warsaw: Foundation of Assistance Programs for Agriculture FAPA. Vol. CLXIII, pp. 34–48. (in Polish)
4. Roman M., Roman, M., Prus P. (2020) Innovations in Agritourism: Evidence from a Region in Poland. *Sustainability*. Access mode: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/12/4858/pdf>. (in English)
5. Vlasenko I. (2018) Ahroturyzm v Ukrayini ta yoho innovatsiyna skladova [Agritourism in Ukraine and its innovative component]. *Scientific Bulletin of Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology named after S. Gzhysky: a series of economic sciences.* Vol. 20. № 86, pp. 73–77. (in Ukrainian)
6. Zinko Yu., Rutinsky M., Gorishevsky P. (2011) Innovatsiyni formy zanyat' v sil's'komu turyzmi ta ahroturyzmi [Innovative forms of employment in rural tourism and agritourism]. *Scientific Bulletin of the National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine: series Economics, Agricultural Management, Business.* Issue 163. P. 1, pp. 30–38. (in Ukrainian)
7. Kalna-Dubinyuk T., Kulats M., Rybak L., Kudynova I. (2010) Osnovy upravlinnya ta orhanizatsiyi vidpochynku v ahrooselyakh [Fundamentals of management and organization of recreation in agricultural settlements]. *Information materials for the School – a seminar on counseling for agro-village owners. Rural green tourism.* Nizhyn: Publisher PP Lysenko M. Series 3. 72 p. (in Ukrainian)
8. Lypczuk V., Kotliński W., Dydiv I. (2015) Wykorzystanie zasobów agroturystyki w regionie Karpackim Ukrainy [The use of agritourism resources in the Carpathian region of Ukraine]. *Economy and finance. Contemporary challenges in socio-economic development of Poland and Europe.* Kielce, № 6, pp. 147–158. (in Polish)
9. Didiv I. (2021) Rozvytok ahroturyzmu yak vydu pidpryemnyts'koyi diyal'nosti na seli [Agritourism development of as a type of entrepreneurial activity in the countryside]: abstract of the dissertation of the candidate of economic sciences completely. Lviv, 20 p. (in Ukrainian)

## ЗАСТОСУВАННЯ СИНЕРГЕТИЧНОГО ПІДХОДУ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ

### APPLICATION OF A SYNERGETIC APPROACH IN WASTE MANAGEMENT

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32843/bSES.71-23>

**Маковецька Ю.М.**

к.е.н., старший науковий співробітник  
відділу природно-техногенної  
та екологічної безпеки  
Державна установа «Інститут економіки  
природокористування  
та сталого розвитку  
Національної академії наук України»

**Щуліпенко В.Є.**

молодший науковий співробітник  
природно-техногенної  
та екологічної безпеки  
Державна установа «Інститут економіки  
природокористування  
та сталого розвитку  
Національної академії наук України»

**Makovetska Yuliia, Shchulipenko Vira**

Public Institution "Institute  
of Environmental Economics  
and Sustainable Development  
of the National Academy  
of Sciences of Ukraine"

Посилення екологічних проблем на всіх рівнях, як на локальному, так і на глобальному, потребує докорінної зміни підходів до управління екологічною безпекою. Запровадження синергетичного підходу в теорію та практику управління екологічною безпекою, у тому числі щодо управління відходами, дасть змогу поєднати процеси зовнішнього управління і самоорганізації. У статті розкрито ознаки синергетичних систем та ключові характеристики керування такими системами. Показано, що циркулярна економіка на макрорівні та кластер на мікрорівні є складними нелінійними системами, щодо керування якими слід застосовувати положення синергетики. Проілюстровано різні структури кластерів з урахуванням збільшення синергетичного ефекту. Обґрунтовано необхідність застосування синергетичних методів для ефективного управління відходами, зокрема на кластерній основі. Визначено складові частини, за рахунок яких досягається синергетичний ефект під час застосування кластерного підходу до управління відходами.

**Ключові слова:** екологічна безпека, синергетичний підхід, управління відходами, кластер.

Усугубление экологических проблем на всех уровнях, как на локальном, так и на гло-

бальном, требует коренного изменения подходов к управлению экологической безопасностью. Внедрение синергетического подхода в теорию и практику управления экологической безопасностью, в том числе касательно управления отходами, позволит объединить процессы внешнего управления и самоорганизации. В статье раскрыты признаки синергетических систем и ключевые характеристики управления такими системами. Показано, что циркулярная экономика на макроуровне и кластер на микроуровне являются сложными нелинейными системами, касательно управления которыми следует применять положения синергетики. Проиллюстрированы разные структуры кластеров с учетом увеличения синергетического эффекта. Обоснована необходимость применения синергетических методов для эффективного управления отходами, в частности на кластерной основе. Определены составляющие, за счет которых достигается синергетический эффект при применении кластерного подхода к управлению отходами.

**Ключевые слова:** экологическая безопасность, синергетический подход, управление отходами, кластер.

*The negative human activities occur at all levels – local, regional, national and global. The rapid transformation of the environment in recent years – climate changes, increased air emissions, pollution of water and soil, and the progressive accumulation of waste – has the significant negative effects. Therefore, traditional approaches and concepts of environmental and economic management are increasingly not sufficient to meet the challenges of today. The external environment has changed significantly and its uncertainty, mobility and aggressiveness have increased. Business-as-usual approaches and management technologies are increasingly off track. A synergistic approach offers new opportunities in the context of developing environmental safety in general and waste management in particular. The application of a synergetic approach to the theory and practice of environmental safety management, including waste management, which will combine the processes of external management and self-organization have been considered in the article. The importance of taking into account the synergetic effects in the field of waste management, due to the negative trends in this area is shown. The article reveals the features of synergetic systems and key management characteristics of such systems. It is shown that the circular economy at the macro level and the cluster at the micro level are complex nonlinear systems, for the control of which the provisions of synergetic should be applied. Different cluster structures are illustrated taking into account the increase of the synergetic effect. The development of a cluster from a single link (point of development) to an association in which all elements are interconnected by direct and feedback has been illustrated. Depending on the set of parameters, the cluster can change its content and form. The necessity of application of synergetic methods for effective waste management, in particular on a cluster basis is substantiated. The reasons due to which the synergetic effect is achieved when applying the cluster approach to waste management are determined.*

**Key words:** ecological safety, synergetic approach, waste management, cluster.

**Постановка проблеми.** Будь-яка діяльність людини змінює характер навколишнього середовища. Часто ці зміни справляють негативний вплив на довкілля та людину. Ще 1992 року на Всесвітньому саміті ООН з навколишнього середовища та розвитку у Ріо-де-Жанейро було прийнято документ «Порядок денний на XXI століття», у якому були сформульовані положення та рекомендації з переходу до сталого розвитку та сприяння глобальному соціально-економічному прогресу.

З того часу суттєво змінилося зовнішнє середовище, зросли його невизначеність, рухливість і агресивність. Звичні підходи й технології управлінської діяльності все частіше не спрацьовують, не встигають за динамікою змін, тому традиційні

підходи й концепції управління еколого-економічними системами (як на макро-, так і на мікрорівнях) все частіше виявляються недостатніми для вирішення складних сучасних проблем [1, с. 65–66]. Нові можливості в контексті розвитку екологічної безпеки загалом і у сфері управління відходами зокрема відкриває синергетичний підхід.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вперше поняття «синергетика» описано у книзі «Таємниці природи. Синергетика – вчення про взаємодію» Германа Хакена у 70-х роках XX століття. Теоретичному та практичному застосуванню синергетичного підходу у різних наукових сферах присвячені дослідження низки вчених, таких як Г.З. Шевцова [1], Л.Д. Пляцук, Є.Ю. Черниш [2],

С.В. Коломієць [3], О.А. Овечкіна [4], А.В. Серіков [5]. У наукових працях зазначених авторів висвітлюються питання теорії синергетичного управління соціально-економічними системами, вимоги до системно-синергетичної методології, питання теорії і практики управління діяльністю таких складно організованих соціально-економічних систем, як промислові підприємства. Незважаючи на значку кількість наукових робіт за означеною тематикою, залишається недостатньо розв'язаним питання щодо застосування парадигми синергетичного управління у сфері поводження з відходами.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтувати застосування синергетичного підходу в управлінні відходами на прикладі кластерів як складних, нелінійних систем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Синергетика – міждисциплінарний напрям науки, що вивчає явища і процеси на основі принципів самоорганізації систем. Синергетика формує нову матрицю бачення систем різної природи як складно організованих об'єктів і розглядає рушійні сили, механізми й закономірності еволюційних процесів. Її основу становить явище самоорганізації, яке полягає у формуванні впорядкованих макроскопічних структур шляхом колективної взаємодії мікроскопічних елементів за відсутності впливу ззовні, що впорядковує процес [1, с. 6].

Синергетика акцентує увагу на узгодженості, взаємодії частин системи під час утворення її структури як єдиного цілого, досліджує складні системи різноманітної природи, що здатні до самоорганізації [3, с. 217].

Г. Хакенен розкриває сутність змісту синергетики. Він визначає такі ознаки синергетичних систем:

- складаються з декількох однакових чи різних частин, що взаємодіють одна з одною;
- є нелінійними;
- під час дослідження фізичних, хімічних та біологічних систем розглядаються відкриті системи, далекі від стану теплової рівноваги;
- схильні до внутрішніх та зовнішніх коливань;
- можуть стати нестабільними;
- відбуваються якісні зміни;
- виникають просторові, часові, просторово-часові або функціональні структури, що можуть бути або впорядкованими, або хаотичними;
- часто можлива математизація [3, с. 217].

Застосування синергетичних підходів суттєво змінює теорію і практику управління. Серед ключових характеристик керування складними системами, що базуються на поняттях самоорганізації та саморозвитку, можна виділити такі:

- складні системи є самоорганізуючими системами;
- неможливо нав'язати шляхи їх розвитку;

- ефективне управління складними системами є можливим лише як нелінійне управління з урахуванням власних тенденцій розвитку цих систем, коли незначна «правильна» дія робить більший вплив на еволюцію системи, ніж дія сильніша, але організована неадекватно її власним тенденціям;

- нелінійність складної системи полягає в тому, що навіть незначний вплив за умови нестійкості може привести до непередбачуваних наслідків, ланцюгових реакцій, розвиток яких відбувається за своїми законами;

- кожна нелінійна система містить елементи самоорганізації, елементи регенерації, стійкості, цілі розвитку;

- для складних систем неможливо використовувати екстраполяцію у часі;

- складна система має не єдиний, а множину шляхів розвитку, що відповідають її внутрішнім тенденціям;

- різноманітність системи забезпечує її гнучкість, можливість швидко реагувати на зовнішні умови, що змінюються, та адаптуватись до них;

- замкнутість системи перешкоджає її еволюції [3, с. 218].

Запровадження синергетичних підходів у теорію й практику управління дає змогу підвищити ефективність прийняття рішень на різних рівнях, зокрема національному, регіональному, місцевому, на рівні підприємств.

Важливість урахування синергетичних ефектів у сфері управління відходами зумовлена негативними тенденціями у цій сфері, що відслідковуються протягом останніх десятиліть. Серед них слід назвати такі:

- подальше збільшення обсягів накопичення відходів (як промислових, так і побутових);
  - нерозвиненість інфраструктури утилізації та видалення відходів;
  - неналежне видалення відходів, часто неконтрольоване;
  - відсутність дієвих систем управління окремими потоками відходів, зокрема побутовими, відходами упаковки, електричного та електронного обладнання (ВЕЕО), батарейками та акумуляторам.
- Причинами, що гальмують позитивні зрушення, є такі:
- слабкість інституційної та управлінської бази, особливо на місцях;
  - слабкість контролю за виконанням законодавства у цій сфері;
  - відсутність застосування ієрархії та окремих принципів управління відходами (зокрема, принципу розширеної відповідальності виробника);
  - недієвий контроль із боку громадськості внаслідок недостатньої екологічної свідомості та обізнаності з питань управління відходами;
  - слабкість фінансової бази, незначний досвід застосування механізмів міжмуніципального спів-

робітництва та державно-приватного партнерства, що загалом гальмує створення інфраструктури оброблення відходів.

Зміна підходів до керування сферою відходів з урахуванням принципів синергетики є також у контексті переходу на засади циркулярної економіки, яку можна розглядати як надскладний нелінійний процес, що забезпечує сталість структурних змін за рахунок досягнення синергетичного ефекту від використання відходів як ресурсів.

На практиці реалізація мікромоделі циркулярної економіки з отриманням синергетичного ефекту може реалізовуватися на основі кластерного підходу, оскільки кластер фактично є також нелінійною складно організованою системою, а сукупний ефект діяльності всього кластеру перевищує ефект діяльності кожного окремого суб'єкта, що забезпечує синергетичний ефект [6].

Створення кластеру відходів на регіональному, міжрегіональному чи локальному рівні ґрунтується на ідеї технологічно замкнутого кругообігу використання речовин. Для промислових відходів це організація виробництва за принципом, коли відходи одних виробництв повністю або частково стають сировиною для інших.

Кластери у сфері поводження з відходами характеризуються такими змістовними ознаками:

- цілісність;
- операційна замкнутість;
- циркулярний механізм;
- позитивні зворотні зв'язки;
- автономія.

Кластери є складними системами, елементи яких об'єднані матеріальними, фінансовими, інформаційними потоками, а їх структуру можна зобразити у вигляді графів. Цей метод дає змогу оцінити рівень складності і тип взаємовідносин між компонентами кластеру, а також ефект синергії. На рис. 1 показано різні структури кластерів, розташовані в порядку збільшення синергії [7].

Такі графи показують розвиток кластеру від одиначної ланки (точки розвитку) до асоціації, в якій всі елементи пов'язані між собою прямими й зворотними зв'язками, тому кластер залежно від перерахованих параметрів може змінювати свій зміст і форму: одне підприємство, група взаємопов'язаних підприємств, галузь, об'єднання галузей [7].

Складні зв'язки між суб'єктами всередині кластера (вертикальні, горизонтальні, регіональні тощо) дають змогу забезпечити конкурентоспроможність

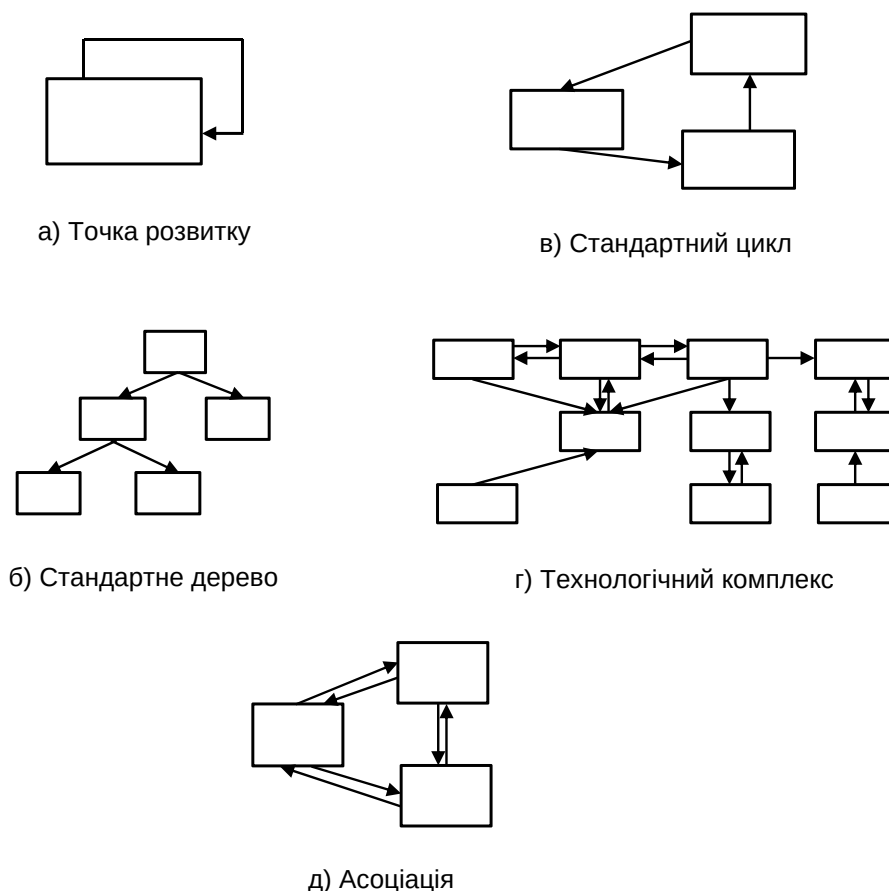


Рис. 1. Структури кластерів

Джерело: [7]



кожного окремого суб'єкта кластеру та регіону загалом, досягти гнучкості управління та ефективності використання ресурсного потенціалу тощо.

Синергетичний ефект під час застосування кластерного підходу до управління відходами досягається за рахунок вжиття таких заходів:

- зменшення інвестиційних витрат на створення об'єктів інфраструктури, а саме на заготовлю, перероблення та ресурсний рециклінг відходів (ефект масштабу);
- скорочення транспортних витрат за рахунок оптимізації руху матеріальних потоків;
- зниження собівартості сировини й виробництва продукції на її основі;
- скорочення витрат, пов'язаних із розміщенням та захороненням відходів.

**Висновки з проведеного дослідження.** Погіршення стану довкілля, зумовлене інтенсивною діяльністю людини, спонукає науковців шукати нові шляхи розв'язання посталих перед суспільством екологічних проблем. Застосування синергетичного підходу до управління такими складними системами, якими є екологічна безпека, замінює традиційні підходи в цій сфері. Управління відходами нині також потребує перегляду підходів до керування. Формування на кластерній основі так званих чистих циклів забезпечить можливість організувати управління відходами від окремого підприємства до всього регіону й країни на якісно іншому рівні з отриманням суттєвого синергетичного ефекту.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Шевцова Г.З. Синергетичний менеджмент підприємств : монографія. Київ, 2016. 454 с.
2. Пляцук Л.Д., Черныш Е.Ю. Синергетика: нелинейные процессы в экологии : монография. Сумы : Сумский государственный университет, 2016. 229 с.
3. Коломієць С.В. Управління соціально-економічними системами: синергетичний підхід. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 51. С. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-34>.
4. Овечкіна О.А. Методологічні конструкти дослідження процесів самоорганізації системних об'єктів. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.95.
5. Серіков А.В. До аксіоматики теорії синергетичного управління соціально-економічними системами.

*Ефективна економіка*. 2020. № 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.69.

6. Маковецька Ю.М., Щупіпенко В.Є. Управління відходами в агломераціях урбурального типу. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.118.

7. Рассказова А.Н. Кластер как основа управления промышленными предприятиями. *Молодой ученый*. 2010. № 10 (21). С. 97–103. URL: <https://moluch.ru/archive/21/2142> (дата звернення: 10.03.2021).

#### REFERENCES:

1. Shevtsova H.Z. (2016) Synerhetychnyy menedzhment pidpryyemstv: monohrafiya [Synergetic management of enterprises: monograph]. Kyiv. (in Ukrainian)
2. Plyatsuk L.D., Chernysh Ye.Yu. (2016) Sinergetika: nelineynyye protsessy v ekologii: monografiya [Synergetics: Nonlinear Processes in Ecology: Monograph]. Sumy. (in Russian)
3. Kolomiets S.V. (2020) Upravlinnya sotsialno-ekonomichnyy systemamy: synerhetychnyy pidkhid [Management of socio-economic systems: synergistic approach]. *Prichornomorski ekonomichni studyi*. Vol. 51, pp. 215–220. DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.51-34>. (in Ukrainian)
4. Ovechkina O.A. (2020) Metodologichni konstrukty doslidzhennya protsesiv samoorhanizatsiyi systemnykh obyektiv. [Methodological constructs of research on self-organization processes of system objects]. *Efektivna ekonomika* [Online]. Vol. 4. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.4.95. (in Ukrainian)
5. Sierikov A.V. (2020) Do aksiomatyky teorii synerhetychnoho upravlinnya sotsial'no-ekonomichnyy systemamy [To the axiomatics of the theory of synergetic management of socio-economic systems]. *Efektivna ekonomika* [Online]. Vol. 8. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.69. (in Ukrainian)
6. Makovetska Yu.M. & Shchulipenko V.Ye. (2020) Upravlinnya vidkhodamy v ahlomeratsiyakh urborural'noho typu [Waste management in urban-rural agglomerations]. *Efektivna ekonomika* [Online]. Vol. 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.118. (in Ukrainian)
7. Rasskazova A.N. (2010) Klaster kak osnova upravlenyya promyshlennyy predpryyatyamy [Cluster as a basis for the management of industrial enterprises]. *Molodoy uchenyy*. Vol. 10 (21), pp. 97–103. URL: <https://moluch.ru/archive/21/2142> (accessed: 10 March 2021). (in Russian)

## РОЗДІЛ 5. ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

### ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІЙНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВТРАТ ЧЕРЕЗ ПЕРЕДЧАСНУ СМЕРТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО ЕКОНОМІЧНОГО РЕГІОНУ

### ESTIMATED POTENTIAL ECONOMIC VALUES THROUGH THE TRANSFER MORTALITY OF THE POPULATION OF THE PRICHORNOMORSKY ECONOMIC REGION

У статті акцентовано увагу на проблемі високої смертності населення України, зокрема осіб працездатного віку. Наведено теоретико-методологічні засади розрахунку потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у працездатному віці. Розраховано темпи приросту смертності осіб у віковій групі 15–59 років у 2013–2005 роках та 2020–2014 роках. Проведено оцінювання потенційних втрат у людино-роках через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Україні загалом та по Причорноморському економічному регіону зокрема. Розраховано потенційні економічні втрати через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Україні, зокрема Миколаївській, Одеській, Херсонській областях. Розраховано питому вагу потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році в Україні в загальній структурі валового регіонального продукту України. Розраховано питому вагу потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Причорноморському економічному регіону в загальній структурі відповідних втрат по Україні. Розраховано питому вагу потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по окремих областях Причорноморського економічного регіону в загальному обсязі валового регіонального продукту.

**Ключові слова:** Причорноморський економічний регіон, потенційні економічні втрати, передчасна смертність, особи працездатного віку.

В статье акцентировано внимание на проблеме высокой смертности населения

Украины, в частности лиц трудоспособного возраста. Приведены теоретико-методологические основы расчета потенциальных экономических потерь из-за преждевременной смертности лиц в трудоспособном возрасте. Рассчитаны темпы прироста смертности лиц в возрастной группе 15–59 лет в 2013–2005 и 2020–2014 годах. Проведено оценивание потенциальных потерь в человеко-годах из-за преждевременной смертности лиц в возрастной группе 16–59 лет в 2020 году по Украине в целом и по Причерноморскому экономическому региону в частности. Рассчитаны потенциальные экономические потери из-за преждевременной смертности лиц в возрастной группе 16–59 лет в 2020 году по Украине, в частности Николаевской, Одесской, Херсонской областях. Рассчитан удельный вес потенциальных экономических потерь из-за преждевременной смертности лиц в возрастной группе 16–59 лет в 2020 году в Украине в общей структуре валового регионального продукта Украины. Рассчитан удельный вес потенциальных экономических потерь из-за преждевременной смертности лиц в возрастной группе 16–59 лет в 2020 году по Причерноморскому экономическому региону в общей структуре соответствующих потерь по Украине. Рассчитан удельный вес потенциальных экономических потерь из-за преждевременной смертности лиц в возрастной группе 16–59 лет в 2020 году по отдельным областям Причерноморского экономического региона в общем числе валового регионального продукта.

**Ключевые слова:** Причерноморский экономический регион, потенциальные экономические потери, преждевременная смертность, лица трудоспособного возраста.

УДК 314.17

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-24>

**Заюков І.В.**

д.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
та адміністрування  
Вінницький торговельно-економічний  
інститут КНТЕУ

**Zayukov Ivan**

Vinnitsa Trade and Economic Institute  
KNTEU

*The relevance of the study is that during the thirty years of independence of Ukraine the population is rapidly declining, in particular working age; life expectancy is much lower compared to developed countries; high mortality rate of people of working age, in particular young people, which are the basis of the country's labor potential, etc. The aim of the study is to assess the potential economic losses due to premature mortality of the population of the Black Sea economic region. The article focuses on the problem of high mortality of the population of Ukraine, in particular people of working age. Theoretical and methodological bases of calculation of potential economic losses due to premature mortality of persons of working age are given. The growth rates of mortality in the age group of 15–59 years in 2013–2005 and 2020–2014 are calculated. An assessment of potential losses in human years due to premature mortality in the age group of 16–59 years in 2020 in Ukraine and the Black Sea economic region. Potential economic losses due to premature mortality of persons in the age group of 16–59 years in 2020 in Ukraine, in particular Mykolaiv, Odesa, Kherson regions, are calculated. The share of potential economic losses due to premature mortality in the age group of 16–59 years in 2020 in Ukraine in the overall structure of gross regional product of Ukraine is calculated. The share of potential economic losses due to premature mortality of persons in the age group of 16–59 years in 2020 in the Black Sea economic region in the overall structure of the corresponding losses in Ukraine is calculated. The share of potential economic losses due to premature mortality of persons in the age group of 16–59 years in 2020 in some regions of the Black Sea economic region in the total gross regional product is calculated. Therefore, high human, financial, material and intellectual losses in general worsen the medical, demographic, socio-economic, political and other processes in our country. To weaken this process, it is necessary to take a comprehensive approach to solving the above problem; in particular, it is necessary to simultaneously improve the importance of the components of human and sustainable development of Ukraine.*

**Key words:** Black Sea economic region, potential economic losses, premature mortality, persons of working age.

**Постановка проблеми.** Актуальність дослідження полягає в тому, що протягом тридцяти років незалежності України населення стрімко зменшується, зокрема працездатного віку; середня тривалість життя значно нижче порівняно з розвиненими країнами світу. Так, за даними досліджень академіка НАН України Е. Лібанової [1], в Україні за 30 останніх років середня тривалість життя зросла лише на 1,3 роки для чоловіків та 5,9 років для жінок, а у світі вона зросла на 19,7 та 20,5 років відповідно. Наприклад, для Причорноморського економічного регіону (ПЕР) вона мала такі показники станом на 1 січня 2021 року: в Миколаївській області – 71,04 років; в Одеській області – 71,31 років; в Херсонській області – 70,05 років, що нижче за середньоукраїнське значення, яке становить 71,35 років. Важливим фактором зростання середньої тривалості життя та економічного розвитку України є скорочення рівня передчасної смертності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми дослідження соціально-економічних факторів впливу на передчасну смертність населення ґрунтовно досліджені в працях провідних вітчизняних науковців, таких як В. Антонюк, М. Амосов, Г. Апанасенко, К. Безгін, В. Геєць, І. Гнибіденко, С. Гринкевич, О. Грішнова, О. Дороніна, Ю. Кундієв, І. Курило, Н. Левчук, Е. Лібанова, О. Макарова, І. Новак, В. Онікієнко, О. Палій, С. Пирожков, Н. Рингач, В. Семікіна, В. Стешенко, Л. Черенько, Л. Шаульська, Д. Шушпанов, Н. Якімова.

Вітчизняна вчена Н. Рингач (Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. Птухи НАН України) [2–4] проводила оцінювання потенційних економічних втрат населення. Зазначені втрати за рахунок передчасної смертності осіб віком 15–59 років становили близько 7% ВВП України. Крім того, за даними джерела [5], передчасна смертність населення України веде до втрат приблизно 4 млн. потенційних років життя.

В дослідженнях учених вітчизняної наукової школи (Е. Лібанова [6], В. Стешенко [7], С. Пирожков [8], О. Макарова [9], Н. Рингач [2–4; 10]) та багатьох інших запропоновано науково-методологічні підходи до оцінювання втрат трудового потенціалу України, зокрема населення працездатного віку.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є оцінювання потенційних економічних втрат через передчасну смертність населення Причорноморського економічного регіону (ПЕР).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В роботі варто звернути увагу на таку категорію населення, як особи працездатного віку, тобто на тих осіб, які створюють лівову частку ВВП країни. Відповідно до Закону України «Про зайнятість населення», під особами працездатного віку розуміють

осіб віком від 16 років, які не досягли встановленого Законом України «Про загальнообов'язкове державне пенсійне страхування» пенсійного віку [11]. Відповідно до пенсійної реформи, у 2021 році пенсійний вік чоловіків і жінок зрівнявся і становить 60 років, тому у статті, дотримуючись наведеної законодавчої норми, проаналізуємо економічні втрати через передчасну смертність осіб працездатного віку у віковій групі 16–59 років. У вітчизняних джерелах під передчасною смертністю розуміють смерть населення віком до 65 років, а в розвинених країнах – до 70 років.

Економічні втрати через передчасну смертність населення, зокрема осіб працездатного віку, можна розрахувати за такою формулою [9; 12]:

$$P = (65 - d_x) \cdot d_m \cdot \text{ВВП}^1,$$

де  $P$  – економічні втрати через передчасну смертність населення, зокрема осіб працездатного віку;  $d_x$  – кількість осіб, що померли у віці  $x$  років;  $d_m$  – кількість померлих в  $m$ -му віці;  $\text{ВВП}^1$  – валовий регіональний продукт, розрахований на одну особу у певному віці.

Під час розрахунку потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб працездатного віку у віковій групі 16–59 років використовуємо показник ВРП на душу населення. Цей показник розраховується як відношення фактичного значення ВРП України (з урахуванням рівня тіньової економіки) до чисельності населення у вікових групах 16–59 років. Враховуючи те, що станом на 1 листопада 2021 року на офіційному сайті Державної служби статистики відсутні дані ВРП за 2020 рік, з урахуванням індексів фізичного обсягу (ІФО) ВРП у цінах попереднього року (ІФО) розрахуємо значення ВРП за 2020 рік [13]. Тоді з урахуванням значень ВРП та ІФО ВРП у 2020 році по Україні буде потенційно становити 3 818 110,08 млн. грн. ( $3\,977\,198 \cdot 0,96$ ); по Миколаївській області – 84 570,71 млн. грн. ( $92\,427 \cdot 0,915$ ); по Одеській області – 188 872,57 млн. грн. ( $197\,153 \cdot 0,958$ ); по Херсонській області – 58 718,17 млн. грн. ( $61\,939 \cdot 0,948$ ).

Під час розрахунку потенційного ВРП за 2020 рік варто його значення скорегувати на обсяг тіньової економіки України у 2020 році. Так, за даними Міністерства економіки України, рівень тіньової економіки (РТЕ) України у відсотках до обсягу ВВП у 2020 році становив 30% [14], тому з урахуванням РТЕ у 2020 році ВРП України становитиме 4 963 543,10 млн. грн.; Миколаївської області – 109 941,92 млн. грн.; Одеської області – 245 534,34 млн. грн.; Херсонської області – 76 333,62 млн. грн.

Чисельність постійного населення станом на 1 січня 2021 року, за даними джерела [15], по Україні за віковими групами 16–59 років становила 24 618 898 осіб; Миколаївській області – 660 229 осіб; Одеській області – 1 404 530 осіб;



Херсонській області – 602 542 осіб. Розподіл померлих від усіх причин смерті по Причорноморському економічному регіону здійснено відповідно до статистичних даних, які наведені у джерелі [16].

Проаналізуємо темпи росту смертності осіб у віковій групі 15–59 років у 2013 році порівняно з 2005 роком (табл. 1) та у 2020 році порівняно з 2014 роком (табл. 2). Дані табл. 1 засвідчили, що найбільші темпи приросту смертності осіб в Україні (ТПС) спостерігались у 2013 році порівняно з 2005 роком у віковій групі 15–19 років. В таких вікових групах, як 20–24 років та 35–39 років, ТПС мають тенденцію до зниження. Аналогічні тенденції характерні для Одеської та Херсонської областей.

ТПС суттєво уповільнюються по Україні та по ПЕР у віковій групі 55–59 років. Загалом ТПС по Україні, зокрема по ПЕР осіб у віковій групі 15–59 років у 2013 році порівняно з 2005 роком, надзвичайно високі, що несе потенційну загрозу розвитку економіки та соціальної сфери.

ТПС осіб у віковій групі 15–59 років у 2020 році порівняно з 2014 роком мають суттєві зміни, адже змінилась вікова група, де ТПС мають найбільший приріст по Україні, а саме у віковій групі 20–24 років він становить 52,42%, 25–29 років – 51,14%, що характерно для Одеської області. В Миколаївській області найвищі ТПС фіксуються у віковій групі 25–29 років, а саме 56,48%, а в Херсонській області – у віковій групі 20–24 років, а саме 68,48%. Позитивними змінами, про що свідчать дані табл. 2, є зменшення ТПС в Одеській області у віковій групі 45–49 років, а саме «мінус» 1,75%, та в Херсонській області у вікових групах 40–44 роки та 45–49 років («мінус» 2,18%). Таким чином, важливим завданням у соціально-економічній та медико-демогра-

фічній політиці має бути суттєве зменшення ТПС у молодших вікових групах, оскільки це є основою подальшого розвитку трудового потенціалу України. Розрахуємо далі економічні втрати від передчасної смертності населення України, зокрема осіб у працездатному віці у віковій групі 16–59 років. Так, на рис. 1 наведемо потенційні втрати економіки України у людино-роках осіб працездатного віку у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Україні, а на рис. 2 – по ПЕР.

Отже, загальні втрати в людино-роках через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Україні склали 1,95 млн. людино-років, зокрема по ПЕР – 0,26 млн. людино-років, що становить 13,3% від загальних втрат по Україні у віковій групі 16–59 років у 2020 році.

Найбільші відповідні втрати по Україні зафіксовані у віковій групі 45–49 років, а саме 0,34 млн. людино-років, а найменші – у віковій групі 15–19 років, а саме 35,4 тис. людино-років. По ПЕР найбільші втрати зафіксовані по віковій групі 45–49 років, а саме 43,17 людино-років, а найменші – у віковій групі 16–19 років, а саме 4,5 тис. людино-років. У структурі ПЕР найбільшу питому вагу втрат у людино-роках має Одеська область (51,22%), далі йдуть Миколаївська область (24,83%) та Херсонська область (23,94%). Далі розрахуємо економічні втрати через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Україні, а результати згрупуємо на рис 3, а також по ПЕР (рис. 4–6).

Таким чином, як видно з рис. 3, загальні потенційні економічні втрати становлять 392 730,41 млн. грн., відповідно, найбільші втрати фіксуються у віковій групі 45–49 років

Таблиця 1

**Темпи приросту смертності осіб у віковій групі 15–59 років у 2013 році порівняно з 2005 роком**

Регіони	Вікові групи, роки								
	15–19	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59
Україна	51,28	44,29	32,36	27,27	24,20	41,83	44,28	28,98	15,75
Миколаївська область	40,85	48,39	55,84	36,76	15,61	41,46	35,02	29,07	9,53
Одеська область	48,41	41,74	37,56	34,44	26,71	39,84	37,14	33,41	18,57
Херсонська область	51,14	42,77	44,79	30,89	23,19	47,73	46,24	30,15	10,06

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]

Таблиця 2

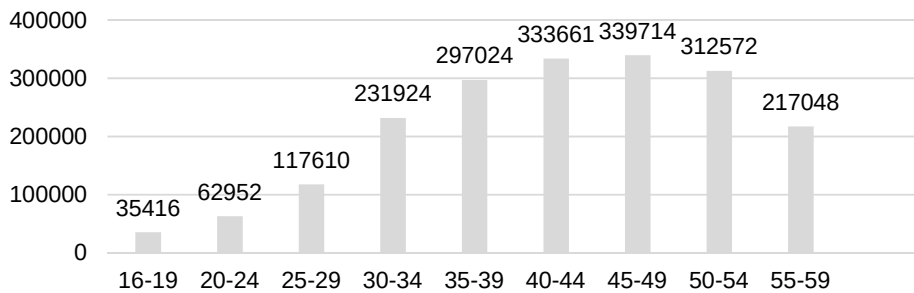
**Темпи приросту смертності осіб у віковій групі 15–59 років у 2020 році порівняно з 2014 роком<sup>1</sup>**

Регіони	Вікові групи, роки								
	15–19	20–24	25–29	30–34	35–39	40–44	45–49	50–54	55–59
Україна	31,42	52,42	51,14	26,10	15,31	3,91	0,86	19,08	7,96
Миколаївська область	19,35	43,96	56,48	32,37	30,71	5,00	5,11	17,38	3,61
Одеська область	25,53	41,15	39,64	19,27	19,13	12,26	-1,75	18,39	8,35
Херсонська область	41,03	68,48	39,86	18,62	9,41	-2,18	-2,18	8,60	2,74

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]

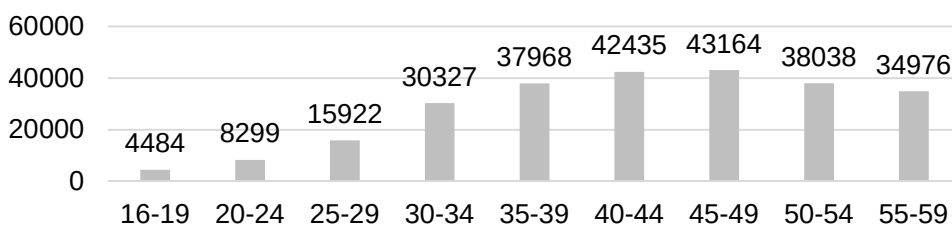




**Рис. 1. Потенційні втрати людино-років через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Україні, людино-років<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АПК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

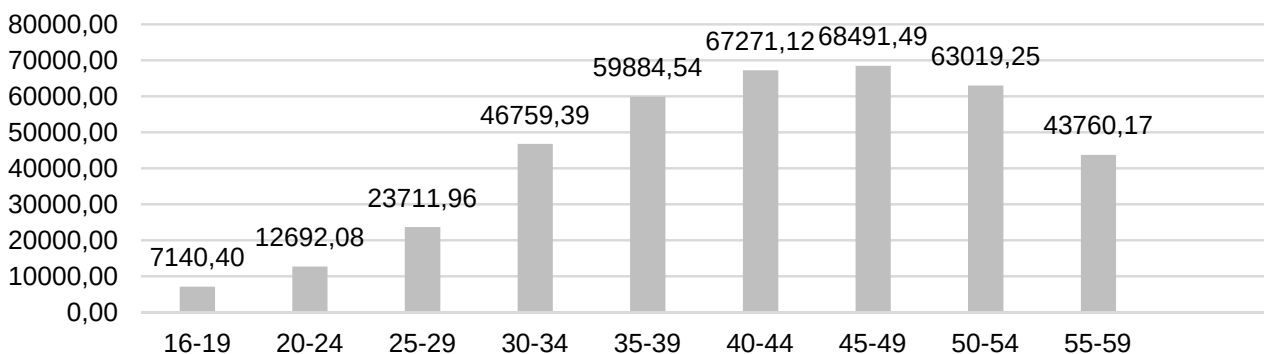
Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]



**Рис. 2. Потенційні втрати людино-років через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по ПЕР, людино-років<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АПК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]



**Рис. 3. Потенційні економічні втрати через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Україні, млн. грн.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АПК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]

(68 491,49 млн. грн.), а найменші – у віковій групі 16–19 років (7 140,4 млн. грн.). Далі порівнюємо відповідні втрати по Україні з економічними втратами по ПЕР. Результати розрахунку потенційних економічних втрат у Миколаївській області відобразимо на рис. 4.

Дані рис. 4 свідчать про те, що економічні втрати через передчасну смертність осіб у віко-

вій групі 16–59 років у 2020 році по Миколаївській області загалом становили 11 584,46 млн. грн.

Дані рис. 5 свідчать про те, що потенційні економічні втрати через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Одеській області загалом становили 26 398,5 млн. грн.

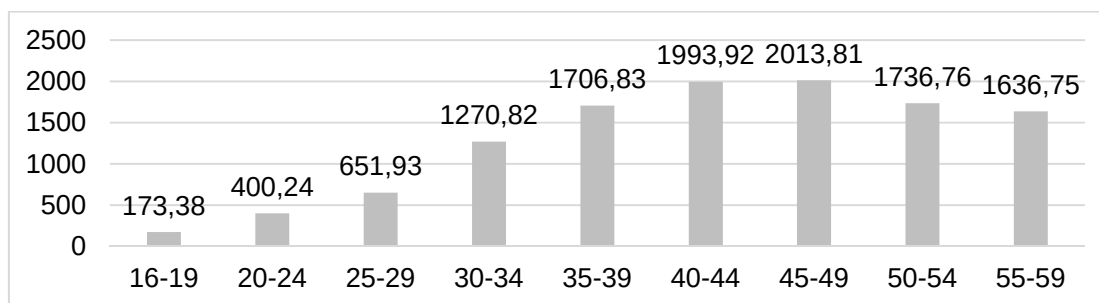
Дані рис. 6 свідчать про те, що економічні втрати через передчасну смертність осіб у віко-

вій групі 16–59 років у 2020 році по Херсонській області загалом становили 12 339,86 млн. грн. Далі розглянемо питому вагу потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році в загальній структурі ВРП України (рис. 7).

Дані рис. 7 показують, що найбільшу питому вагу потенційних економічних втрат через перед-

часну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році в загальній структурі ВРП України зафіксовано у вікових групах 40–44 років, а саме 1,193%; 45–49 років, а саме 1,163%, а найменшу – у вікових групах 16–19 років (0,143%); 20–24 років (0,266%); 25–29 років (0,5%).

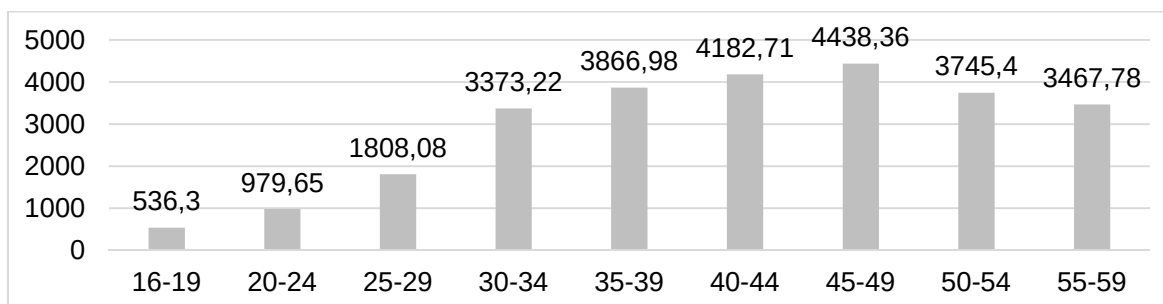
Далі розрахуємо питому вагу потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у



**Рис. 4. Економічні втрати через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Миколаївській області, млн. грн.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

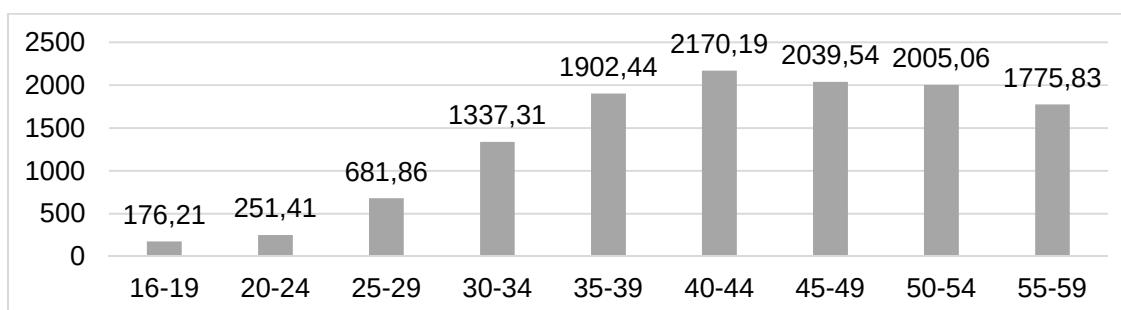
Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]



**Рис. 5. Потенційні економічні втрати через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Одеській області, млн. грн.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]



**Рис. 6. Потенційні економічні втрати через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по Херсонській області, млн. грн.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]

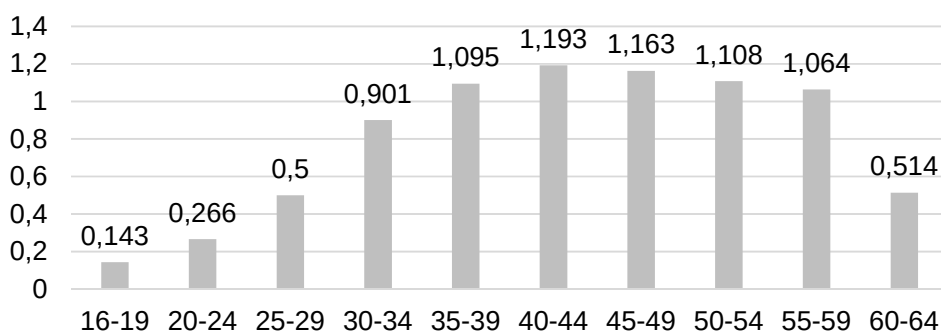
віковій групі 16–59 років у 2020 році по ПЕР у загальній структурі відповідних втрат по Україні (рис. 8).

Отже, в структурі відповідних втрат (дані рис. 8) складові частини ПЕР займають питому вагу у 2020 році на рівні 12–16%. Так, найбільша питома вага втрат фіксується у вікових групах 55–59 років (15,72%) та 25–29 років (13,25%), а найменша питома вага спостерігається у віковій групі 50–54 років (11,88%). Крім того, важливим є проведення аналізу питомої ваги потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по окремих областях ПЕР у загальному обсязі ВРП (рис. 9).

Отже, по ПЕР найбільша питома вага потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році спостерігається в Херсонській області, а саме 16,17% від загального обсягу ВРП цієї області, а Одеська область і Миколаївська область мають втрати на рівні 10,75% та 10,54% відповідно, тобто фактично потенційно ВРП Одеської області додатково втрачає кожну шосту гривню від високого

рівня передчасної смертності осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році, а Одеська і Миколаївська області втрачають при цьому кожну десяту гривню. Зменшення відповідного рівня високої смертності дасть змогу стабілізувати обсяги потенційної робочої сили [17], підвищити показники соціально-економічного розвитку України, зокрема Причорноморського економічного регіону [18; 19].

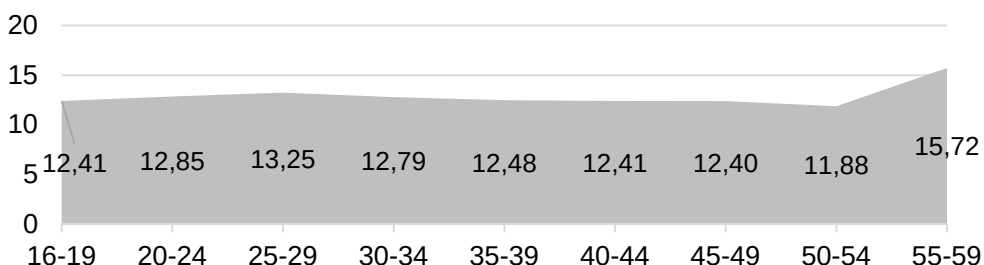
**Висновки з проведеного дослідження.** Вагомою проблемою, яка негативно впливає на демографічні та соціально-економічні процеси в сучасній Україні, є доволі високі темпи приросту смертності в найбільш економічно активних вікових групах громадян України. Так, у 2020 році порівняно з 2014 роком ТПС найбільш характерні для такої вікової групи, як 20–24 роки (52,42% по Україні), зокрема найбільші ТПС по ПЕР зафіксовано в Херсонській області, а саме 68,48%. Крім того, аналіз ТПС по ПЕР засвідчив, що Одеська область має ТПС у віковій групі 15–29 років значно нижчі, зокрема, порівняно з Україною, а у віковій групі 30–59 років такі особливості має Херсонська



**Рис. 7. Питома вага потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році в Україні в загальній структурі ВРП України, %<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]



**Рис. 8. Питома вага потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по ПЕР у загальній структурі відповідних втрат по Україні<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]

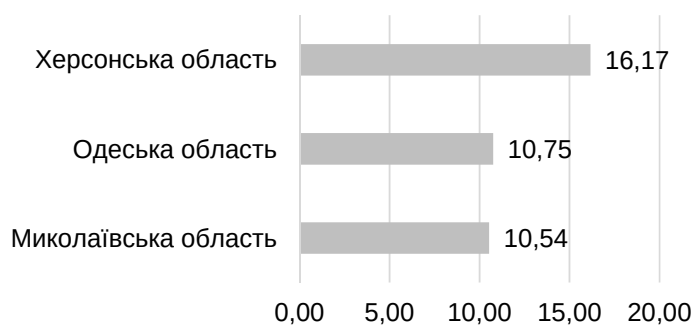
область, де спостерігається позитивна тенденція щодо зниження ТПС у вікових групах 40–49 років на рівні «мінус» 2,18%.

Зазначені високі ТПС ведуть до колосальних потенційних економічних втрат для економіки України, зокрема, через зменшення кількості відпрацьованих людино-років та обсягів виробництва продукції (надання послуг). Так, загальні потенційні втрати людино-років, розраховані у 2020 році по віковій групі 16–59 років через передчасну смертність населення України (далі – потенційні економічні втрати), склали майже 2 млн. людино-років, зокрема 0,26 млн. людино-років по ПЕР, що становить 13,3% від загальних потенційних втрат у людино-роках по Україні. В структурі загальних потенційних економічних втрат у людино-роках по ПЕР найбільшу питому вагу має Одеська область, а саме 51,22%, а найменшу – Херсонська область, а саме 23,94%.

Щодо загальних потенційних економічних втрат через недовироблений ВРП, то вони загалом по Україні становили 392,73 млрд. грн., зокрема по Миколаївській області – 11,58 млрд. грн.; по Одеській області – 26,4 млрд. грн.; по Херсонській області – 12,33 млрд. грн. Питома вага потенційних економічних втрат по ПЕР у структурі загальних економічних втрат України коливається в межах 12–16%, зокрема найбільша питома вага втрат фіксується у вікових групах 55–59 років (15,72%) та 25–29 років (13,25%), а найменша питома вага спостерігається у віковій групі 50–54 років (майже 12%). Крім того, найбільша питома вага цих втрат фіксується в Херсонській області (16,17%), а найменша – в Миколаївській області (10,54%). Це означає, що складові частини ПЕР потенційно втрачають через високий рівень передчасної смертності осіб у віковій групі 16–59 років від 10% до 17% ВРП щорічно, тому високі людські, фінансові, матеріальні та інтелектуальні втрати загалом погіршують медико-демографічні, соціально-економічні, політичні та інші процеси в нашій державі. Для послаблення цього процесу необхідно комплексно підходити до вирішення наведеної проблеми, зокрема, варто одночасно покращувати значення складових частин людського й сталого розвитку України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Елла Лібанова: «Нас має бути не більше, ми маємо жити довше і краще» // Сайт інформаційного агентства «РБК-Україна». Київ, 2021. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ella-libanova-nas-dolzno-bolshe-dolzny-1626429955.html> (дата звернення: 10.11.2021).
2. Рингач Н. Економічний еквівалент втрат через передчасну смертність в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 39–49.
3. Рингач Н., Моисеєнко Р. Оценка потерянных лет потенциальной жизни вследствие младенческой



**Рис. 9. Питома вага потенційних економічних втрат через передчасну смертність осіб у віковій групі 16–59 років у 2020 році по окремих областях ПЕР у загальному обсязі ВРП1, %<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> без тимчасово окупованої території АРК, м. Севастополя та частини окупованих територій у Донецькій та Луганській областях

Джерело: розраховано автором на основі даних джерела [16]

смертності. *Восточноевропейский журнал общественного здоровья*. 2013. № 1. С. 81–84.

4. Рингач Н. Оцінка безповоротних демографічних втрат, спричинених смертністю в результаті транспортних нещасних випадків в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 2. С. 61–77.

5. Рингач Н., Мартинюк О. Економічна оцінка втрат людського потенціалу України. Київ, 2021. URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc\\_pdf/ryngach-martynuk.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/ryngach-martynuk.pdf) (дата звернення: 10.11.2021).

6. Смертність населення України у трудовоздатному віці: монографія / за ред. Е. Лібанової. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. 211 с.

7. Демографічна криза в Україні. Проблеми дослідження, витоки, складові, напрями протидії / за ред. В. Стещенко. Київ: Інститут економіки НАН України, 2001. 560 с.

8. Пирожков С. Демографічний і трудовий потенціал. *Вибрані наукові праці у двох томах*. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2008. Т. 1. 934 с.

9. Макарова О. Державні соціальні програми: теоретичні аспекти, методика розробки та оцінки: монографія. Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень НАН України, 2004. 328 с.

10. Рингач Н., Луцик Л. Регіональні особливості втрат років потенційного життя через передчасну смертність від основних причин в Україні. *Демографія та соціальна економіка*. 2018. № 3. С. 39–55.

11. Про зайнятість населення: Закон України // Сайт Верховної Ради України. Київ, 2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення: 10.11.2021).

12. Стеценко С. Демографічна статистика: підручник. Київ: Вища школа, 2005. 415 с.

13. Валовий регіональний продукт // Сайт Державної служби статистики України. Київ, 2021. URL: <http://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/1751-2-5-natsionalni-rakhunki.html> (дата звернення: 10.11.2021).

14. Тенденції тіньової економіки // Сайт Міністерства економіки України. Київ, 2021. URL: <https://www.me.gov.ua/>



gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki (дата звернення: 10.11.2021).

15. Населення України 2020 // Сайт Державної служби статистики України. Київ, 2020. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/10/dem\\_2020.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/dem_2020.pdf) (дата звернення: 10.11.2021).

16. Статистичні таблиці. Кількість померлих за статтю, віковими групами та причинами смерті по регіонах. Київ, 2021. URL: [http://database.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile\\_c\\_files/az.html](http://database.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c_files/az.html) (дата звернення: 10.11.2021).

17. Галайко Н., Столяренко О., Кравчук О. Аналіз якості життя населення в Україні. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 49. С. 135–140.

18. Кулаков О. Структуризація механізмів реалізації Європейської та Євроатлантичної інтеграції з метою залучення інвестицій в економіку на прикладі програми Причорноморського регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 56. С. 16–20.

19. Манаєнко І. Пріоритети розвитку Причорноморського регіону за умов міжнародного співробітництва. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 38-1. С. 32–36.

#### REFERENCES:

1. Сайт informatsijnogo ahentstva RBK-Ukraina. Ella Libanova: "Nas maie buty ne bilshe, my maiemo zhyty dovshe i krasche" [Website of the RBC-Ukraine news agency. Ella Libanova: "There should be no more of us, we should live longer and better"]. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/ella-libanova-nas-dolzno-bolshe-dolzno-1626429955.html> (accessed 10 November 2021).

2. Rynhach N. (2016) Ekonomichnyj ekvivalent vtrat cherez peredchasnu smertnist v Ukraini [Economic equivalent of losses due to premature mortality in Ukraine]. *Demography and social economy*, vol. 2, pp. 39–49.

3. Rynhach N., Moysenko R. (2013) Otsenka poteriannykh let potentsyalnoj zhyzny vsledstvye mladencheskoy smertnosti [Estimation of potential life years lost due to infant mortality]. *Eastern European Journal of Public Health*, vol. 1, pp. 81–84.

4. Rynhach N. (2017) Otsinka bezpovorotnykh demografichnykh vtrat, sprychynenykh smertnistiu v rezultati transportnykh neschasnykh vypadkiv v Ukraini [Estimation of irreversible demographic losses caused by deaths as a result of traffic accidents in Ukraine]. *Demography and social economy*, vol. 2, pp. 61–77.

5. Rynhach N., Martyniuk O. Ekonomichna otsinka vtrat liudskoho potentsialu Ukrainy [Economic assessment of losses of human potential of Ukraine]. URL: [http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc\\_pdf/ryngach-martynuk.pdf](http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/ryngach-martynuk.pdf) (accessed 10 November 2021).

6. Libanova E. (2007) Smertnist naseleennia Ukrainy u trudoaktyvnomu vitsi : monohrafiia [Mortality of the population of Ukraine in working age: a monograph], Kyiv : Instytut demografii ta sotsialnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 211 p.

7. Steshenko V. (2001) Demografichna kryza v Ukraini. Problemy doslidzhennia, vytoky, skladovi, napriamy protydii [Demographic crisis in Ukraine. Research problems, leaks, components, directions of counteraction], Instytut ekonomiky NAN Ukrainy. 560 p.

8. Pyrozhekov S. (2008) Demografichnyj i trudovyj potentsial. Vybrani naukovy pratsi u dvokh tomakh [Demographic and labor potential. Selected scientific works in two volumes], Kyiv: Kyivskij natsionalnyj torhovelno-ekonomichnyj universytet. T. 1. 934 p.

9. Makarova O. (2004) Derzhavni sotsialni prohramy: teoretychni aspekty, metodyka rozrobky ta otsinky : monohrafiia [State social programs: theoretical aspects, methods of development and evaluation: monograph], Kyiv: Instytut demografii ta sotsialnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 328 p.

10. Rynhach N., Luschyk L. (2018) Rehionalni osoblyvosti vtrat rokiv potentsijnoho zhyttia cherez peredchasnu smertnist vid osnovnykh prychnyn v Ukraini [Regional features of loss of years of potential life due to premature mortality from the main causes in Ukraine]. *Demography and social economy*, vol. 3, pp. 39–55.

11. Сайт Verkhovnoi Rady Ukrainy. Zakon Ukrainy "Pro zajniatist naseleennia" [Website of the Verkhovna Rada of Ukraine. Law of Ukraine "On Employment"]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (accessed 10 November 2021).

12. Stetsenko S. (2005) Demografichna statystyka : pidruchnyk [Demographic statistics: a textbook], Kyiv: Vyscha shkola. 415 p.

13. Сайт Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Valovyj rehionalnyj produkt [Website of the State Statistics Service of Ukraine. Gross regional product]. URL: <http://www.ks.ukrstat.gov.ua/ekonomichna-statistika/1751-2-5-natsionalni-rakhunki.html> (accessed 10 November 2021).

14. Сайт Ministerstva ekonomiky Ukrainy. Tendentsii tinovoi ekonomiky [Website of the Ministry of Economy of Ukraine. Trends in the shadow economy]. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&id=e384c5a7-6533-4ab6-b56f-50e5243eb15a&tag=TendentsiiTinovoiEkonomiki> (accessed 10 November 2021).

15. Сайт Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy. Naseleennia Ukrainy 2020 [Website of the State Statistics Service of Ukraine. Population of Ukraine 2020]. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/10/dem\\_2020.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/dem_2020.pdf) (accessed 10 November 2021).

16. Statystychni tablytsi. Kil'kist pomerlykh za stattiu, vikovymi hrupamy ta prychnynamy smerti po rehionakh [Statistical tables. Number of deaths by sex, age groups and causes of death by region]. URL: [http://database.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile\\_c\\_files/az.html](http://database.ukrcensus.gov.ua/MULT/Dialog/statfile_c_files/az.html) (accessed 10 November 2021).

17. Halajko N., Stoliarenko O., Kravchuk O. (2020). Analiz yakosti zhyttia naseleennia v Ukraini [Analysis of the quality of life of the population in Ukraine]. *Black sea economic studies*, vol. 49, pp. 135–140.

18. Kulakov O. (2020) Strukturyzatsiia mekhanizmv realizatsii Yevropejskoi ta Yevroatlantychnoi intehratsii z metoiu zaluchennia investysij v ekonomiku na prykladi prohramy Prychornomorskoho rehionu [Structuring the mechanisms for implementing European and Euro-Atlantic integration in order to attract investment in the economy on the example of the Black Sea region program]. *Black sea economic studies*, vol. 56, pp. 16–20.

19. Manaienko I. (2019) Priorytety rozvytku Prychornomorskoho rehionu za umov mizhnarodnoho spivrobotnytstva [Priorities for the development of the Black Sea region in terms of international cooperation]. *Black sea economic studies*, vol. 38-1, pp. 32–36.

## УМОВИ ТА ОХОРОНА ПРАЦІ В АГРАРНОМУ СЕКТОРІ: СУЧАСНИЙ СТАН ТА ІДЕНТИФІКАЦІЯ ПРОБЛЕМИ

## WORKING CONDITIONS AND LABOR PROTECTION IN THE AGRICULTURAL SECTOR: CURRENT SITUATION AND PROBLEM

УДК 631.3; 658.382:631.145

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-25>

**Соколова А.О.**

к.е.н., доцент,  
завідувачка НТВ аграрної економіки,  
інформаційно-консультативної роботи  
та інноваційних технологій в рослинництві  
Волинська державна  
сільськогосподарська дослідна станція  
Інституту картоплярства НААН України

**Кільницька О.С.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки  
і підприємництва  
Поліський національний університет

**Старунська Л.В.**

старший викладач кафедри  
загальнотехнічних дисциплін  
Житомирський агротехнічний  
фаховий коледж

**Sokolova Alla**

Volyn State Agricultural Experimental  
Station of the Institute of Potato  
The National Academy  
of Agrarian Sciences of Ukraine

**Kilnitska Olena**

Polissia National University

**Starunskaya Lyudmyla**

Zhytomyr Agrotechnical Professional  
College

У статті проаналізовано сучасний стан умов та охорони праці в сільському, лісовому та рибному господарствах України за 2018–2020 рр. Визначено динамічні тенденції та оцінено низку показників, які відображають рівень виробничого травматизму в галузі та його наслідки. Ідентифіковано основні проблеми створення безпечних та нешкідливих умов праці в аграрному секторі. Встановлено, що експлуатація значної кількості фізично й морально зношених машин та устаткування, незадовільна організація праці, низький рівень виробничої і трудової дисципліни, відсутність зацікавленості керівників у поліпшенні умов безпеки праці, а також низка інших чинників визначають сучасний стан соціально-економічних умов та охорони праці в сільському господарстві як незадовільний. На основі вивчення та узагальнення вітчизняного й зарубіжного досвіду обґрунтовано пропозиції щодо покращення умов праці та забезпечення її охорони задля визнання пріоритетної ролі людського капіталу в системі соціально-трудова і виробничо-господарських відносин в аграрній сфері економіки.

**Ключові слова:** умови праці, людський капітал, охорона праці, стан виробничого травматизму, соціально-трудова відносина, працезохоронна діяльність, колективний договір.

В статье проанализировано современное состояние условий и охраны труда в сель-

ском, лесном и рыбном хозяйствах Украины за 2018–2020 гг. Определены динамические тенденции и оценен ряд показателей, которые отображают уровень производственного травматизма в отрасли и его последствия. Идентифицированы основные проблемы создания безопасных и безвредных условий труда в аграрном секторе. Установлено, что эксплуатация значительного количества физически и морально изношенных машин и оборудования, неудовлетворительная организация труда, низкий уровень производственной и трудовой дисциплины, отсутствие заинтересованности руководителей в улучшении условий безопасности труда, а также ряд других факторов определяют современное состояние социально-экономических условий и охраны труда в сельском хозяйстве как неудовлетворительное. На основе изучения и обобщения отечественного и зарубежного опыта обоснованы предложения по улучшению условий труда и обеспечению его охраны в целях признания приоритетной роли человеческого капитала в системе социально-трудова и производственно-хозяйственных отношений в аграрной сфере экономики.

**Ключевые слова:** условия труда, человеческий капитал, охрана труда, состояние производственного травматизма, социально-трудова отношения, трудоохранная деятельность, коллективный договор.

*The current state of working conditions and occupational safety in agriculture, forestry and fisheries of Ukraine for 2018–2020 is analyzed. Dynamic trends are identified and a number of indicators that reflect the level of occupational injuries in the industry and its consequences are assessed. Based on a detailed analysis of technical, organizational and psychophysiological causes of accidents, the main problems of creating safe and harmless working conditions in the agricultural sector have been identified. It is established that the high level of injuries and occupational diseases in the industry is due to such factors as: violation of safety requirements during the operation of equipment, machinery and technological process; imperfection of the technological process and its non-compliance with occupational safety requirements; deterioration of the material and technical base; low provision of personal protective equipment; unsatisfactory organization of work and rest; low labor and production discipline, etc. It is established that the operation of a significant number of physically and morally worn out machines and equipment, unsatisfactory organization of labor, low level of production and labor discipline, lack of interest of managers in improving working conditions and safety, and a number of other factors determine the current socio-economic conditions and labor protection in agriculture as unsatisfactory. Peculiarities of formation of conditions and occupational safety in farms are revealed. The state of relations between employees and owners of agricultural formations on the creation of healthy and safe working conditions at enterprises as a result of concluding collective agreements has been studied. The organizational and technological features of agriculture, which determine the production risks of injuries and diseases in the industry, are systematized. Based on the study and generalization of domestic and foreign experience, a number of principles, measures and specific proposals for improving working conditions and ensuring its protection in agriculture are substantiated. The necessity of recognizing the priority role of human capital in the system of social-labor and production-economic relations in the agricultural sector is proved.*

**Key words:** working conditions, human capital, occupational safety, state of occupational injuries, social and labor relations, labor protection activity, collective agreement.

**Постановка проблеми.** Забезпечення динамічного розвитку аграрного сектору економіки України, підвищення ефективності виробництва та продуктивності праці значною мірою залежать від стану умов та охорони праці в галузі, безпеки технологічних процесів та стану виробничого середовища. З огляду на прагнення України інтегруватись у європейську та світову системи господарювання великого значення набуває і

потребує вирішення проблема забезпечення гуманізації умов праці та визнання пріоритетної ролі людського чинника у створенні ефективної системи регулювання соціально-трудова відносин в аграрній сфері, адже однією з операційних цілей Стратегії сталого розвитку України до 2030 р., яка відповідає ухваленням на Саміті ООН зі сталого розвитку 17 глобальним Цілям сталого розвитку на період до 2030 р., визнано забезпечення реалі-

зації політики, яка сприяє продуктивній діяльності, створенню гідних умов праці тощо [14, с. 9], що зумовило актуальність і необхідність проведення окремого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Важливі аспекти функціонування умов праці, чинників та елементів, що впливають на формування системи охорони праці, висвітлені у багатьох роботах вітчизняних та зарубіжних учених. Значний інтерес становлять наукові праці О. Амоші, Д. Богині, Г. Гогіташвілі, О. Гржегоржевського, О. Грішної, М. Долішнього, О. Іванова [4], В. Лагутіна, Е. Лібанової [8], А. Кутиркіна, В. Макушина, О. Новікової, В. Рубіна, Г. Черкасова. Питанням гуманізації умов праці та формування соціально-трудова відносин у сільськогосподарському виробництві присвячено наукові роботи О. Бородіної [12], В. Гаркавого, В. Дієсперова, В. Збарського, М. Маліка, І. Миценка, О. Могильного, М. Орлатого, М. Поліщука, І. Прокони [12], В. Рябокони, П. Саблука, В. Терещенка, Л. Шепотько, О. Шкільова, К. Якуби, І. Ярошенка та інших дослідників. Проте зміна системи організації та функціонування підприємницької діяльності в аграрному секторі, зумовлена необхідністю визнання пріоритетного значення людського капіталу, посилює увагу до умов його формування та відтворення. Як справедливо зазначає О. Бородіна, людський капітал – це основа економічних процесів, і він характеризується відповідною кількістю, структурою та якісними характеристиками. Відповідно до формування цих складових частин, мають відбуватися відтворення, розвиток людського капіталу, організація його використання і забезпечення ефективного функціонування [12, с. 224]. Саме умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів у рослинництві та тваринництві, налагоджена робота машин і механізмів, забезпеченість засобами колективного й індивідуального захисту є важливими чинниками, які істотно впливають на стан здоров'я, працездатність, продуктивність, трудову мотивацію людського капіталу, зрештою, на результативність аграрного виробництва. Крім того, як вважає Е. Лібанова, саме внутрішня мотивація (умови праці, системи заробітної плати, можливості для самореалізації, мікроклімат у колективі) і зовнішня мотивація (галузевий рівень заробітної плати, кваліфікаційні вимоги, охорона праці в галузі) поєднуються, спонукаючи працівника до пошуку прийнятної роботи [8, с. 110]. Складність, недостатня вивченість та невирішеність на законодавчо-нормативному й практичному рівнях питань створення нешкідливих та безпечних умов праці, необхідність комплексного підходу до формування системи заходів щодо покращення умов та охорони праці в аграрному секторі зумовили вибір напряму дослідження, підтверджують його доцільність, визначають мету та завдання.

**Постановка проблеми.** Метою дослідження є оцінювання сучасного стану умов та охорони праці в аграрному секторі та ідентифікація проблем їх забезпечення як важливого чинника зростання продуктивності праці, мотивації трудової діяльності та ефективності сільськогосподарського виробництва загалом. Завданнями роботи є такі:

- визначити динамічні тенденції та проаналізувати показники, які відображають рівень виробничого травматизму в галузі;
- ідентифікувати основні проблеми створення безпечних та нешкідливих умов праці в аграрному секторі;
- розкрити особливості формування умов та охорони праці у фермерських господарствах;
- дослідити взаємовідносини між працівниками і власниками агроформувань щодо створення здорових і безпечних умов праці на підприємствах через колективні договори;
- на основі вивчення та узагальнення вітчизняного й зарубіжного досвіду обґрунтувати пропозиції щодо покращення умов праці та забезпечення її охорони задля визнання пріоритетної ролі людського чинника в системі соціально-трудова відносин і виробничо-господарських відносин в аграрному секторі.

Під час дослідження використано комплекс методів, що дало змогу одержати науково обґрунтовані результати. Зокрема, використано такі загальні наукові підходи, як діалектичний, системний та синергетичний, а також низку спеціальних методів, таких як абстрактно-логічний (прийоми індукції та дедукції, аналогії та співставлення), метод теоретичного узагальнення та аналізу й синтезу, різноманітні прийоми економіко-статистичного методу (статистичне спостереження, порівняння, групування, табличний тощо).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Стан умов та охорони праці, рівень технічного контролю за станом виробництва, показники виробничого травматизму й професійної захворюваності працівників аграрного сектору України дають усі підстави для занепокоєння. Перш за все тому, що не забезпечується основний принцип державної політики у сфері охорони праці, а саме пріоритет життя і здоров'я працівника щодо результатів виробничої діяльності підприємств, про що зазначається у ст. 4 Закону України «Про охорону праці» [2], адже саме сільськогосподарське виробництво характеризується цілою низкою виробничо-галузевих, структурних, організаційно-технологічних та інших особливостей, що визначають рівень виробничих ризиків, кадрової безпеки і перетворюють досліджувану галузь на одну з найбільш травмонезабезпечених. У роботі О. Кільницької, Л. Старунської виокремлено об'єктивні причини, що формують загрози кадрової безпеки сільськогосподарських підприємств. Зокрема, вони відзна-



чають «високу плінність кадрів, адже протягом року більше 50% працівників штатного складу звільняється із сільськогосподарських підприємств, а до 50% працевлаштовується; відсутність стабільної, системної роботи трудового колективу підприємства; те, що половина працівників штатного складу проходить процес адаптації, звикання, навчання, формування компетенцій та навиків, що визначає результати виробництва» [5]. Це негативно впливає на умови та охорону праці робітників аграрного сектору, може привести до травматизму, мобінгу та більш складних ситуацій на виробництві, які шкодять здоров'ю та загрожують життю людей.

За останні 3 роки (2018–2020 рр.) в сільському, лісовому та рибному господарствах України загинуло 199 осіб, травмована 961 особа, що становить 12,7% та 7,2% відповідно від загальної кількості постраждалих у державі (табл. 1).

Найбільш травмонебезпечними професіями в аграрній сфері протягом останніх років є механізатори (трактористи, комбайнери, працівники, які обслуговують причіпні механізми, оператори стаціонарних машин), з якими пов'язана майже половина всіх смертельних травм у галузі, а також сторожі, охоронники та тваринники. Основні причини травмування в аграрній сфері поділяють на технічні, організаційні та психофізіологічні. Техніко-технологічні чинники (конструктивні недоліки, недосконалість, недостатня надійність засобів виробництва, недосконалість технологічного процесу та невідповідність його вимогам безпеки праці, незадовільний технічний стан виробничих об'єктів, будівель, споруд, інженерних комунікацій, території, засобів виробництва, порушення вимог під час експлуатації) зумовили 13,6% нещасних випадків та травматизму в галузі в середньому за 2018–2020 рр. Особливе занепокоєння викликають незадовільні організаційні фактори, які пов'язані з процесами праці й відпочинку, порушеннями трудової дисципліни. Вони зумовили настання 71,3%

всіх нещасних випадків. Так, порушення трудової і виробничої дисципліни викликало 27,7% випадків; порушення вимог безпеки під час експлуатації обладнання, устаткування, машин, механізмів тощо – 18,7%; порушення правил безпеки руху – 11,3%; порушення технологічного процесу – 5,4%; невикористання засобів індивідуального захисту через незабезпеченість ними – 2,1%; недоліки під час навчання безпечним прийомом праці – 1,7%; порушення режиму праці та відпочинку – 1,4%; інші – 3,0%. Крім того, 21,0% всіх нещасних випадків у сільському, лісовому та рибному господарстві були спричинені негативними психофізіологічними явищами, зокрема алкогольним, наркотичним, токсикологічним отруєнням (сп'янінням) [13]. Це підтверджують також результати аналітичного дослідження іноземних фахівців, які працювали в Україні за програмою Міжнародної організації праці. Вони вважають, що значна кількість нещасних випадків із смертельними наслідками зумовлена такими основними чинниками [15]:

- незадовільна підготовка працівників і роботодавців з питань умов та охорони праці;
- відсутність належного контролю за станом безпеки праці на робочих місцях;
- недостатнє забезпечення працівників засобами індивідуального та колективного захисту;
- використання морально застарілої, зношеної на 80–90% техніки та устаткування, які не відповідають вимогам безпеки й загрожують травмуванням.

Слід зазначити, що Наказом Міністерства соціальної політики України від 29 серпня 2018 р. № 1240 (zareєстрованим у Міністерстві юстиції України 21 вересня 2018 р. за № 1090/32542) затверджено Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві, які поширюються на всіх юридичних та фізичних осіб, які провадять діяльність у сільському господарстві і відповідно до законодавства використовують найману працю, а також робітників, що працюють у сільськогос-

Таблиця 1

**Динаміка нещасних випадків, травматизму на виробництві та їх наслідків у сільському, лісовому та рибному господарствах України у 2018–2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2020 р. до 2018 р.	
				+/-	%
Кількість нещасних випадків, од.	381	337	243	-138	63,8
зокрема, зі смертельним наслідком, з них:	89	65	45	-44	50,6
- групові	2	4	2	0	100,0
- віком до 18 років	0	1	1	1	x
- жінок	5	2	2	-3	40,0
- у стані алкогольного, токсичного чи наркотичного сп'яніння	10	8	7	-3	70,0
Кількість потерпілих під час групових нещасних випадків, усього, осіб	21	18	11	-10	52,4
- з них групові	2	4	2	0	100,0
Кількість днів непрацездатності (1 робочий день чи більше), днів	38,9	39,5	27,1	-11,8	69,7

Джерело: розраховано авторами за даними джерела [13]



подарському виробництві. Вимоги цих Правил є обов'язковими для виконання роботодавцями та працівниками під час виробництва сільськогосподарської продукції [10]. Проте часто керівники та власники аграрних формувань не дотримуються цих Правил і розглядають економію засобів для створення сприятливих, нешкідливих та безпечних умов праці як резерв зниження витрат на виробництво. На рис. 1 наведено основні організаційно-виробничі та технологічні особливості сільськогосподарського виробництва, які зумовлюють несприятливі умови праці та настання травмонебезпечних випадків.

Варто звернути увагу на те, що організація виробничих та господарських процесів на дрібних сільгоспідприємствах та фермерських господарствах суттєво відрізняється від організації виробництва у великих аграрних підприємствах та агрохолдингах. Це зумовлено невеликими площами орних земель та незначною кількістю працюючих. Зайняті в невеликих господарствах із мінімальною кількістю сільськогосподарської техніки та устаткування виконують увесь комплекс технологічних робіт у рослинництві та тваринництві, таких як обробіток ґрунту (оранка, дискування, культивування тощо); посів; догляд за посівами; внесення мінеральних добрив, отрутохімікатів та пестицидів; збирання врожаю; вантажно-розвантажувальні роботи; догляд за тваринами; заготівля та зберігання кормів.

Часто, пояснюючи це виробничою необхідністю та нестачею обігових коштів, один працівник вико-

нує низку функцій, суміщаючи декілька професій та спеціальностей, інколи травмонебезпечних. Крім того, сезонний характер сільськогосподарського виробництва, значні навантаження на працівників у пікові періоди господарського року, які вимагають відповідних матеріально-фінансових витрат, спонукають фермерів до економії саме за рахунок витрат на охорону праці.

На противагу цього, виробнича необхідність, пов'язана із залученням до робіт непідготовленого персоналу, ні в якому разі не повинна суперечити вимогам законодавства про охорону праці та приводити до нещасних випадків на виробництві. Отже, власникам малих сільгоспідприємств та фермерських господарств необхідно з усією відповідальністю ставитись до безпеки свого персоналу, адже, відповідно до ст. 153 Кодексу законів про працю України, саме вони мають забезпечувати безпечні та нешкідливі умови праці [9]. Оскільки соціально-трудова відносина у фермерських господарствах регулюються Статутом такого господарства (ст. 1 Закону України «Про фермерське господарство»), обов'язок створення безпечних умов праці покладається на голову фермерського господарства. Саме він забезпечує дотримання техніки безпеки, виробничої гігієни та санітарії, протипожежної безпеки для тих працівників, з якими укладено трудові договори (ч. 5 ст. 27 Закону України «Про фермерське господарство») [3].

Соціально-трудова відносина у сфері умов та охорони праці в аграрному секторі, як і в будь-



Рис. 1. Система основних особливостей сільського господарства, які зумовлюють виробничі ризики травматизму і захворювань персоналу

Джерело: власні дослідження

якій іншій галузі, повинні базуватись на міжнародних трудових нормах, передусім Конвенції Міжнародної організації Праці про безпеку та гігієну праці в сільському господарстві № 184, прийнятої у 2001 р. і ратифікованої Законом України від 1 квітня 2009 р. № 1216-VI (1216-17) [7]. Прийняті МОП документи зобов'язують власників підприємств створювати безпечні умови праці на робочих місцях, вживати заходів із запобігання травматизму працюючих та аваріям на сільськогосподарському виробництві. Колективний договір – це нормативний локальний документ, який повинен чітко визначити права, обов'язки і відповідальність роботодавців та працівників у сфері охорони праці. Законом України «Про колективні договори та угоди» передбачено, що створення безпечних та нешкідливих умов праці, визначення обов'язків сторін, а також реалізація працюючими своїх прав і соціальних гарантій щодо охорони праці забезпечуються за допомогою колективного договору [1]. Важливість колективного договору у системі забезпечення сприятливих умов праці та її охорони визначає Закон України «Про охорону праці», яким передбачено, що вжиття комплексних заходів щодо створення безпечних і нешкідливих умов праці, надання пільг і компенсацій за роботу в несприятливих умовах, а також у випадках пошкодження здоров'я чи загибелі працюючих у зв'язку з виробничими травмами та професійними захворюваннями тощо реалізується насамперед через колективний договір [2].

Одним із головних розділів колективного договору є розділ «Охорона праці», який регулює взаємовідносини між працівниками і власниками щодо створення здорових і безпечних умов праці на підприємстві. Інколи цей розділ переписується з року в рік, не враховуючи змін чинного законодавства, заходи пропонуються неконкретні, не визначаються їх вартість та ефективність, не встановлюються чіткі строки виконання та відповідальні особи [11], тому значна кількість захо-

дів не виконується, особливо коли це стосується своєчасного і повного забезпечення працюючих засобами індивідуального й колективного захисту, а також приведення техніки, обладнання і приміщень виробничого призначення у відповідність до нормативних актів про охорону праці.

У табл. 2 наведено дані про стан укладання колективних договорів в аграрному секторі економіки України за останні 2 роки. Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів у сільському, лісовому та рибному господарствах щороку зменшується, і у 2020 р. вона склала 3 513 одиниць, що становить лише 6,9% від загальної кількості таких договорів в Україні. При цьому лише 64,7% облікової кількості штатних працівників сільського, лісового та рибного господарств охоплено колективними договорами.

Під час укладання колективного договору працівники мають бути поінформовані керівником під розпис про умови праці на підприємстві, наявність на майбутньому робочому місці небезпечних і шкідливих виробничих факторів, можливі наслідки їх впливу на здоров'я та працездатність, права на пільги і компенсації за роботу в несприятливих умовах, адже саме керівник повинен знати всі фактори ризику та професійної небезпеки, які існують на підприємстві. У фермерських господарствах повинна бути низка наказів, положень, переліків та інших актів з охорони праці, що діють у межах господарства та встановлюють правила виконання робіт і поведінки працівників на території підприємства, у виробничих приміщеннях, на робочих місцях відповідно до нормативно-правових актів з охорони праці, а також посадові інструкції та інструкції з охорони праці за професіями та видами робіт. Водночас працівники самі повинні турбуватись про охорону своєї праці. На жаль, в умовах високого безробіття сільські мешканці нерідко ризикують не лише здоров'ям, але й життям, виконуючи свою роботу, тому в умовах визнання пріоритетності життя та здоров'я

Таблиця 2

**Стан укладання колективних договорів за видами економічної діяльності в Україні у 2019–2020 рр.**

Показники	2019 р.	2020 р.	2021 р. до 2019 р., +, -
Кількість укладених та зареєстрованих колективних договорів, од., з них:	51 408	51 125	-283
– у сільському, лісовому та рибному господарствах	3 719	3 513	-206
Питома вага, %	7,2	6,9	-0,3
Кількість працівників, охоплених колективними договорами, тис. осіб, з них:	5 512,1	5 367,5	-144,6
– у сільському, лісовому та рибному господарствах	258,2	240,5	-17,7
Питома вага, %	4,7	4,5	-0,2
Відсоток до облікової кількості штатних працівників усіх галузей та видів діяльності	73,2	71,8	-1,4
Відсоток до облікової кількості штатних працівників сільського, лісового та рибного господарств	66,7	64,7	-2,0

Джерело: розраховано авторами за даними джерела [13]

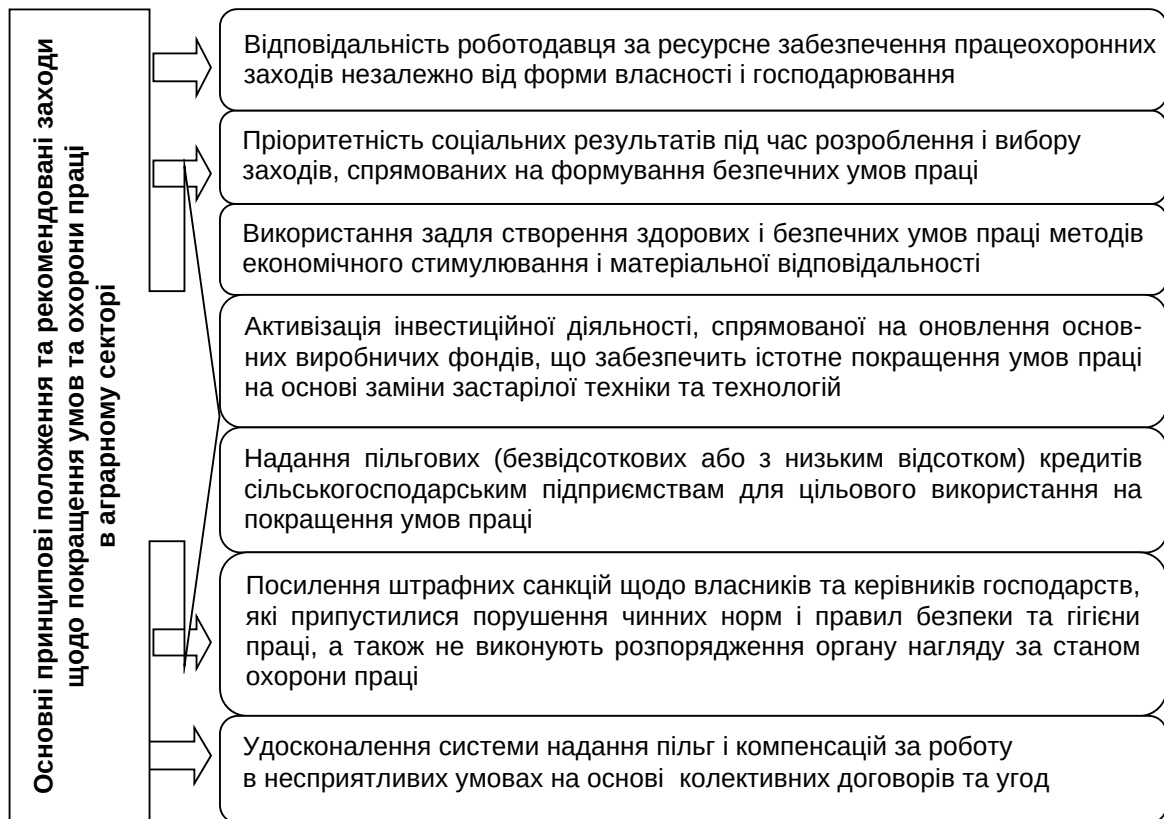


Рис. 2. Система принципів та заходів щодо покращення умов та охорони праці в аграрному секторі

Джерело: власні дослідження

працівників щодо результатів виробництва соціально-трудова відносина у сфері умов та охорони праці доцільно розвивати на таких принципових положеннях (рис. 2).

Запропонована нами система заходів передбачає як економічні стимули щодо активізації інвестиційної діяльності, надання пільгових кредитів на придбання нової техніки та сучасних безпечних виробничих матеріалів, так і покарання через систему штрафних санкцій, виплат компенсацій за роботу в несприятливих умовах праці. Запропоновані заходи стосуються як роботодавців, так і найманих працівників агроформувань і перебувають у сфері державного регулювання.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вищенаведене, доходимо висновку, що незадовільний стан умов і безпеки праці в аграрному секторі, високий рівень професійного травматизму та професійних захворювань обумовлюються комплексом чинників, які мають об'єктивний та суб'єктивний характер. Для того щоб зробити працю сільськогосподарських працівників безпечною, роботодавець має розробити та впровадити систему управління охороною праці (СУОП). Її метою є підготовка, обґрунтування, прийняття та реалізація управлінських рішень, вжиття організаційних, технічних, санітарно-гігієнічних та ліку-

вально-профілактичних заходів задля збереження життя, здоров'я та працездатності найманих працівників галузі у процесі їхньої трудової діяльності. Подальші дослідження доцільно спрямувати на розроблення напрямів підвищення матеріального стимулювання працівників, зайнятих у несприятливих умовах, що полягатимуть в обґрунтуванні системи пільг і компенсацій, яка спрямована на підвищення економічної та соціальної захищеності працівників і має базуватись на об'єктивній та якісній оцінці фактичного стану умов та охорони праці на робочих місцях у результаті проведеної атестації.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Про колективні договори і угоди : Закон України від 1 липня 1993 р. № 3356-XII (із змінами та доповненнями). Київ : Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> (дата звернення: 16.11.2021).
2. Про охорону праці : Закон України від 14 жовтня 1992 р. № 2695-XII (поточна редакція від 14 серпня 2021 р.). Київ : Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> (дата звернення: 10.11.2021).
3. Про фермерське господарство : Закон України від 19 червня 2003 р. № 973-IV. *Голос України*. 2003. № 134.

4. Іванов О. Умови праці – турбота спільна. *Соціальної захист*. 2004. № 10. С. 32–34.

5. Кільницька О., Старунська Л., Переуда С. Кадрова безпека сільськогосподарських підприємств України: оцінка та напрями забезпечення. *Наукові горизонти. Scientific Horizons*. 2020. Т. 23. № 11. С. 70–80. DOI: 10.48077/scihor.23(11).2020.70-80.

6. Комар А. Аналіз стану охорони праці в агропромисловому комплексі України. *Науковий вісник ТДАТУ*. 2012. Вип. 2. Т. 3. С. 75–82.

7. Конвенція МОП 2001 року про безпеку та гігієну праці в сільському господарстві № 184. Конвенцію ратифіковано Законом від 1 квітня 2009 р. № 1216-VI (1216-17). URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_504#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_504#Text) (дата звернення: 12.11.2021).

8. Людський розвиток в Україні: пріоритети розвитку сільських поселень у контексті децентралізації управління / за ред. Е. Лібанової ; відп. за вип. О. Макарова, Т. Заяць. Київ : Академперіодика, 2020. 354 с.

9. Охорона праці на малих агропідприємствах та фермерських господарствах. URL: <http://www.fse.gov.ua/fse/control/pol/uk/publish/article/104564;jsessionid=DA2E5225A057E1B6728533CAFE7CF1DA> (дата звернення: 4.11.2021).

10. Правила охорони праці у сільськогосподарському виробництві від 28 серпня 2018 р. № 1240. Київ : Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1090-18#Text> (дата звернення: 10.11.2021).

11. Соколова А. Основні напрями поліпшення стану умов і охорони праці в приватизованих аграрних формуваннях. *Науковий вісник НАУ*. 2002. Вип. 52. С. 118–121.

12. Соціоекономічний розвиток сільського господарства і села: сучасний вимір / О. Бородіна, І. Прокопа, В. Юрчишин та ін. Київ : Інститут економіки та прогнозування, 2012. 320 с.

13. Статистичний щорічник України – 2020 / за ред. І. Вернера. Київ : Державна служба статистики України, 455 с. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf) (дата звернення: 2.11.2021).

14. Стратегія сталого розвитку України до 2030 р. (Проект 2017). Київ. 112 с. URL: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-development-report/Sustainable-Dev-Strategy-for-Ukraine-by-2030.html> (дата звернення: 4.11.2021).

15. Третяков Є. Щодо особливостей охорони праці в сільському господарстві. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2014. № 10-1. Т. 2. С. 60–61.

#### REFERENCES:

1. Supreme Council of Ukraine (1993). Pro kolektivni dohovory i uhody [On collective agreements and contracts]. Law of Ukraine adopted on 1993, July 1; last revision 2019, December 27, № 3356-XII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3356-12#Text> [in Ukrainian].

2. Supreme Council of Ukraine (1992). Pro okhoronu pratsi [On labor protection]. Law of Ukraine, adopted 1992,

October 14, revision on 2021, August 14, № 2695-XII. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2694-12#Text> [in Ukrainian].

3. Pro fermers'ke hospodarstvo [On farming enterprise]. Law of Ukraine, 2003, June 19. № 973-IV. *Holos Ukrainy – The voice of Ukraine*, № 134 [in Ukrainian].

4. Ivanov, O. (2004). Umovy pratsi – turbota spil'na [Labor conditions are a common concern]. *Sotsialnyi zakhyst – Social Protection*, no. 10, pp. 32–34 [in Ukrainian].

5. Kilnitska, O., Starunska, L., Pereuda, S. (2020). Kadrova bezpeka sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv Ukrayiny: otsinka ta napryamy zabezpechennya [Personnel safety of agricultural enterprises of Ukraine: assessment and directions of provision]. *Naukovi horyzonty – Scientific Horizons*, 11 (vol. 23), pp. 70–80. DOI: 10.48077/scihor.23(11).2020.70-80 [in Ukrainian].

6. Komar, A. (2012). Analiz stanu okhorony pratsi v ahropromyslovomu kompleksi Ukrayiny [Analysis status of labor protection in agroindustrial complex of Ukraine]. *Naukovyi visnyk TDAU – Scientific Bulletin of TSATU*, no. 2 (3), pp. 75–82 [in Ukrainian].

7. International Labor Organization (2001). Konventsiya MOP 2001 roku pro bezpeku ta hihiyenu pratsi v sil's'komu hospodarstvi № 184 [Convention on safety and labor health in agriculture № 184]. 2001, June 21. Ratification, on the basis 2009, April 4. № 1216-VI. Available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993\\_504#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_504#Text) [in Ukrainian].

8. Libanova, E. & Makarova, O. (Eds.) (2020). *Lyuds'kyi rozvytok v Ukrayini: priorytety rozvytku sil's'kykh poselen' u konteksti detsentralizatsiyi upravlinnya* [Human development in Ukraine: rural development priorities in the context of management decentralization]. Kyiv: Institute of Demography and Social Research M.V. Ptychi of the National Academy of Sciences of Ukraine, Akademperiodyka [in Ukrainian].

9. Tobota, S. (2021). Okhorona pratsi na malykh ahropidpryyemstvakh ta fermers'kykh hospodarstvakh. [Labor protection on small agricultural enterprises and farms]. Available at: <http://www.fse.gov.ua/fse/control/pol/uk/publish/article/104564;jsessionid=DA2E5225A057E1B6728533CAFE7CF1DA> [in Ukrainian].

10. Supreme Council of Ukraine (2018). Pravyla okhorony pratsi u sil's'kohospodars'komu vyrobnytstvi [Rule on labor protection in agricultural production] № 1240. (2018, August 29). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1090-18#Text> [in Ukrainian].

11. Sokolova, A. (2002). Osnovni napryamky polipshennya stanu umov i okhorony pratsi v pryvatyzovanykh ahrarynykh formuvannyakh [The main directions of improving the conditions and labor protection in privatized agricultural formations]. *Naukovyi visnyk NAU – Scientific Bulletin of NAU*, no 52, pp. 118–121.

12. Borodina, O., Prokopa, I., Yurchyshyn, V. et al. (2012). *Sotsio-ekonomichnyy rozvytok sil's'koho hospodarstva i sela: suchasnyy vymir* [Socio-economic development of agriculture and rural areas: the modern dimension]. Kyiv: Institute of Economics and Forecasting NAN Ukrainy [in Ukrainian].

13. Verner, I. (eds.) (2021). *Statystychnyy shchorichnyk Ukrayiny – 2020* [Statistical Yearbook Ukrain-



ian –2020]. Kyiv: State Statistics Service of Ukraine. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2021/zb/11/Yearbook\\_2020.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/11/Yearbook_2020.pdf) [in Ukrainian].

14. Stratehiya staloho rozvytku Ukrayiny do 2030 roku [Strategy of sustainable development of Ukraine until 2030]. (2017). Kyiv: United Nations Development Programmer. Available at: <http://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/library/sustainable-develop>

ment-report/Sustainable-Dev-Strategy-for-Ukraine-by-2030.html [in Ukrainian].

15. Tretyakov, Ye. (2014). Shchodo osoblyvostey okhorony pratsi v sil's'komu hospodarstvi [Regarding the features of labor protection in agriculture]. *Naukovyy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanities University*. Vol. 2, no 10-1, pp. 60–61 [in Ukrainian].

## РОЗДІЛ 6. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ  
TRENDS OF UKRAINIAN BANKING SECTOR DEVELOPMENT

УДК 336

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-26>**Марина А.С.**к.е.н., доцент,  
доцент кафедри управління  
і фінансово-економічної безпеки  
ДВНЗ «Донецький національний  
технічний університет»**Яценко Є.І.**магістр  
ДВНЗ «Донецький національний  
технічний університет»**Maryna Anna**

Donetsk National Technical University

**Yatsenko Elyzaveta**

Donetsk National Technical University

У статті розглянуто загальні тенденції розвитку банківського сектору України протягом 2020–2021 рр. Розглянуто сучасну структуру банківської системи України. Виявлено, що оздоровлення банківської системи шляхом ліквідації ненадійних банківських установ протягом 2014–2018 рр. привело до підвищення загальної стійкості банківського сектору. Проаналізовано показники капіталізації, структура активів та зобов'язань, а також ефективність формування ресурсної бази топ-10 найстійкіших комерційних банків України згідно з рейтингом Міністерства фінансів України. Визначено, що діяльність топ-10 найстійкіших комерційних банків України, попри кризові явища, спричинені пандемією COVID-19, залишається прибутковою, проте є деякі проблеми, які стосуються залучення ресурсних коштів. Доведено, що для вирішення цих проблем комерційні банки повинні більше приділяти уваги підвищенню якості структури депозитів фізичних осіб, що допоможе зберегти довгострокову ліквідність.

**Ключові слова:** банківський сектор, комерційний банк, капіталізація, кредитний портфель, оцінка активів, зобов'язання, стійкість.

*В статье рассмотрены общие тенденции развития банковского сектора Украины*

на протяжении 2020–2021 гг. Рассмотрена современная структура банковской системы Украины. Выявлено, что оздоровление банковской системы путем ликвидации ненадежных банковских учреждений в течение 2014–2018 гг. привело к повышению общей устойчивости банковского сектора. Проанализированы показатели капитализации, структура активов и обязательств, а также эффективность формирования ресурсной базы топ-10 самых устойчивых коммерческих банков Украины согласно рейтингу Министерства финансов Украины. Определено, что деятельность топ-10 самых устойчивых коммерческих банков Украины, несмотря на кризисные явления, вызванные пандемией COVID-19, остается прибыльной, однако есть некоторые проблемы, касающиеся привлечения ресурсных средств. Доказано, что для решения этих проблем коммерческие банки должны больше уделять внимания повышению качества структуры депозитов физических лиц, что поможет сохранить долгосрочную ликвидность.

**Ключевые слова:** банковский сектор, коммерческий банк, капитализация, кредитный портфель, оценка активов, обязательства, устойчивость.

*The article considers the general trends of development of the banking sector of Ukraine during 2020–2021. In the course of research of scientific works on the analysis of the banking sector, it was found that there is a question of updating trends in the banking sector and resuming the search for competitive advantages for Ukrainian banks in accordance with modern market conditions. The modern structure of the banking system of Ukraine is considered. The ways of increasing the competitiveness of banking institutions in the conditions of European integration are outlined on the basis of the analysis of the state of the banking system of Ukraine. It was found that the recovery of the banking system through the elimination of unreliable banking institutions during 2014–2018 led to an increase in the overall stability of the banking sector, which in turn increased public confidence and allowed commercial institutions to increase the amount of deposits. The capitalization indicators, structure of assets and liabilities and efficiency of formation of resource base of top-10 most stable commercial banks of Ukraine according to the rating of the Ministry of Finance of Ukraine are analyzed. It is determined that the activity of the top-10 most stable commercial banks of Ukraine remains profitable, but there are some problems related to attracting resources. It is proved that in order to solve these problems, banks should pay more attention to improving the quality of the structure of retail deposits, which in turn will help maintain long-term liquidity. As a result of a study of the banking sector of Ukraine during 2020–2021, it was found that the previous recovery of the banking system by liquidating insolvent banks had a positive impact on the resilience of commercial banks, despite the crisis caused by the COVID-19 pandemic. It is determined that in 2020–2021 the credit policy of the vast majority of banks made it possible to increase the total number of assets through loans and stabilize the banking sector of Ukraine as a whole. It is established that in two quarters of 2021, banking institutions managed to increase the resource base by attracting deposits of individuals, but some banks to strengthen financial stability need to pay attention to increasing long-term liquidity by attracting term funds.*

**Key words:** banking sector, commercial bank, capitalization, loan portfolio, asset valuation, liabilities, sustainability.

**Постановка проблеми.** У функціонуванні фінансового сектору України ключове місце посідає банківський сектор, оскільки комерційні банки забезпечують активне залучення та перерозподіл грошових коштів, що дає змогу ефективно інвестувати фінансові ресурси в економіку країни. Реструктуризація банківського сектору України протягом 2014–2018 рр. позитивно відобразилась на стані банківської системи, що підвищило рівень довіри населення та дало змогу комерційним установам підвищити рівень депозитного

портфеля. Нині сучасні умови ринкової економіки та євроінтеграції посилюють конкуренцію на ринку банківських послуг, що вимагає від банківських установ не тільки підтримання рівня стійкості, але й здійснення операційної діяльності відповідно до міжнародних стандартів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню стану банківської системи України приділяли увагу такі вітчизняні вчені, як Л.С. Федевич, М.В. Ливдар, Я.В. Межирицька [1], С.М. Ксьондз, А.П. Степанишена [2]; вияв-

ленню тенденцій розвитку банківської системи України – І.І. Грубінка [3], С.П. Кулицький [4]; підкресленню вагомості підтримки економічної безпеки банківського сектору країни – М.А. Славкіна, О.В. Покатаєва [5]; питанню впливу євроінтеграції на формування банківської системи – В.А. Фурсова, І.Г. Фадеєва, Г.О. Гавриш [6]. Незважаючи на достатню кількість наукових робіт, постає питання актуалізації тенденцій розвитку банківського сектору та поновлення пошуку конкурентних переваг для українських банків відповідно до сучасних ринкових умов економіки.

**Постановка завдання.** Метою статті є окреслення шляхів підвищення конкурентоспроможності банківських установ в умовах євроінтеграції на основі аналізу стану банківської системи України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Банківська система України є дворівневою, де перша ланка – Національний банк, друга – комерційні. Станом на 1 серпня 2021 р. на ринку банківських послуг України налічувалися 72 банківські установи [7]. Зміни, які відбулися у структурі банківського сектору України протягом 2020–2021 рр. наведено на рис. 1. Відповідно до статистичних даних, загальна кількість банків зменшилась на 3 установи, оскільки у 2020 р. НБУ було визнано неплатоспроможними АТ АКБ «АРКАДА» та АТ «Місто Банк», а у 2021 р. припинив діяльність АТ «КБ «ЗЕМЕЛЬНИЙ КАПІТАЛ»» [8]. До цього привели запроваджені НБУ реформи оздоровлення банківської системи. Процес ліквідації 48 банківських установ ще триває [8].

Структура банківського сектору за проаналізований період суттєво не змінилась. Так, частка банків з виключно вітчизняним капіталом у середньому за весь період склала 54,66%, частка банків із частковим іноземним капіталом – 14,52%, частка банків із 100% іноземним капіталом – 30,82%. Переважно відбулося скорочення кількості банків у секторі, де був представлений вітчизняний капітал, адже ліквідовано 2 установи, кількість банків з вітчизняним капіталом зменшилась на 1 установу. Кількість банків із 100% іноземним капіталом залишилась незмінною.

На основі фінансових результатів та показників стійності банківських установ щоквартально Міністерство фінансів України за методикою фінансового аналітика Р.В. Корнілюка складає рейтинг найнадійніших банків України. За підсумками 2 кварталу 2021 р. в топ-10 увійшли «Райффайзен Банк», «Креди Агриколь Банк», «Укрсиббанк», «Кредобанк», «ОТП Банк», «Альфа-Банк», «Правекс Банк», «ПУМБ», «Укргазбанк», «Приватбанк» [7].

Відповідно до Закону України «Про банки і банківську діяльність» [10], статутний капітал банків має становити 200 млн. грн. Дані щодо власного та статутного капіталу комерційних банків, які увійшли в топ-10 за підсумками діяльності III кварталу 2021 р., наведено у табл. 1.

Нині українські комерційні банки мають достатньо високий рівень капіталізації, отже, в змозі відповідати за кредитними та грошовими зобов'язаннями перед своїми кредиторами та вкладниками, про що свідчить показник достат-

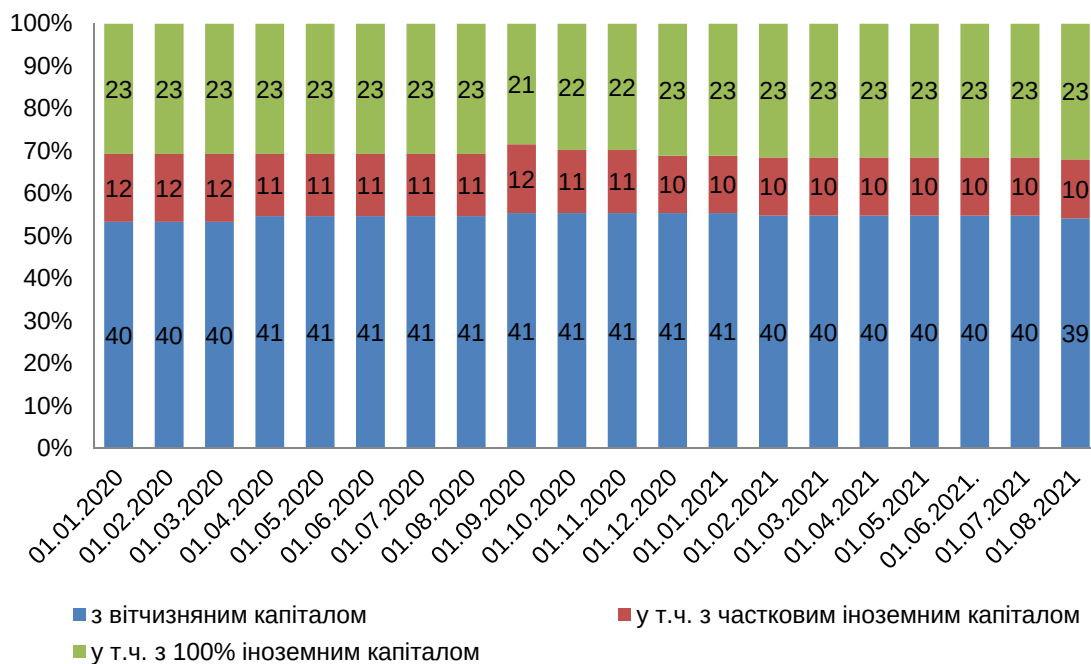


Рис. 1. Структура банківського сектору України за 2020–2021 рр.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [9]

Таблиця 1

Показники капіталізації топ-10 банків України станом на 1 жовтня 2021 р.

Місце у рейтинговому списку	Назва банку	Статутний капітал, млн. грн.	Власний капітал, млн. грн.	Достатність власного капіталу
1	Райффайзен Банк	6 155	13 124	10,89%
2	Креди Агриколь Банк	1 223	5 821	11,63%
3	Укрсиббанк	5 069	8 607	12,22%
4	Кредобанк	2 249	3 603	13,18%
5	ОТП Банк	6 186	9 672	16,06%
6	Альфа-Банк	28 726	11 075	10,78%
7	Правекс Банк	979	1 634	20,33%
8	ПУМБ	4 781	10 345	11,43%
9	Укргазбанк	13 319	8 927	7,11%
10	Приватбанк	206 060	43 731	11,79%

Джерело: складено на основі джерела [7]

ності власного капіталу. Проте достатність власного капіталу на рівні 7,11%, яка спостерігається у «Укргазбанку», може свідчити про переключення певних ризиків на кредиторів. Активи та зобов'язання цих банків наведені на рис. 2.

Перші місця за розміром активів посідають «Приватбанк» (371 042 млн. грн.), «Укргазбанк» (125 570 млн. грн.), «Райффайзен Банк» (120 496 млн. грн.) та «Альфа-Банк» (102 769 млн. грн.). Ґрунтуючись на результатах оцінювання активів та стрес-тестування банківської системи [9], яке проводилось НБУ у середині 2021 р., доходимо висновку, що банківський сектор нині є достатньо стабільним, проте окремі

банки мають вживати певних заходів задля посилення своєї стійкості.

Слід відзначити поступове зростання сумарних активів українських комерційних банків з початку 2021 р. Це відбулося за рахунок збільшення суми наданих кредитів як суб'єктам господарювання, так і фізичним особам, що свідчить про зростання довіри населення до кредитування. Суми кредитів в іноземній валюті (млн. дол.) зросли несуттєво, а резерви банків по активних операціях, навпаки, зменшились, що свідчить про збільшення облікової вартості активів [7]. Щодо зобов'язань, то за розміром банківських пасивів перші позиції утримують «Приватбанк» (327 311 млн. грн.),

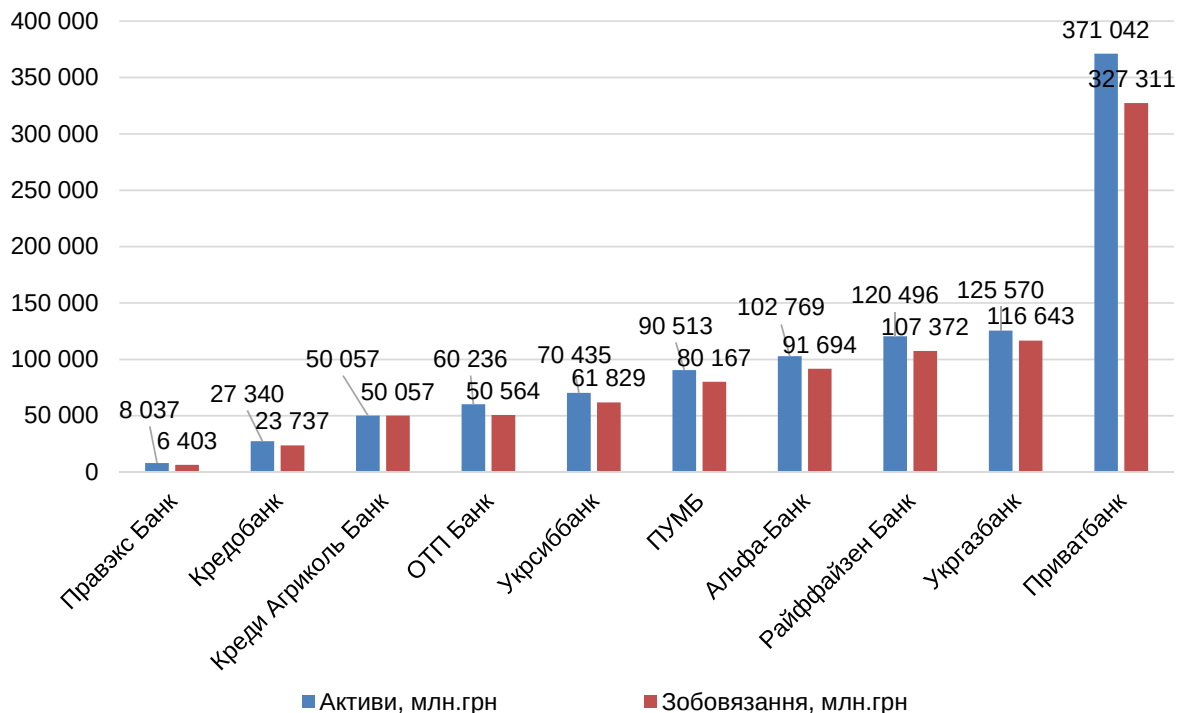


Рис. 2. Топ-10 банків України за розміром активів і зобов'язань, млн. грн.

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [9]



«Укргазбанк» (116 643 млн. грн.), «Райффайзен Банк» (107 372 млн. грн.) та «Альфа-Банк» (91 694 млн. грн.).

У процесі своєї діяльності комерційні банки залучають кошти фізичних і юридичних осіб, а також надають кредити на власних умовах. У табл. 2, 3 наведено дані щодо кредитного портфеля та депозитів фізичних осіб банків у структурі активів та зобов'язань відповідно.

Помітне зростання як розміру кредитного портфеля в абсолютному виразі (млн. грн.), так і частки кредитів у структурі активів за перше півріччя 2021 р. спостерігалось у більшості комерційних банків, що свідчить про стабілізацію банківського сектору з початку «коронакризи».

Зобов'язання банків зросли здебільшого за рахунок обсягу коштів фізичних осіб, що свідчить про ефективну роботу депозитних відділів щодо залучення ресурсів, проте у структурі зобов'язань більше половини банків («Райффайзен Банк», «Креди Агриколь Банк», «Укрсиббанк», «Альфа-Банк», «Правекс Банк», «ПУМБ») спостерігається зменшення частки депозитів фізичних осіб. Це може свідчити про підвищення залежності від

міжбанківських позик що негативно впливає на ліквідність. Протягом 2020–2021 рр. спостерігається тенденція до зростання частки коштів до запитання в структурі коштів фізичних осіб, тому задля збереження довгострокової ліквідності комерційним установам потрібно залучати строкові кошти [11].

Оскільки НБУ продовжує імплементацію європейського банківського законодавства у вітчизняний банківський простір, згідно з Угодою про асоціацію між Україною та Європейським Союзом впроваджено нові вимоги щодо плану відновлення діяльності банківських груп, нормативів ліквідності, таких як коефіцієнт покриття ліквідністю (LCR) та коефіцієнт чистого стабільного фінансування (NSFR), оновлено методологію визначення системно важливих банків та вимог до їх діяльності, затверджено вимоги до організації банками внутрішнього процесу управління проблемними активами (NPL), поширено статистику індикаторів фінансової стійкості, а також запроваджено оновлені вимоги до організації системи внутрішнього контролю в банках України та банківських групах [9].

У 2021 р. було оновлено перелік системно важливих банків, до складу якого увійшли 13 фінан-

Таблиця 2

Частка наданих кредитів у структурі активів, I півріччя 2021 р.

Назва банку	Активи, млн. грн.		Кредитний портфель, млн. грн.		Частка кредитного портфеля в активах, %	
	I квартал	II квартал	I квартал	II квартал	I квартал	II квартал
Райффайзен Банк	111 638	120 496	47 669	55 206	42,70	45,82
Креди Агриколь Банк	50 322	50 057	24 509	26 294	48,70	52,53
Укрсиббанк	66 863	70 435	22 047	20 937	32,97	29,73
Кредобанк	26 205	27 340	14 070	16 036	53,69	58,65
ОТП Банк	61 766	60 236	28 292	32 258	45,81	53,55
Альфа-Банк	97 578	102 769	45 928	48 930	47,07	47,61
Правекс Банк	7 174	8 037	2 656	3 023	37,02	37,61
ПУМБ	84 877	90 513	39 629	44 347	46,69	49,00
Укргазбанк	130 808	125 570	45 509	46 685	34,79	37,18
Приватбанк	376 577	371 042	60 301	64 328	16,01	17,34

Джерело: складено на основі джерела [7]

Таблиця 3

Частка депозитів у структурі зобов'язань банків, I півріччя 2021 р.

Назва банку	Зобов'язання, млн. грн.		Депозити фізичних осіб, млн. грн.		Частка депозитів у зобов'язаннях, %	
	I квартал	II квартал	I квартал	II квартал	I квартал	II квартал
Райффайзен Банк	97 693	107 372	35 638	37 847	36,48	35,25
Креди Агриколь Банк	44 849	50 057	10 456	10 579	23,31	21,13
Укрсиббанк	58 486	61 829	25 445	26 519	43,51	42,89
Кредобанк	22 793	23 737	8 134	8 681	35,69	36,57
ОТП Банк	51 531	50 564	19 595	19 431	38,03	38,43
Альфа-Банк	86 958	91 694	44 224	45 656	50,86	49,79
Правекс Банк	5 504	6 403	2 373	2 533	43,11	39,56
ПУМБ	75 456	80 167	28 707	29 554	38,04	36,87
Укргазбанк	122 245	116 643	28 870	29 527	23,62	25,31
Приватбанк	322 379	327 311	223 263	227 395	69,25	69,47

Джерело: складено на основі джерела [7]

сових установ («А-Банк», «Альфа-Банк», «ОТП Банк», «Ощадбанк», «Південний», «Приватбанк», «ПУМБ», «Райффайзен Банк Аваль», «Таском-банк», «Укргазбанк», «Укрексімбанк», АТ «УКРСИБ-БАНК», «Універсал банк») [9]. Нині діють такі вимоги до діяльності системно важливих банків:

– розроблення планів відновлення діяльності згідно з вимогами НБУ;

– виконання посиленого нормативу максимального розміру кредитного ризику на одного контрагента (Н7) (не більше 20%) та виконання нормативу достатності основного капіталу (Н3) (не менше 7%).

#### Висновки з проведеного дослідження.

У результаті дослідження банківського сектору України протягом 2020–2021 рр. виявлено, що попереднє оздоровлення структури банківської системи шляхом ліквідування неплатоспроможних банків позитивно вплинуло на стійкість комерційних банків, попри спричинені пандемією COVID-19 кризові умови. Базуючись на аналізі основних показників діяльності, ми виявляємо, що українські комерційні банки нині є достатньо капіталізованими. Ефективна кредитна політика більшості банків дала змогу збільшити сумарну кількість активів за рахунок наданих кредитів та стабілізувати банківський сектор загалом. За два квартали 2021 р. банківським установам вдалося збільшити ресурсну базу за рахунок обсягів депозитів фізичних осіб, проте окремим банкам задля посилення фінансової стійкості потрібно приділити увагу підвищенню довгострокової ліквідності за рахунок залучення строкових коштів.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Федевич Л.С., Ливдар М.В., Межирицька Я.В. Банківська система України: сучасний стан та перспективи розвитку. *Економіка та суспільство*. 2020. № 21. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/25> (дата звернення: 30.10.2021).
2. Ксьондз С.М., Степанишена А.П. Сучасний стан банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/7\\_ukr/128.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/7_ukr/128.pdf) (дата звернення: 30.10.2021).
3. Грубінка І.І. Особливості розвитку та сучасного стану банківської системи України в контексті державної монетарної політики. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2017. № 10. С. 579–582.
4. Кулицький С.П. Банківська система України: сучасний стан і тенденції розвитку / Центр досліджень соціальних комунікацій НБУВ. URL: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3784:bankivska-sistema-ukrajini-suchasnij-stan-i-tendentsiji-rozvitku2&catid=71&Itemid=382](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3784:bankivska-sistema-ukrajini-suchasnij-stan-i-tendentsiji-rozvitku2&catid=71&Itemid=382) (дата звернення: 04.11.2021).
5. Славкіна М.А., Покатаєва О.В. Структуризація та оцінювання економічної безпеки банківського сектору національної економіки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 22.

Ч. 1. С. 152–157. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_1\\_2018ua/22\\_1\\_2018.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/22_1_2018.pdf) (дата звернення: 04.11.2021).

6. Фурсова В.А., Фадєєва І.Г., Гавриш Г.О. Вплив євроінтеграційних процесів на реформування банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2021. № 24. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-5> (дата звернення: 04.11.2021).

7. Офіційний сайт Міністерства фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count> (дата звернення: 21.09.2021).

8. Офіційний сайт Фонду гарантування вкладів фізичних осіб. URL: <https://www.fg.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2021).

9. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 30.09.2021).

10. Про банки та банківську діяльність : Закон України від 7 грудня 2000 р. № 2121-III (в редакції від 5 серпня 2021 р.) / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 30.09.2021).

11. Огляд банківського сектору. Серпень 2021 р. / Національний банк України. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2021-08.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2021-08.pdf?v=4) (дата звернення: 30.09.2021).

#### REFERENCES:

1. Fedevych, L.S., Lyvdar, M.V., Mezhyrytska, Ya.V. (2020) Bankivska systema Ukrainy: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku [The banking system of Ukraine: current status and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 21. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/25> (accessed 30 October 2021).
2. Ksondz, S.M., Stepanyshena, A.P. (2016) Suchasnyi stan bankivskoi systemy Ukrainy [The current state of the banking system of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 7. Available at: [https://economyandsociety.in.ua/journals/\\_ukr/128.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/_ukr/128.pdf) (accessed 30 October 2021).
3. Hrubinka, I.I. (2017) Osoblyvosti rozvytku ta suchasnoho stanu bankivskoi systemy Ukrainy v konteksti derzhavnoi monetarnoi [Features of the development and status of the banking system of Ukraine in the context of the sovereign monetary]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen*, no. 10, pp. 579–582.
4. Kulytskyi, S.P. Bankivska systema Ukrainy: suchasnyi stan i tendentsii rozvytku [Banking system of Ukraine: current state and development trends]. Centr doslidzhen' social'nih komunikacij NBUV. Available at: [http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=3784:bankivska-sistema-ukrajini-suchasnij-stan-i-tendentsiji-rozvitku2&catid=71&Itemid=382](http://nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=3784:bankivska-sistema-ukrajini-suchasnij-stan-i-tendentsiji-rozvitku2&catid=71&Itemid=382) (accessed 04.11.2021).
5. Slavkina, M.A., Pokataieva, O.V. (2018) Strukturyzatsiia ta otsiniuvannia ekonomichnoi bezpeky bankivskoho sektoru natsionalnoi ekonomiky [Structuring and eliminating the economic security of the banking sector of the national economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, no. 22. Ch. 1, pp. 152–157. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22\\_1\\_2018ua/22\\_1\\_2018.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/22_1_2018ua/22_1_2018.pdf) (accessed 04 November 2021).

6. Fursova, V.A., Fadieieva, I.H., Havrysh, H.O. (2021) Vplyv yevrointehratsiinykh protsesiv na reformuvannia bankivskoi systemy Ukrainy [Infusion of European technical processes on the reform of the banking system of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 24. Available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-5> (accessed 04 November 2021).

7. Ofitsiinyi sait Ministerstva finansiv [Official website of the Ministry of Finance]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/banks/stat/count> (accessed 21 September 2021).

8. Ofitsiinyi sait FHVFO [Official site of the Deposit Guarantee Fund for individuals]. Available at: <https://www.fg.gov.ua> (accessed 30 September 2021).

9. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy [Official website of the National Bank of Ukraine]. Available at: <https://bank.gov.ua> (accessed 30 September 2021).

10. ZU "Pro banky ta bankivsku diialnist" vid 30.06.2021 no. 1591-IX [Law of Ukraine "On Banks and Banking Diaries" of 30.06.2021 no. 1591-IX]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (accessed 30 September 2021).

11. Natsionalnyi bank Ukrainy. Ohliad bankivskoho sektoru. Serpen 2021 [National Bank of Ukraine. Overview of the banking sector. August 2021]. Available at: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2021-08.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2021-08.pdf?v=4) (accessed 30 September 2021).

## ІНТЕРНЕТ-ТЕХНОЛОГІЇ: ЇХ РОЛЬ ТА МІСЦЕ У РОЗВИТКУ СИСТЕМИ БАНКІВСЬКИХ ПОСЛУГ

## INTERNET TECHNOLOGIES: THEIR ROLE AND PLACE IN THE DEVELOPMENT OF THE BANKING SERVICES SYSTEM

УДК 336.77

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-27>**Марич М.Г.<sup>1</sup>**доцент кафедри фінансів та кредиту  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича**Ратушняк Д.В.<sup>2</sup>**студентка  
Чернівецький національний університет  
імені Юрія Федьковича**Marych Maksym**Yuriy Fedkovych Chernivtsi National  
University**Ratushniak Diana**Yuriy Fedkovych Chernivtsi National  
University

У статті досліджено роль інтернет-технологій та їх впровадження в сучасну систему банківських послуг. Завдяки мережі Інтернет споживачі можуть здійснити більшість операцій, знаходячись у будь-якій точці світу та витрачаючи мінімум часу. За основу у статті взято технологію інтернет-банкінгу. Проаналізовано, які послуги є найбільш популярними в дистанційному банківському обслуговуванні в Україні у 2019–2020 роках. Інтернет-банкінг займає велику частку ринку, адже він є універсальним інструментом збільшення залучених коштів та розширення клієнтської бази банків. Проведено дослідження щодо використання платіжних карток, а також проаналізовано розподіл безготівкових операцій за сумою та кількістю у 2021 році. Визначено частку безготівкових операцій щодо готівкових за сумою та кількістю у 2017–2021 роках. Проаналізовано переваги ефективного використання інтернет-технологій. Використання інформаційних технологій дає змогу банкам автоматизувати свою діяльність та розширити послуги й клієнтську базу в різних регіонах.

**Ключові слова:** інтернет-банкінг, інтернет-технології, банківські операції, платіжні картки, безготівкові операції.

*В статті досліджено роль інтернет-технологій та їх впровадження в сучасну систему банківських послуг. Завдяки мережі Інтернет споживачі можуть здійснити більшість операцій, знаходячись у будь-якій точці світу та витрачаючи мінімум часу. За основу у статті взято технологію інтернет-банкінгу. Проаналізовано, які послуги є найбільш популярними в дистанційному банківському обслуговуванні в Україні у 2019–2020 роках. Інтернет-банкінг займає велику частку ринку, адже він є універсальним інструментом збільшення залучених коштів та розширення клієнтської бази банків. Проведено дослідження щодо використання платіжних карток, а також проаналізовано розподіл безготівкових операцій за сумою та кількістю у 2021 році. Визначено частку безготівкових операцій щодо готівкових за сумою та кількістю у 2017–2021 роках. Проаналізовано переваги ефективного використання інтернет-технологій. Використання інформаційних технологій дає змогу банкам автоматизувати свою діяльність та розширити послуги й клієнтську базу в різних регіонах.*

систему банківських послуг. Благодаря сети Интернет потребители могут осуществлять большинство операций, находясь в любой точке мира и тратя минимум времени. За основу в статье взята технология интернет-банкінга. Проанализировано, какие услуги являются наиболее популярными в дистанционном банковском обслуживании в Украине в 2019–2020 годах. Интернет-банкінг занимает большую часть рынка, ведь он является универсальным инструментом увеличения привлеченных средств и расширения клиентской базы банков. Проведены исследования по использованию платежных карт, а также проанализировано распределение безналичных операций по сумме и количеству в 2021 году. Определена доля безналичных операций по отношению к наличным по сумме и количеству в 2017–2021 годах. Проанализированы преимущества эффективного использования интернет-технологий. Использование информационных технологий позволяет банкам автоматизировать свою деятельность и расширить услуги и клиентскую базу в разных регионах.

**Ключевые слова:** интернет-банкінг, интернет-технологии, банковские операции, платежные карты, безналичные операции.

*The article examines the role of Internet technologies and their implementation in the modern banking system. Modern information technologies have achieved remarkable development, and, of course, the banking sector is no exception. After all, with the help of the Internet, you can perform most operations from home, being anywhere in the world and spending a minimum of time. Various information technologies began to have a significant impact on the profitability of banks and make them more competitive in the market of banking services, creating an attraction for customers. The system of remote banking services is quite convenient for customers and banks. Therefore, the article examines what factors and advantages of using remote technology for each category. Internet banking technology is taken as the basis in the article, which provides the bank with services for monitoring, account management, and banking operations through the Internet, and the list of operations that can be carried out with its help is also characterized. Analysed which services are most popular in remote banking in Ukraine in 2019–2020. From this research, conclusions are made that plastic cards occupy the largest share. Internet banking also occupies a large part of the market, because it is a versatile tool to increase funds raised and expand the customer base of banks. It is considered one of the most dynamic sectors of e-commerce, as its capabilities are constantly increasing and improving. The research on the use of payment cards has been conducted and the distribution of non-cash transactions by amount and quantity in the first half of 2021 has been analysed. And also the share of non-cash transactions in relation to cash by amount and quantity in 2017–2021 was analysed. On this basis, the benefits of the effective use of Internet technologies for consumers and banks are identified. The use of information technology allows banks to automate their activities and expand services and the customer base in different regions. Nevertheless, there remains a significant part of the distrust of this technology among the population in Ukraine. Therefore, the article considers what reasons impede and hinder the development of Internet banking in Ukraine based on the current economic situation.*

**Key words:** internet banking, internet technologies, banking operation, payment cards, cashless transactions.

**Постановка проблеми.** Нині інтернет-технології швидко розвиваються у всьому світі в різних напрямках, включаючи банківську систему. В сучасному світі люди дуже цінують свій час і намагаються максимально правильно його розподіляти, тому хочеться робити мінімум дій для здійснення своїх фінансових операцій. Розвиток засобів комунікації, мінімізація часу оброблення інформації дають змогу кредитним організаціям проводити комплексну автоматизацію своєї діяльності, роз-

робляти механізми дистанційного обслуговування клієнтів і пропонувати новий асортимент послуг. Інформаційні системи справляють істотний вплив на прибутковість кредитних організацій, їх конкурентоспроможність і привабливість для клієнтів, тому електронний розвиток банківських послуг набирає досить великих обертів.

Сьогодні, коли інформаційні технології досягли неабиякого розвитку, для здійснення будь-якої фінансової операції немає необхідності від-

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5400-0503>

<sup>2</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1472-9818>



відувати філію банківської установи, витрачаючи на це час. Здійснити оплату, відправити грошові кошти, обміняти валюту та багато іншого можна за допомогою функції інтернет-банкінгу в будь-який час доби.

Інтернет-банкінг є найбільш динамічним сектором електронної комерції. Зараз практично всі банки мають електронні сайти та додатки, які дають змогу здійснювати різноманітні операції, практично не витрачаючи на це час, але інтернет-банкінгу є куди вдосконалюватися, він ще має багато недоліків, які потрібно допрацювати. Головною проблемою є те, що зберігається значна частка недовіри до нього як з боку банків, так і з боку простих громадян.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Різними аспектами впровадження інтернет-технологій у банківську систему та питаннями впливу ступеня їх розвитку займаються як вітчизняні, так і закордонні фахівці. Питанням використання інтернет-технологій фінансовими установами приділяло увагу багато науковців, серед яких можна виділити таких, як Б. Адамик, К. Басадзе, В. Бауер, Г. Бортніков, І. Боярко, Д. Дем'яновська, О. Єсіна, М. Енгстлер, Л. Лямін, А. Нікітін, В. Огієнко, О. Руда, А. Федорченко, Т. Шалига, Д. Гусев, М. Доміна, І. Близнюк, Г. Титоренко. Так, О. Єсіна, досліджуючи переваги інтернет-банкінгу, одночасно виділяє низку причин, які гальмують його розвиток в Україні і не дають змогу банкам відмовитися від обслуговування клієнтів через свої відділення [2]. Актуальність дистанційного банківського обслуговування розглянули А. Страхарчук, В. Страхарчук [7]. У статті досліджено роль та частку використання інтернет-технологій у сучасному світі.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення ролі мережі Інтернет та впровадження інтернет-технологій у сучасну банківську систему. Розглянемо чинники та переваги використання дистанційних технологій у банківській системі як з боку клієнтів, так і з боку банків. Дізнаємося, які причини гальмування розвитку інтернет-технологій у банківській системі існують в Україні, а також виокремимо операції, які можна здійснювати завдяки інтернет-банкінгу, та дізнаємося, чи є він зручним на сучасному етапі розвитку інформаційних технологій у світі.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Нові системи для здійснення банківських операцій дають недосяжні раніше можливості мобільності та масштабованості, завдяки яким користувач може вибрати зручні та ефективні процедури управління власними фінансами. Сучасні інтернет-технології дають змогу банкам істотно прискорити та спростити документообіг, знизити собівартість банківських операцій, мінімізувати обсяг паперової роботи.

Необхідність використання інтернет-технологій у банківській діяльності обумовлюється такими чинниками [1]:

- 1) покращення обслуговування клієнтів, надання широкого спектру банківських послуг, а також залучення нових клієнтів;
- 2) зниження операційних витрат банку та пришвидшення виконання банківських операцій;
- 3) підвищення конкурентоспроможності банку та покращення управління банком.

Однією з найбільш поширених систем банківської діяльності з використанням нових технологій є інтернет-банкінг. Що ж це таке? Інтернет-банкінг можна розглядати як надання послуг банком із моніторингу, управління рахунками та здійснення банківських транзакцій через Інтернет. При цьому користувач може здійснювати всі ці дії з будь-якого комп'ютера або смартфона, який підключений до мережі Інтернет та розпізнається банком за допомогою системи авторизації.

Сучасний інтернет-банкінг дає можливість клієнтам оперативної і без сторонньої участі здійснювати набір таких операцій:

- здійснювати платежі за різні житлово-комунальні послуги;
- оплачувати рахунки за зв'язок та інші послуги;
- проводити грошові перекази на будь-який рахунок у різних банках;
- відкривати різні види банківських рахунків і класти на них свої кошти;
- поповнювати/знімати грошові кошти з поточних рахунків;
- отримувати в режимі реального часу і в різних форматах поточні виписки про стан своїх рахунків у банках, а також інформацію про всі здійснені операції;
- відкривати депозит та погашати кредит;
- переглядати курси валют;
- оплачувати товари в Інтернеті.

Для збільшення швидкості проведення операцій кожен банк має розвивати свою систему інтернет-технологій. Через постійне збільшення конкуренції у секторі банківського обслуговування та агресивні темпи росту конкуренції кожен банк повинен шукати нові, більш перспективні шляхи підвищення щільності та якості взаємодії з клієнтами.

Дистанційне банківське обслуговування набирає все більших обертів у своїй популярності. На рис. 1 показано, які послуги найбільш активно використовуються в системі Інтернет серед усіх банків України. Можемо побачити, що станом на 2019–2020 роки найбільшу частину займають саме використання пластикових карток і здійснення транзакцій через них. Друге місце посідають прийом та оплата платежів (61%), що пояснюється тим, що зараз набагато зручніше оплачувати

різні види комунальних послуг за допомогою мережі Інтернет, і дуже багато людей визнали це дійсно зручнішим та навіть дешевшим. Третє місце з показником 53% посідає інтернет-банкінг. Ніхто не заперечить той факт, що мати доступ до свого рахунку цілодобово з будь-якої точки світу максимально зручно. Проте доречно сказати про мобільний банкінг, який у цьому переліку посідає останнє місце, маючи 26%, але зараз він набирає все більшого поширення, адже є різновидом інтернет-банкінгу, який дає доступ до рахунку за допомогою мобільного додатку, який встановлено на смартфон. 37% займають грошові перекази з картки на картку, що також говорить про те, що здійснювати їх через мережу Інтернет зручніше та швидше. Варто також відзначити депозитні вклади (27%), які теж набирають значного поширення.

Світовий досвід виділяє два основні чинники, які вказують на ступінь розвитку інтернет-банкінгу в будь-якій країні. По-перше, цифровий простір країни має бути розвиненим, тобто користувач повинен мати достатню кількість ресурсів рідною мовою у своєму розпорядженні. По-друге, населення країни має звикнути користуватися Інтернетом у повсякденному житті. Отже, громадяни зможуть з легкістю керувати своїми грошима, економлячи на переказах та уникаючи походів у банківські відділення. Щодо доступу, то він стає дедалі зручнішим, адже операції можна здійснювати цілодобово з будь-якої точки світу.

Інтернет-банкінг виступає в ролі універсального інструмента збільшення залучених коштів шляхом зростання клієнтської бази комерційного банку та розглядається як ефективний метод залучення нових клієнтів за допомогою створення більш зручних умов дистанційного використання обумовленого спектру послуг. Він є складовою частиною політики, спрямованої на збільшення обсягу залучених коштів, та впровадження нових банківських послуг, які користуються попитом на ринку, і його пропонує клієнтам усе більша кількість установ банківської системи.

Нині поширення інтернет-технологій відбувається у всіх аспектах банківської системи й

забезпечує клірингові операції; торговельні та маркетингові операції; управління готівковими коштами; кредитні та депозитні операції; операції з валютою; операції з цінними паперами та фондовий ринок.

В сучасному світі практично кожна людина має пластикову картку. Лише у I кварталі 2019 року їхня кількість складала 63,2 млн. шт., що практично становить 1,5 картки на одну особу. Можна дослідити розподіл безготівкових операцій саме з використанням платіжних карток (рис. 2). Як ми бачимо з рисунку, за сумою операцій найбільшу частку займають перекази з картки на картку (43,2%), що доводить попередній рисунок. Друге місце посідають розрахунки з використанням платіжних терміналів (27,2%), наприклад, оплата картою в магазинах. Трішки менший відсоток мають операції з оплати товарів/послуг у мережі Інтернет (24,2%), що стало наслідком карантинних вимог, спричинених Covid-19. За кількістю здійснених операцій у I півріччі 2021 року переважають розрахунки з використанням платіжних терміналів (51%), складаючи половину всіх досліджуваних операцій. Друге місце посідають операції з оплати товарів/послуг у мережі Інтернет (26%), які набувають усе більшого поширення останнім часом.

Аналізуючи ситуацію, бачимо, що останнім часом безготівкові операції набирають усе більших обертів. На рис. 3 наведено дані щодо частки безготівкових операцій щодо готівкових за сумою у 2017–2021 роках. Можемо бачити, що до 2019 року в Україні переважала готівка, але у 2019 році готівкові та безготівкові операції зрівнялися, а в подальшому було більшим використання безготівкових операцій. Згідно з цими даними, безготівкові операції тільки набирають обертів, і з кожним роком вони займають усе більшу частку серед усіх операцій. В I кварталі 2021 року вони переважали готівкові більш ніж у 1,5 рази, і, на нашу думку, найближчим часом вони займуть ще більшу частину усіх операцій. Варто відзначити, що цьому сприяли карантинні обмеження через Covid-19, коли люди були вимушені залишатися вдома й робити онлайн-покупки.



Рис. 1. Найбільш використовувані банківські послуги в Інтернеті

Джерело: [7]



Рис. 2. Розподіл безготівкових операцій з використанням платіжних карток (за I півріччя 2021 року)

Джерело: [4]

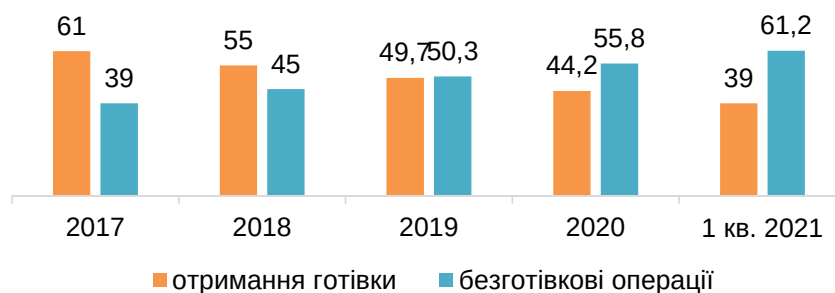


Рис. 3. Часка безготівкових операцій щодо готівки за сумою, %

Джерело: складено авторами на основі джерела [4]

На рис. 4 показано частку безготівкових операцій щодо готівкових за кількістю у 2017–2021 роках. Виходячи з кількості здійснених операцій, зазначаємо, що безготівкові вже декілька років займають високі позиції, з кожним роком їх частка тільки збільшується, що підтверджує і попередній рисунок (рис. 3), і той факт, що використання інтернет-технологій та карток поширюється та набирає популярності серед всього населення. Дивлячись на дані I кварталу 2021 року, де безготівкові операції переважають готівкові у 8,5 разів, можемо стверджувати, що скоро кількість готівкових операцій буде мінімальною і буде використовуватися лише в деяких випадках.

Можна визначити такі пункти, чому використання інтернет-технологій є ефективним та простим для споживачів:

- є можливість у реальному часі відслідковувати кошти на рахунку і своєчасно здійснювати необхідні платежі;

- під час використання інтернет-технологій клієнт уникає необхідності відвідувати офіс банку кожного разу, що дає змогу сильно зекономити час;
- доступ до операцій цілодобово та без вихідних;
- доступ з будь-якого смартфона/комп'ютера, підключеного до мережі Інтернет з будь-якої точки світу;
- використання механізму Електронного цифрового підпису клієнта під усіма фінансовими документами.

Однак інтернет-банкінг є вигідним не лише для клієнтів, але й для самих банків. Зокрема, перевагами для банку є мінімізація операційних витрат; скорочення інвестицій у розвиток мережі філій; розширення клієнтської бази; усунення географічних та часових бар'єрів для надання послуг.

Головною мотивацією банків у впровадженні інтернет-банкінгу є підвищення конкурентоспроможності на ринку банківських послуг. Вони переводять частину своїх послуг у глобальну мережу.



Рис. 4. Частка безготівкових операції щодо готівки за кількістю, %

Джерело: складено авторами на основі джерела [4]

Цей вид послуг дає клієнтам можливість концентрувати всю інформацію щодо своїх грошових потоків в одному місці та завжди мати до неї доступ. При цьому собівартість надання банківських послуг через Інтернет є значно нижчою, ніж для традиційних механізмів обслуговування.

Інтернет-банкінг дає змогу надавати послуги «у віддаленому режимі», оскільки не потребує присутності клієнта та постачальника в одному місці. Проте не можна говорити про повну відмову від відділень банку, тому що є досить ризикові послуги, які сьогодні краще здійснювати під час особистого спілкування клієнта з працівниками банку задля кращого виконання роботи та мінімізації ризиків.

Ще однією важливою перевагою використання інтернет-технологій у банківській системі є можливість розширення кола клієнтів незалежно від їх географічного положення. Проте необхідно звернути увагу на те, що клієнтами банків є особи різного віку. Саме цей фактор здійснює суттєвий вплив на розвиток інтернет-банкінгу. В табл. 1 подано матеріали щодо частки відповідних вікових категорій серед загальних користувачів інтернет-банкінгу. Виходячи з табл. 1, можемо сказати, що найбільш поширеним інтернет-банкінг є серед вікової категорії від 25 до 50 років. Проте варто зазначити, що зростає інтерес до цього виду банківського обслуговування серед вікової категорії старше 50 років.

Таблиця 1

**Використання інтернет-банкінгу серед населення відповідно до вікових категорій**

Вікова категорія	Частка у загальній кількості користувачів, %
До 25 років	21
Від 25 до 50 років	45
Після 50 років	34

Джерело: [3]

Однак існує низка причин, які уповільнюють розвиток інтернет-банкінгу в Україні або перешкоджають йому, зокрема відсутність нормативно-

правової бази, недовіра людей до банківської системи, страх втрати коштів. Завжди є та категорія клієнтів, яка буде більше довіряти та віддавати перевагу традиційним методам отримання фінансових послуг у відділеннях банків. Отже, населення України має досить низький рівень фінансової грамотності [2]. Для того щоб його розвивати, потрібно показувати приклад, пояснювати та надавати правдиві дані про те, що використання інтернет-технологій є точним та достовірним методом, не потрібно боятися його використовувати.

**Висновки з проведеного дослідження.** Підбиваючи підсумки, стверджуємо, що присутність інтернет-банкінгу на українському ринку банківських послуг набуває все сильнішого поширення та відіграє велику роль, поступово витісняючи традиційне банківське обслуговування. Особливо актуальним та зручним він є для банківських клієнтів молодіжної та середньої вікових категорій, які вже звикли до використання дистанційних послуг майже в усіх сферах життєдіяльності.

Завдяки впровадженню таких технологій банки значною мірою розширюють свою клієнтську базу завдяки відкриттю нових меж ринку збуту послуг і знижують витрати на розширення філій. Водночас необхідно вдосконалювати та впроваджувати захисні програми, які мінімізуватимуть ризики махінацій та збоїв у мережі, а також гарантуватимуть цілісність зберігання коштів на рахунках та під час проведення операцій через інтернет-мережу.

Інтернет-банкінг для України є одним із найбільш перспективних ринків розвитку банківської системи; усі розрахунки в системі інтернет-банкінгу проводяться в режимі реального часу, клієнту не треба мати спеціальних знань, щоб керувати своїм інтернет-рахунком, він має можливість здійснювати операції швидко, безпечно, цілодобово, без будь-яких обмежень. Використання системи інтернет-банкінгу спрощує роботу банків, оскільки дає змогу автоматизувати роботу касирів; знижує собівартість банківських операцій; зменшує обсяг паперової роботи.



У банківському секторі необхідно приділяти увагу тенденціям до підвищення якості та надійності продуктів і послуг, що пропонуються банками, збільшенню швидкості проведення транзакцій, організації електронного доступу клієнтів до банківських продуктів. Це обумовлено прагненням банків до досягнення конкурентних переваг на фінансових ринках. У зв'язку з цим будь-який банк прагне запровадити і використовувати у своїй організації сучасну, надійну, ефективну, доступну за ціною, одним словом, якісну інформаційну технологію. Саме якість є фундаментальним критерієм, за яким банки повинні вибирати, а розробники – створювати інформаційні технології.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Владика Ю., Турова Л. Роль сучасних digital-технологій у функціонуванні банківської системи. *Економіка та суспільство*. 2021. Вип. 25.
2. Єсіна О. Інтернет-банкінг в Україні: сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 1 (48). С. 209–213.
3. Захаркін О., Захаркіна Л., Авраменко М. Роль інтернет-банкінгу в розвитку ринку фінансових послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 23. С. 173–177.
4. Національний банк України. Київ, 1991. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 09.11.2021).
5. Руда О. Інтернет-банкінг – базовий інструмент на ринку фінансових послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 12. Ч. 2. С. 185–188.
6. Страхарчук А., Страхарчук В. Інформаційні системи і технології в банках : навчальний посібник. Київ : Знання, 2010.

7. Чкан І., Чкан А. Електронний банкінг для бізнесу і населення як запорука ринкової інфраструктури. *Ефективна економіка*. 2020. № 4.

#### REFERENCES:

1. Vladyka Ju., Turova L. (2021) Rolj suchasnykh digital-tehnologhij u funkcionuvanni bankivskojji systemy [The role of modern digital-technologies in the functioning of the banking system]. *Economy and society*, vol. 25.
2. Jesina O. (2013) Internet-bankingh v Ukrajinі: suchasnyj stan, problemy ta perspektyvy rozvytku [Internet banking in Ukraine: current status, problems and prospects]. *Socio-Economic Research Bulletin*, vol. 1, no. 48, pp. 209–213.
3. Zakharkin O., Zakharkina L., Avramenko M. (2017) Rolj internet-bankinghu v rozvytku rynku finansovykh poslugh [Internet-banking role in the development of the financial services market]. *Black sea economic studies*, vol. 23, pp. 173–177.
4. National Bank of Ukraine. Kyiv, 1991. Available at: <https://bank.gov.ua> (accessed 09 November 2021).
5. Ruda O. (2015) Internet-bankingh – bazovyj instrument na rynku finansovykh poslugh [Internet banking is a basic tool in the financial services market]. *Scientific Bulletin of Kherson State University*, vol. 12, no. 2, pp. 185–188.
6. Strakharchuk A., Strakharchuk V. (2010) *Informacijni systemy i tekhnologhiji v bankakh* [Information systems and technologies in banks]. Kyiv: Banking University. (in Ukrainian)
7. Chkan I., Chkan A. (2020) Eletronnyj bankingh dlja biznesu i naselejnja jak zaporuka rynkovoji infrastruktury [E-banking for business and population as a guarantee for market infrastructure development]. *Efektivna ekonomika*, no. 4.

## РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

ТЕХНОЛОГІЯ БЛОКЧЕЙН У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ:  
ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ЗАСТОСУВАННЯBLOCKCHAIN TECHNOLOGY IN ACCOUNTING:  
ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF APPLICATION

УДК 657

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.71-28>**Правдюк Н.Л.**

д.е.н., професор,  
завідувачка кафедри  
бухгалтерського обліку  
Вінницький національний  
аграрний університет

**Обнявко М.В.**

студентка  
Вінницький національний  
аграрний університет

**Pravdiuk Nataliia**

Vinnitsia National Agrarian University

**Obniavko Mariia**

Vinnitsia National Agrarian University

У статті проведено огляд можливостей та очікуваних результатів потенційного переходу підприємств від традиційного бухгалтерського обліку з подвійним записом на унікальну систему потрійного запису з використанням технології блокчейн. Розглянуто вплив використання технології блокчейн з двох точок зору, а саме підприємств та зацікавлених сторін. Передбачено два сценарії розвитку подій, такі як частковий перехід на блокчейн-облік великих корпорацій та повний перехід усіх підприємств незалежно від розміру. Наведено основні очікувані переваги та недоліки застосування блокчейну в бухгалтерському обліку. Акцентовано увагу на складності переходу до системи потрійних записів, оскільки це включатиме кардинальні зміни в способі ведення бухгалтерського обліку в усьому світі. Надано рекомендації з усунення деяких виявлених недоліків, а саме вивчення передового досвіду інших країн світу щодо розроблення нормативно-правової бази регулювання впровадження новітньої технології та, відповідно, створення власного законодавства. Також не менш важливо докласти всіх зусиль щодо усунення великої кількості дезінформації про технологію блокчейн.

**Ключові слова:** блокчейн, подвійний запис, потрійний облік, цифрові валюти, новітня технологія, традиційна система бухгалтерського обліку, трансформація.

В статье проведен обзор возможностей и ожидаемых результатов потенциального

перехода предприятий от традиционного бухгалтерского учета с двойной записью на уникальную систему тройной записи с использованием технологии блокчейн. Рассмотрено влияние использования технологии блокчейн с двух точек зрения, а именно предприятий и заинтересованных сторон. Предусмотрены два сценария развития событий, такие как частичный переход на блокчейн-учет крупных корпораций и полный переход всех предприятий вне зависимости от размера. Приведены основные ожидаемые преимущества и недостатки применения блокчейна в бухгалтерском учете. Акцентировано внимание на сложности перехода к системе тройных записей, поскольку это будет включать кардинальные изменения в способе ведения бухгалтерского учета во всем мире. Предоставлены рекомендации по устранению некоторых выявленных недостатков, а именно изучение передового опыта других стран мира по разработке нормативно-правовой базы регулирования внедрения новейшей технологии и, соответственно, создания собственного законодательства. Также не менее важно приложить все усилия по устранению большого количества дезинформации о технологии блокчейн.

**Ключевые слова:** блокчейн, двойная запись, тройной учет, цифровые валюты, новейшая технология, традиционная система бухгалтерского учета, трансформация.

The article reviews the possibilities and expected results of the potential transition of enterprises from traditional accounting with double entry to a unique triple system using blockchain technology. The essence of blockchain technology, its constituent elements and features of the triple record system are studied, as well as its comparison with the double record. The impact of using blockchain technology from two points of view: enterprises and stakeholders are considered. There are two scenarios: a partial transition to blockchain accounting of large corporations or a complete transition of all enterprises, regardless of size. The list of the main expected advantages of using the blockchain in accounting according to organizational and managerial, economic, qualitative, professional and technological aspects is indicated. It is considered how blockchain technology will make adjustments to such elements of the method of accounting as documentation, inventory, valuation, calculation, accounts, double entry, balance and reporting. The impact of blockchain technology on stakeholders such as tax authorities, auditors and banks has been analyzed, noting that in the event of a transition to triple accounting, they may experience significant changes in all financial processes and economic activities, deal with large-scale automation and transition to IT-based operations. Some problems and shortcomings that may arise in the process of technology implementation are highlighted. Emphasis is placed on the complexity of the transition to the system of triple records, as this will include radical changes in the way of accounting around the world. Recommendations for eliminating the identified shortcomings are given, namely that the main prerequisite for the introduction of triple accounting is to understand the inevitability of new changes in the digitalization of accounting, recognition of blockchain and cryptocurrency technology, study of best practices in other countries to develop regulatory framework and, accordingly, the creation of its own legislation. The need to eliminate a lot of misinformation about blockchain technology was emphasized. **Key words:** blockchain, double entry, triple accounting, digital currencies, latest technology, traditional accounting system, transformation.

**Постановка проблеми.** Останніми роками у фінансовому світі відбувається революція завдяки інноваційному поєднанню вже наявних технологій у комп'ютерних мережах та криптографії, що привело до існування прозорого, достовірного і незмінного запису транзакцій у великій спільній книзі – блокчейн. Застосування блокчейну в

різних сферах діяльності, зокрема в бухгалтерському обліку, є одним із найбільш обговорюваних питань, оскільки передбачається, що це може змінити місію бухгалтерів або навіть аудиторів. Після технічного вдосконалення та розвитку блокчейн спричинить важливу трансформацію традиційної системи бухгалтерського обліку, яка існує майже

600 років та пережила не тільки недавню економічну та фінансову кризу, але й різні реформи та розвиток нових технологій, а також вплине на подальшу зміну роботи бухгалтерів та аудиторів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Серед зарубіжних авторів, що вивчають вплив технології блокчейн на розвиток бухгалтерського обліку, варто відзначити таких, як М. Свон [13], Дж. Кондос [9], В. Соррел [9], С. Донеган [9], Л. Рао [12], С. Пандурангія [12], М. Хамбиралович [10], Р. Карлсон [10], Р. Капіл [11], Д. Аппельбаум [8], Р. Немер [8], О. Мельниченко [3]. Такі вітчизняні вчені, як М. Дубініна [1], С. Сирцева [1], О. Буганов [1], Н. Тусова [1], К. Ілляшенко [2], Р. Гартінгер [3], Ю. Попівняк [4], В. Степура [6], Н. Шишкова [7], також досліджували цю проблему. Науковцями обґрунтовано сутність технології блокчейн, її особливості, класифікацію та перспективи застосування у фінансовій сфері, зокрема у бухгалтерському обліку. Питання ролі технології блокчейн у розвитку бухгалтерського обліку та аудиту висвітлено в роботі О. Мельниченка та Р. Гартінгера [3, с. 10]. Зокрема, аналіз впливу блокчейну на підприємство отримав відображення у праці М. Хамбираловича та Р. Карлсона [10, с. 37]. Н. Шишкова вказує на такі напрями впровадження блокчейну в облікову практику, як нормативний, техніко-технологічний, методичний, організаційний [7, с. 62].

Попри значний арсенал досліджень, ця тема продовжує залишатися актуальною, адже питання ролі блокчейну в бухгалтерському обліку найближчим часом буде розвиватися та заслуговує на подальші наукові пошуки.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз усіх можливостей настання нового етапу розвитку бухгалтерського обліку завдяки впровадженню технології блокчейн та переходу від традиційного бухгалтерського обліку до унікальної потрібної бухгалтерії.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Застосування технологічних можливостей у методології бухгалтерського обліку змінює форму його організації, підвищує рівень професійних компетенцій та відповідальності кадрів, виводить систему інформаційного забезпечення на якісно новий рівень прозорості, безпеки, оперативності, релевантності [7, с. 66].

Подвійний бухгалтерський облік на момент свого виникнення був революцією порівняно з наявною тоді системою одного запису та величезним проривом у торгівлі та підприємстві. Нині у разі впровадження блокчейну у систему бухгалтерського обліку та переходу до нового потрібного підприємства зацікавлені сторони зможуть відчувати серйозні зміни в усіх фінансових процесах та господарській діяльності загалом.

М. Свон зазначає, що «блокчейн – багатофункціональна і багаторівнева інформаційна технологія, призначена для надійного обліку різних активів; децентралізована прозора книга із записами транзакцій – база даних, оновлювана учасниками, контрольована усіма та не у власності ні у нікого» [13, с. 1].

Оскільки ця база децентралізована, то вона не належить жодному суб'єкту господарювання чи учаснику, не контролюється і не регулюється третьою стороною (усі функції в системі розподіляються між учасниками), характеризується анонімністю й застосуванням узгодженого механізму консенсусу. Для підтвердження запису використовуються механізми доказу виконання роботи чи/і доказу частки (англ. "Proof-of-work" та "Proof-of-stake" відповідно), усі зміни мають бути схвалені більшістю учасників, і коли їх уже записано в системі, то проведену транзакцію практично неможливо змінити чи видалити. Саме тому технологію блокчейн багато хто вважає ідеальною для бухгалтерського обліку, адже вона відстежує операції, повідомляє про всі зміни в системі та не допускає навмисних перекирвань і маніпуляцій з даними, які залишаються правдивими незалежно від ступеня довіри до контрагента [4, с. 138].

Виходячи із сутності блокчейну, доходимо висновку, що це система, яка складається з користувачів (суб'єктів), кожен з яких зберігає ланцюжок блоків, що виступає об'єктом (табл. 1).

Зрозуміло, що потенційний перехід до потрібної системи буде дуже нелегким завданням, адже це спричинить зміну способу ведення бухгалтерського обліку в усьому світі. Однак це перетворення виведе ведення бізнесу вийти на абсолютно новий рівень.

Блокчейн здатний зробити справжній переворот, адже зараз кожна компанія веде бухгалтерські

Таблиця 1

**Складові елементи системи блокчейну**

Елемент	Характеристика
Користувач	Будь-яка фізична особа, фізична особа – підприємець або юридична особа, яка за допомогою технічного обладнання підтримує працездатність системи блокчейн, зберігає копії блокчейну, чим захищає інформацію від втрати або підробки, підтверджує транзакції та перевіряє транзакції, які зареєстрували інші користувачі.
Об'єкт	Ланцюжок блоків.
Предмет	Взаємовідносини між учасниками транзакцій у процесі їх проведення.

Джерело: узагальнено авторами за джерелом [6, с. 190]

операції окремо; потрібні час і людський ресурс, щоб звірити дані. Блокчейн вирішить цю проблему: інформація про транзакції, договори тощо записуватиметься у загальний реєстр у режимі реального часу, тому перевірка відповідності правовим нормам відбуватиметься автоматично.

Це значно підвищить операційну ефективність організацій [6, с. 193].

Особливістю технології є те, що за її допомогою передається не лише інформація, але й цінності. Реалізується так звана економіка цифрових активів. Її сутність полягає в тому, що користувачі можуть передавати кошти, цінні папери та інші цифрові активи іншому учаснику системи [3, с. 13].

Потрійний бухгалтерський облік означає пряме з'єднання між двома бухгалтерськими книгами й доказ, наданий мережею вузлів. Операції автоматично узгоджуються і записуються без участі третіх осіб, отже, в децентралізованих реєстрах кожен стає одночасно обізнаним про операції (рис. 1).

У системі потрійного обліку всі бухгалтерські записи криптографічно запечатані третім записом, отже, він працює як стримуючий фактор для маніпуляцій та фінансового шахрайства. У традиційному бухгалтерському обліку бухгалтерська книга може бути скомпрометована будь-яким із слабких людських зв'язків. Однак ця унікальна система обліку потрійного запису не залишає місця для будь-якої корумпованої, слабкої людської ланки, оскільки вона незмінна [11].

Аналіз обліку на основі технології блокчейн слід проводити з двох точок зору, а саме підприємства та зацікавлених сторін.

Згідно зі ст. 2 Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV, підприємства (крім бюджетних установ) можуть належати до мікропідприємств, малих, середніх або великих підприємств [5].

Оскільки ця технологія є складною, витрати на її початкове застосування та подальше обслуговування є достатньо великими. Це зробить її недоступною для невеликих підприємств та зможе розділити світові стандарти ведення бухгалтерського обліку на дві сфери, такі як традиційний подвійний запис для малих підприємств та новий потрійний запис для великих підприємств, бюджет яких може дозволити фінансування таких затрат.

Проте не виключено, що на потрійний облік перейдуть усі підприємства незалежно від галузі та розміру. Такий сценарій, швидше за все, відбуватиметься в довгостроковій перспективі, коли ця технологія дозріє і будуть розроблені рішення не лише для гігантів бізнесу, але й для покращення діяльності малих підприємств.

Безумовно, блокчейн-технологія змінить елементи методу бухгалтерського обліку. Передусім йдеться про документування: потреба у паперових копіях, а також багатьох видах документів, які зараз забезпечують реальність проведеної операції, відпаде. Баланс і звітність можна буде фор-

*«Важко брехати, коли всі дивляться»  
Ян Грігг*

Бухгалтерська книга 1		Бухгалтерська книга 2	
Дебет	Кредит	Дебет	Кредит
8			8
	1	1	
	19	19	
90			90

Публічна книга

Бухгалтерська книга 1	Бухгалтерська книга 2
-8	8
1	-1
19	-19
-90	90

Рис. 1. Книга записів у потрійному рівні бухгалтерського обліку

Джерело: [14]



мувати повністю автоматизовано у режимі реального часу, не очікуючи закінчення звітної періоду. Також прискориться процес роботи з документами, а їх зберігання стане безпечнішим та надійнішим. Зростуть оперативність проведення інвентаризації, достовірність даних для її здійснення. Обмежений вплив технологія блокчейн справлятиме на оцінку і калькулювання, адже тут задіяне власне судження бухгалтера чи аудитора, яке важко автоматизувати [4, с. 140].

Зникнуть традиційні методи документування, виставлення рахунків, договори, реєстри, системи обліку запасів.

Таким чином, потреба у традиційному обліку з подвійним записом відпаде, оскільки перевірка законності бухгалтерського обліку буде повністю автоматизована [1, с. 79].

У разі здійснення переходу на потрібний бухгалтерський облік зацікавлені сторони, а саме аудитори, банки та податкові органи, матимуть справу з масштабною автоматизацією і переходом до операцій на основі ІТ (табл. 2).

Враховуючи вищенаведене, погоджуємося з Н. Шишковою, що очікуваними перевагами застосування блокчейну в бухгалтерському обліку можуть стати такі [7, с. 66].

1) Організаційно-управлінський аспект, що включає прискорення отримання інформації для прийняття ефективних рішень, гнучку та оперативну реакцію на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації для максимізації об'єктивності рішень, що ними приймаються.

2) Економічний аспект, що включає економію витрат з отримання інформації, зниження витрат на організацію бухгалтерії, економію на фондї оплати праці бухгалтерів, економію на програмному забезпеченні для ведення бухгалтерського обліку.

3) Професійний аспект, що включає формалізацію ІТ-контролю для забезпечення прозорості, оперативності, ефективності обліку, забезпечення обґрунтованої впевненості в тому, що фінансові звіти загалом не містять суттєвих викривлень, розширення сфер і завдань застосування облікової інформації.

4) Якісний аспект, що включає забезпечення високої якості обліку, контролю, оподаткування і права.

5) Технологічний аспект, що включає автоматизацію та спрощення обліку і контролю, синхронізацію бухгалтерських записів, гнучку архітектуру

Таблиця 2

**Вплив використання технології блокчейн на зацікавлені сторони**

Зацікавлена сторона	Можливий вплив
Податкові органи	Бухгалтерський облік на основі блокчейну пропонує незмінну, безпечну інформацію в режимі реального часу, яку можуть автоматично повідомляти та збирати податкові органи, а також може запропонувати крок уперед від сучасної системи, яка значною мірою покладається на дані, що повідомляються самостійно. За допомогою автоматизованих податкових декларацій та обліку в режимі реального часу податки можуть бути миттєво стягнені за допомогою транзакції. Це усуває ризик людських помилок і неточностей, а також усуває затримку між платежами та їх подальшою звітністю/інкасацією, роблячи процес простішим та ефективнішим. Це не тільки зменшує адміністративні проблеми, пов'язані зі звітністю, але й може зменшити ризик несплати податків шахрайськими або збанкрутілими фірмами. З появою автоматичного збирання податків на блокчейні може виникнути нова ера оподаткування в розумних податках. Податки можна зробити динамічними для кожної окремої транзакції, адаптуючись до типу чи розміру.
Банки	Перенесення платежів від фінансових установ і банків до децентралізованого, частково дерегульованого блокчейну усуває потребу в банках як місцях для зберігання та передачі вартості і забирає практично всю грошову владу в центральних банків. Платежі будуть здійснюватися одночасно з виставленням рахунків та обліком безпосередньо в блокчейні, обходячи поточну фінансову систему. Банківські касири, агенти з обслуговування клієнтів та інші прості роботи можуть стати зайвими у фінансовій системі, керованій блокчейном. Проте, маючи інформацію в режимі реального часу, банки зможуть виявляти ризики раніше і відповідним чином реагувати на загрози банкрутства або проблеми ліквідності, щойно вони виникають. Це може допомогти банкам повернути безнадійну заборгованість, крім того, відповідна інформація може дати нові ідеї, які можна використовувати для продажу фінансових продуктів. Діючи, як тільки у фірм виникнуть потреби, банки зможуть продавати відповідні продукти своїм клієнтам, перш ніж вони навіть зрозуміють, що їм це потрібно.
Аудитори	Миттєвий доступ аудиторів до всієї сукупності транзакцій у режимі реального часу. Цю функцію можна було б інтегрувати зі смарт-контрактами для створення миттєвого доступу до нових форм і представлень інформації, що було неможливо з традиційними базами даних. Перевірки по суті можна замінити комплексними, що значно підвищить валідність аудитів. Ці нововведення можуть означати трансформацію аудиторської професії, переходячи від індивідуальних оцінок до розроблення комплексних алгоритмів тестування. Перехід від тестування до розумного аудиту може означати трансформацію аудиторської галузі. Роль аудиторів може різко змінитись від огляду рахунків до розроблення коду та консультацій у створенні систем обліку на основі блокчейну.

Джерело: узагальнено авторами на основі джерела [10, с. 39–44]

зв'язків користувачів інформації, безпеку функціонування й надійний захист від втрат інформації та несанкціонованого втручання.

Сьогодні впровадженням блокчейну в облікову практику займаються такі міжнародні організації, як "IBM", "Deloitte", "PwC", "Ethereum Foundation" (розробила програмне рішення Balanc3, що працює на засадах ведення обліку за потрійним записом) [4, с. 141].

Попри беззаперечні переваги й позитивні сторони технології блокчейн, до прийняття кінцевого рішення про її застосування в обліку й аудиті варто підійти з розумною долею скептицизму, зваживши також усі «проти». Так, численні представники бізнес-спільноти переконані, що через складність цієї технології та її зародковий стан пройде ще немало часу, доки ми зможемо усвідомити справжню «силу» блокчейну. Слід також пам'ятати, що для її впровадження доведеться змінити мислення працівників, основні засади організаційної культури на підприємстві, бізнес-процеси, бізнес-моделі, а це потребує часу і додаткових витрат. Нарешті, відкритість та доступність інформації (фінансова прозорість), передбачені блокчейн-технологією, можуть негативно вплинути на діяльність підприємства внаслідок поширення конфіденційних даних [4, с. 141].

Слід відзначити також особливості нормативного регулювання в галузі бухгалтерського обліку. Нині все ще існує дуже багато спірних моментів у законодавстві. Часто відбуваються випадки, коли публікуються роз'яснення з різними точками зору на один і той самий аспект обліку. Саме неоднозначність нормативної бази може бути перешкодою для впровадження блокчейн-платформи в обліковій сфері [2, с. 201].

Отже головною передумовою впровадження потрійного обліку є розуміння невідворотності настання нових змін щодо цифровізації бухгалтерського обліку, визнання технології блокчейн та криптовалют, вивчення передового досвіду інших країн світу щодо розроблення нормативно-правової бази регулювання впровадження новітньої технології та, відповідно, створення власного законодавства. Не менш важливо докласти всіх зусиль щодо усунення великої кількості дезінформації про технологію блокчейн.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

В авангарді досліджень блокчейну потрійний облік є однією з найбільш інноваційних концепцій. Якщо й надалі триватимуть розробки та дослідження щодо впровадження технології блокчейн у бухгалтерський облік, це приведе до кардинальних змін у галузі. Впровадження технології блокчейн у бухгалтерський облік спричинить еволюцію ролі бухгалтера на підприємстві, сприятиме виникненню нових видів послуг у сфері обліку, дасть можливість провадження контролю, аудиту, складання й подання

звітності в режимі реального часу. З'явиться новий клас активів – цифрова власність. Операціями можна буде керувати з будь-якого пристрою, здійснюватимуться вони швидко та оперативно, особливо відбудеться спрощення міжнародних транзакцій. В результаті цього технологія захистить підприємства від свідомих маніпуляцій і помилок у розрахунках, фальсифікації та втрати документів, забезпечить зниження ризиків. У разі здійснення блокчейн-революції в бухгалтерському обліку аудиторі, банки та податкові органи матимуть справу з масштабною автоматизацією адміністративних робіт і переходом до операцій на основі ІТ.

Хоча сьогодні компанії ще не готові до такого стрибку, ця технологія розвивається і в перспективі знайде своє місце в бухгалтерії, після чого настане нова ера бухгалтерського обліку.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Дубініна М., Сирцева С., Буганов О., Тусова Н. Blockchain-технологія як засіб трансформації бухгалтерського обліку. *Modern Economics*. 2018. № 12. С. 75–80.
2. Ілляшенко К. Перспективи застосування технології блокчейн в бухгалтерському обліку. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 40. С. 198–202.
3. Мельниченко О., Гартінгер Р. Роль технології блокчейн у розвитку бухгалтерського обліку та аудиту. *EUROPEAN COOPERATION*. 2016. № 7 (14). С. 9–19.
4. Попівняк Ю. Технологія блокчейн у бухгалтерському обліку й аудиті: сучасний стан, можливості та перспективи застосування. *Економіка, управління та адміністрування*. 2019. № 3 (89). С. 137–144.
5. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 19 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 01.12.2021).
6. Степура В. Сутність технології блокчейн та її застосування у фінансовій сфері. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24). С. 189–195.
7. Шишкова Н. Перспективи впровадження блокчейну в бухгалтерському обліку. *Accounting and Finance*. 2018. № 2 (80). С. 61–68.
8. Appelbaum D., Nehmer R. Designing and auditing accounting systems based on blockchain and distributed ledger principles. *Feliciano School of Business*. 2017. URL: <https://www.semanticscholar.org/paper/Designing-and-Auditing-Accounting-Systems-Based-onAppelbaum/edc24c3ae8cb7f4f978c9353d47986168265fe03?p2df>.
9. Condos J., Sorrell W. H., Donegan S. L. Blockchain technology: Opportunities and risks. URL: <https://legislature.vermont.gov/assets/Legislative-Reports/blockchain-technology-report-final.pdf>.
10. Hambiralovic M., Karlsson R. Blockchain accounting in a triple-entry system: its implications on the firm and its stakeholders, a case study on the request network. Lund University. School of Economics and Management. Spring 2018. P. 1–53.
11. Rana K. Triple entry accounting system: A revolution with blockchain. *Data Series*. 27.03.2020.

URL: <https://medium.com/dataseries/triple-entry-accounting-system-a-revolution-with-blockchain-768f4d8cabd8> (дата звернення: 01.12.2021).

12. Rao L., Pandurangiah S. Blockchain technology: will it disrupt or discipline accountants? *The Management Accountant*. 2018. Vol. 53. No. 6. P. 42–46.

13. Swan M. Blockchain: Blueprint for a New Economy. Sebastopol : O'Reilly Media, 2015. 129 p.

14. What is a triple-level accounting? URL: <https://dcxlearn.com/blockchain/what-is-triple-level-accounting> (дата звернення: 01.12.2021).

#### REFERENCES:

1. Dubinina M., Syrtseva S., Buhanov O., Tusova N. (2018) Blockchain-tehnolohiia yak zasib transformatsii bukhhalterskoho obliku [Blockchain technology as a means of transforming accounting]. *Modern Economics*, no. 12, pp. 75–80. (in Ukrainian)

2. Illiashenko K. (2020) Perspektyvy zastosuvannya tekhnolohii blokchein v bukhhalterskomu obliku [Prospects for the use of blockchain technology in accounting]. *Infrastruktura rynku*, no. 40, pp. 198–202. (in Ukrainian)

3. Melnychenko O., Hartinher R. (2016) Rol tekhnolohii blokchein u rozvytku bukhhalterskoho obliku ta audytu [The role of blockchain technology in the development of accounting and auditing]. *EUROPEAN COOPERATION*, no. 7 (14), pp. 9–19. (in Ukrainian)

4. Popivniak Yu. (2019) Tekhnolohiia blokchein u bukhhalterskomu obliku y audyti: suchasnyi stan, mozhlyvosti ta perspektyvy zastosuvannya [Blockchain technology in accounting and audit: current state, opportunities and prospects of application]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, no. 3 (89), pp. 137–144. (in Ukrainian)

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999) The Law of Ukraine “On accounting and financial reporting in Ukraine” № 996-XIV. Available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (accessed 01 December 2021). (in Ukrainian)

6. Stepura V. (2021) Sutnist tekhnolohii blokchein ta yii zastosuvannya u finansovii sferi [The essence of blockchain technology and its application in the financial sphere]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, no. 1 (24), pp. 189–195. (in Ukrainian)

7. Shyshkova N. (2018) Perspektyvy vprovadzhennja blokcheinu v buhgalters'komu obliku [Prospects for the introduction of blockchain in accounting]. *Accounting and Finance*, no. 2 (80), pp. 61–68. (in Ukrainian)

8. Appelbaum D., Nehmer R. (2017) Designing and auditing accounting systems based on blockchain and distributed ledger principles. Feliciano School of Business. Available at: <https://www.semanticscholar.org/paper/Designing-and-Auditing-Accounting-Systems-Based-on-Appelbaum/edc24c3ae8cb7f4f978c9353d47986168265fe03?p2df>.

9. Condos J., Sorrell W.H. and Donegan S.L. (2016) Blockchain technology: Opportunities and risks. Available at: <https://legislature.vermont.gov/assets/Legislative-Reports/blockchain-technology-report-final.pdf>.

10. Hambiralovic Mahir, Karlsson Rasmus. (Spring 2018) Blockchain accounting in a triple-entry system: its implications on the firm and its stakeholders, a case study on the request network. Lund University. *School of Economics and Management*, pp. 1–53.

11. Rana Kapil. (27.03.2020) Triple entry accounting system: A revolution with blockchain. Data Series. Available at: <https://medium.com/dataseries/triple-entry-accounting-system-a-revolution-with-blockchain-768f4d8cabd8> (accessed 01 December 2021).

12. Rao L., Pandurangiah S. (2018) Blockchain technology: will it disrupt or discipline accountants? *The Management Accountant*. Vol. 53. No. 6, pp. 42–46.

13. Swan M. (2015). Blockchain: Blueprint for a New Economy. Sebastopol: O'Reilly Media, 129 p.

14. What is a triple-level accounting? Available at: <https://dcxlearn.com/blockchain/what-is-triple-level-accounting> (accessed 01 December 2021).

## НОТАТКИ



Наукове видання

# ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

**Випуск 71**

Коректура • *Ю. Никитенко*

Комп'ютерна верстка • *Ю. Войтюк*

Формат 60x84/8. Гарнітура Arimo.  
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 20,88. Ум. друк. арк. 21,39.  
Підписано до друку 30.11.2021. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 61  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.