

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 2 січень 2022

Головний редактор:

**Ємельянов В.М.,**  
доктор наук з державного управління,  
професор, заслужений діяч науки  
і техніки України

Заступники головного редактора:

**Антонова Л.В.,**  
кандидат економічних наук, доктор наук  
з державного управління, професор  
**Норд Г.А.,**  
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

**Штиршов О.М.,** кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Тимофеев С.П.,** кандидат наук з  
державного управління, доцент  
**Кучеренко Г.Б.**

Члени редакційної колегії:

**Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management**  
(USA)  
**Бартош Гордецки,** доктор політичних наук, профе-  
сор факультету журналістики й політичних наук  
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,  
Польща)  
**Беглиця В. П.,** кандидат економічних наук, доктор  
наук з державного управління, професор  
**Гармідер Л. А.,** доктор економічних наук, доцент  
**Гнатєва Т. М.,** кандидат економічних наук,  
доцент  
**Гришова І. Ю.,** доктор економічних наук  
**Дацій О. І.,** доктор економічних наук  
**Денисенко М. П.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Козловський С. В.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Кравчук А. О.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Кушнір С. О.,** кандидат економічних наук,  
професор  
**Лазарева О. В.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Ніколюк О. В.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Плеханов Д. О.,** кандидат економічних  
наук, доктор наук з державного  
управління, професор  
**Резнікова Н. В.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Сазонець І. А.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Сазонець О. М.,** доктор економічних наук, професор  
**Сорока С. В.,** доктор наук з державного управління,  
професор  
**Стоян О. Ю.,** кандидат економічних наук,  
доктор наук з державного управління, доцент  
**Тарасова Т. О.,** доктор економічних наук,  
професор  
**Чвертко Л. А.,** кандидат економічних наук, доцент  
**Яременко Л. М.,** к. е. н., доцент, доцент кафедри  
фінансів, обліку і оподаткування  
**Ярошевська О. В.,** доктор економічних наук,  
професор

# ІНВЕСТИЦІЇ:

## ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 2 січень 2022 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.  
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових  
видань України з питань

**ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

Категорія «Б»

(Наказ Міністерства освіти і науки України від  
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Свідоцтво КВ № 23727-13567ПП від 17.12.2018 року  
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 537-14-33

Тел./факс: (044) 458-10-73

E-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

[www.investplan.com.ua](http://www.investplan.com.ua)

Засновники:

*Чорноморський національний університет  
імені Петра Могили,  
ТОВ "ДКС Центр"*

Видавець:

*ТОВ "ДКС Центр"*

Передрукування дозволяється лише за згодою  
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть  
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів  
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе  
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою  
Чорноморського національного університету  
імені Петра Могили 27.01.22 р.

Підписано до друку 27.01.22 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 25.0.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 2701/1.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2022

# РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

## **1. Вимоги щодо змісту наукової статті.**

1.1. Високий науковий рівень статті.

1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.

1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).

1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.

1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.

1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

## **2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.**

2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»)

2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.

2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.

2.4. Анотація.

2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).

2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).

2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).

2.5. Ключові слова (5—8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.

2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

— постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;

— аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;

— формулювання цілей статті (постановка завдання);

— виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів;

— висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;

— список літератури;

— список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Для правильного оформлення, скористайтеся рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

## **3. Технічні вимоги до статті.**

3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.

3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezбережені у формат .doc для Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov ).

3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).

3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).

3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.

3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.

3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

## **4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.**

4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).

4.2. Анкета (скачати на сайті).

4.3. Рецензія на статтю\* (з підписом рецензента та печаткою):

— якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);

— якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

Матеріали надсилати на електронну адресу [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

\* Рецензію та витяг редакція має право запросити у автора з науковим ступенем.



# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 2 січень 2022 р.

## У НОМЕРІ:

### Економічна наука

*Базилюк А. В., Бойко Н. В., Теслюк Н. П.*

Аналіз перспектив формування портфеля віртуальних активів вітчизняними підприємствами ..... 5

*Антипенко Н. В., Бабій А. І., Співак С. І., Скрипник В. В.*

Адаптація структурно-функціонального підходу до діагностики безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки ..... 11

*Маслиган О. О., Молнар-Бабіля Д. І., Кузнецова О. В., Шафранова К. В.*

Сутнісне розуміння кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та специфіка регулювання їх розвитку ..... 17

*Халатур С. М., Кравченко М. В., Матвієнко А. О.*

Управління ризиками в проєктах для удосконалення ліквідності, економічної безпеки та платоспроможності підприємств ..... 23

*Волосович С. В., Василенко А. В., Микитюк І. С., Янчевська К. П.*

Страхові екосистеми в умовах пандемії ..... 30

*Джиджоян В. В., Бережна К. О.*

Досвід зарубіжних країн в управлінні персоналом підприємств сфери гостинності ..... 36

*Макаренко Ю. П., Вітер К. О.*

Аналіз сучасного стану та тенденцій функціонування валютного ринку України ..... 42

*Онешко С. В., Скрипник С. В., Ольшанська М. В.*

Особливості та ефективність податкових інструментів для підтримки малого та середнього бізнесу ..... 50

*Яковенко Р. В., Педь І. В., Алексеєва А. М., Олійник І. В., Тертиця О. О.*

Теоретико-економічне підґрунтя реалізації завдань управління економікою України в умовах російської агресії ..... 58

*Бербівська А. В., Заїчко І. В., Тимченко Н. М.*

Управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємств у реаліях цифрової економіки ..... 67

*Гречаник О. Є., Хлебнікова Т. М., Темченко О. В.*

Сучасні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами: досвід України та ЄС ..... 74

*Вдовічена О. Г., Дюгованець О. М., Чернова І. В.*

Digital-маркетинг як інструмент ефективності та конкурентоспроможності сучасного бізнесу: особливості та перспективи впровадження в Україні ..... 81

*Корюгін А. В., Матвеев М. Е., Брик С. Д.*

Маркетингові інструменти туристичної індустрії: досвід ЄС ..... 88

*Штань М. В.*

Глобалізаційний вимір економічної політики держави ..... 95

*Русин-Гриник Р. Р., Фалдина В. В., Матяш О. В.*

Вплив факторів на діяльність підприємств, які використовують технології електронної комерції ..... 100

*Непокутна Т. А., Шевченко Б. О., Сакало О. Є., Степаненко С. В., Долгов В. А.*

Ставлення сучасних підприємств до інновацій: регіональний аспект (аналіз емпіричних даних відповідно до концепції creative destruction Й. Шумпетера) ..... 104

*Марусяк Н. А., Оробець М. В.*

Аналіз формування та використання капіталу телекомунікаційного підприємства ..... 113

### Державне управління

*Дурман М. О., Дурман О. А., Грицак А. Б.*

Оцінка ефективності інвестицій від освітніх програм міжнародної технічної допомоги та їх вплив на соціально-економічний розвиток України ..... 120

*Петроє О. М., Штуровська З. О.*

Зміст та структура соціокультурних компетентностей державних службовців ..... 127

*Пухкал О. Г., Антонюк Р. В.*

Пріоритетні напрями та механізми удосконалення державної політики протидії тероризму в контексті викликів національної безпеки ..... 134

*Васюк Н. О., Котов О. О., Савіна Т. В.*

Формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні як складової кар'єрного розвитку ..... 139

*Цейтліна А. О.*

Комунікативні бар'єри у процесі формування цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України в умовах проведення ООС ..... 145

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 2 / 2022

## CONTENTS:

### *Economy*

<u>Bazyliuk A., Boiko N., Tesliuk N.</u> ANALYSIS OF THE PROSPECTS FOR THE FORMATION OF A PORTFOLIO OF VIRTUAL ASSETS BY BUSINESS ENTERPRISES .....	5
<u>Antypenko N., Babiy L., Spivak S., Skrypnyk V.</u> ADAPTATION OF THE STRUCTURAL-FUNCTIONAL APPROACH TO DIAGNOSTICS OF SAFETY OF THE INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF FINANCIAL RISKS OF THE GLOBALIZED NATIONAL ECONOMY .....	11
<u>Maslihan O., Molnar-Babilya D., Kuznietsova O., Shafranova K.</u> ESSENCE OF CLUSTERS OF HOTEL, RESTAURANT AND TOURIST BUSINESS AND SPECIFICITY OF REGULATION OF THEIR DEVELOPMENT .....	17
<u>Khalatur S., Kravchenko M., Matvienko A.</u> RISK MANAGEMENT IN PROJECTS TO IMPROVE LIQUIDITY, ECONOMIC SECURITY AND SOLVENCY OF ENTERPRISES .....	23
<u>Volosovych S., Vasylenko A., Mykytiuk I., Yanchevs'ka K.</u> INSURANCE ECOSYSTEMS UNDER CONDITIONS OF THE PANDEMIC .....	30
<u>Dzhyndzhoian V., Berezhna K.</u> EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES IN MANAGING PERSONNEL OF ENTERPRISES OF HOSPITALITY .....	36
<u>Makarenko Yu., Viter K.</u> ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND TRENDS OF THE FUNCTIONING OF THE FOREIGN EXCHANGE MARKET OF UKRAINE .....	42
<u>Oneshko S., Skrypnyk S., Olshanska M.</u> FEATURES AND EFFICIENCY OF TAX INSTRUMENTS TO SUPPORT SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS .....	50
<u>Yakovenko R., Ped' I., Alekseieva L., Oliinyk I., Tertitsia O.</u> THEORETICAL AND ECONOMIC BASIS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE TASKS OF ECONOMIC MANAGEMENT OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION .....	58
<u>Verbivska L., Zaichko I., Tymchenko N.</u> MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION RESOURCES OF ENTERPRISES IN THE REALITIES OF DIGITAL ECONOMY .....	67
<u>Grechanyk O., Khliebnikova T., Temchenko O.</u> CURRENT PROBLEMS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISES: EXPERIENCE OF UKRAINE AND EU .....	74
<u>Vdovichena O., Diugowanets O., Chernova I.</u> DIGITAL-MARKETING AS A TOOL OF EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF MODERN BUSINESS: FEATURES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE .....	81
<u>Koriunin A., Matveyev M., Bryk S.</u> MARKETING TOOLS OF THE TOURISM INDUSTRY: EU EXPERIENCE .....	88
<u>Shtan M.</u> GLOBAL DIMENSION OF STATE ECONOMIC POLICY .....	95
<u>Rusyn-Hrynyk R., Faldyna V., Matiash O.</u> THE INFLUENCE OF FACTORS ON THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES USING E-COMMERCE TECHNOLOGIES .....	100
<u>Nepokupna T., Shevchenko B., Sakalo O., Stepanenko S., Dolhov V.</u> ATTITUDE OF CONTEMPORARY ENTREPRENEURS TO INNOVATION: REGIONAL ASPECT (ANALYSIS OF EMPIRICAL DATA ACCORDING TO THE CONCEPT OF CREATIVE DESTRUCTION BY J. SCHUMPETER) .....	104
<u>Marusiak N., Orobets M.</u> ANALYSIS OF THE FORMATION AND USE OF CAPITAL OF THE TELECOMMUNICATION ENTERPRISE .....	113
 <i>Public administration</i>	
<u>Durman M., Durman O., Hrytsak L.</u> EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS FROM EDUCATIONAL PROGRAMS OF INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE AND THEIR IMPACT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE .....	120
<u>Petroye O., Shutovska Z.</u> CONTENT AND STRUCTURE OF SOCIOCULTURAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS .....	127
<u>Pukhkal O., Antoniuk R.</u> PRIORITY DIRECTIONS AND MECHANISMS TO IMPROVE OF COUNTERING TERRORISM STATE POLICY IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY CHALLENGES .....	134
<u>Vasuyk N., Kotov O., Savina T.</u> FORMATION OF RESERVE OF MANAGEMENT STAFF IN THE FIELD OF HEALTHCARE IN UKRAINE AS A COMPONENT OF CAREER DEVELOPMENT .....	139
<u>Tseitlina A.</u> COMMUNICATIVE BARRIERS IN THE PROCESS OF FORMING CIVIL-MILITARY COOPERATION OF THE ARMED FORCES IN THE CONDITIONS OF CONDUCTING OOS .....	145

УДК 336.76

*А. В. Базилюк,  
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-4145-5613*

*Н. В. Бойко,  
старший викладач кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-0074-235X*

*Н. П. Теслюк,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку і аудиту,  
Національний транспортний університет, м. Київ, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-0338-9088*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.5

# АНАЛІЗ ПЕРСПЕКТИВ ФОРМУВАННЯ ПОРТФЕЛЯ ВІРТУАЛЬНИХ АКТИВІВ ВІТЧИЗНЯНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

*A. Bazyliuk,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department  
of Finance, Accounting and Auditing, National Transport University*

*N. Boiko,  
Senior Lecturer of the Department of Finance, Accounting  
and Auditing, National Transport University*

*N. Tesliuk,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department  
of Finance, Accounting and Auditing, National Transport University*

## ANALYSIS OF THE PROSPECTS FOR THE FORMATION OF A PORTFOLIO OF VIRTUAL ASSETS BY BUSINESS ENTERPRISES

**Формування портфеля віртуальних активів вітчизняними суб'єктами господарювання слід вважати актуальним завданням, що визначається тенденціями розвитку нових інформаційних та платіжних технологій, цифрових активів тощо, проте в Україні відсутнє нормативне забезпечення операцій з віртуальними активами.**

**Метою статті є дослідження перспектив формування портфеля віртуальних активів вітчизняними підприємствами, а також застосування багатокритеріального аналізу при обґрунтуванні портфеля віртуальних активів.**

**Портфель віртуальних активів визначено як конкретну структуру підбраного набору конкретних віртуальних активів відповідно до обраної діяльності учасника ринку віртуальних активів як постачальника послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів чи як споживача послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів. Підвищення попиту з боку фізичних осіб та суб'єктів господарювання на віртуальні активи вимагає формування від учасників ринку віртуальних активів портфелів різних видів: портфель для володіння та портфель для продажу.**

**The formation of a portfolio of virtual assets by economic entities of Ukraine should be considered an urgent task, which is determined by trends in the development of new information and payment technologies, digital assets, etc. The main obstacle to the development of the virtual assets market in Ukraine is the lack of legislative support for transactions with virtual assets.**

*The purpose of the article is to study the prospects for the formation of a portfolio of virtual assets by domestic enterprises and the use of multicriteria analysis in substantiating the portfolio of virtual assets.*

*The virtual asset portfolio is defined as a specific structure of the selected set of specific virtual assets according to the chosen activity of the virtual asset market participant as a provider of services related to the circulation of virtual assets or as a consumer of services related to the circulation of virtual assets. Increasing the demand from individuals and businesses for virtual assets requires the formation of portfolios of virtual assets of various types. These are portfolio for ownership (the portfolio of the first type) and the portfolio for sale (the portfolio of the second type).*

*The main purpose of creating a portfolio of virtual assets (for example, cryptocurrencies) is to ensure profitability and increase the value of the entity by creating an optimal portfolio of virtual assets.*

*The system of specific local goals of virtual asset portfolio formation is determined.*

*The goals of forming a portfolio of virtual assets for ownership are to ensure high growth rates of invested capital in the current long term; ensuring minimization of the level of risks associated with the ownership of virtual assets; providing the necessary liquidity for the portfolio of virtual assets. It is recommended to form a portfolio of the first type from virtual assets that meet the requirements of acceptable level of risk (Ethereum, Binance Coin, Solana, Cardano, XRP, Polkadot, Terra, Dogecoin, Avalanche, Polygon, Shiba Inu, Crypto.com Coin, Cosmos, Algorand) and level of return (Ethereum, Binance Coin, Solana, Cardano, XRP, Polkadot, Terra, Dogecoin, Avalanche, Polygon, Shiba Inu, Crypto.com Coin, Cosmos, Algorand).*

*The goals of forming a portfolio of virtual assets for sale are ensuring a high level of income from services related to the circulation of virtual assets; ensuring minimization of the level of risks with the provision of services related to the circulation of virtual assets. It is recommended to form a portfolio of the second type from virtual assets in greatest demand (Tether, Bitcoin, Ethereum, Binance USD, Cosmos, USD Coin, Binance Coin).*

*Ключові слова: Віртуальні активи, криптовалюта, портфель віртуальних активів, ринок віртуальних активів, ринкова капіталізація віртуальних активів.*

*Key words: virtual assets, cryptocurrency, virtual assets portfolio, virtual assets market, market capitalization of virtual assets.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Формування портфеля віртуальних активів вітчизняними суб'єктами господарювання слід вважати актуальним завданням, що визначається тенденціями розвитку нових технологій, цифрових активів, платіжних систем тощо. Більшість країн з високорозвиненою економікою визнають нову реальність — інтегрують блокчейн-технології і криптовалютний ринок в економіку, розробляють нормативно-правову базу для їх формування та обігу віртуальних активів. В Україні проблема віртуальних активів активно обговорюється на державному рівні та протягом 2017—2019 років були спроби законодавчого регламентування операцій з віртуальними активами: Закон України "Про обіг криптовалюти в Україні" (проект №7183 від 06.10.2017 р.), Закон України "Про стимулювання ринку криптовалют та їх похідних в Україні" (проект №2679-VIII від 07.02.2019 р.), Закон України "Про віртуальні активи" (проект №1708-IX від 07.09.2021 р.). Нормативно та методично невизначеними є основні положення формування портфеля віртуальних активів вітчизняними підприємствами в умовах посилення попиту та інвестиційної привабливості віртуальних активів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

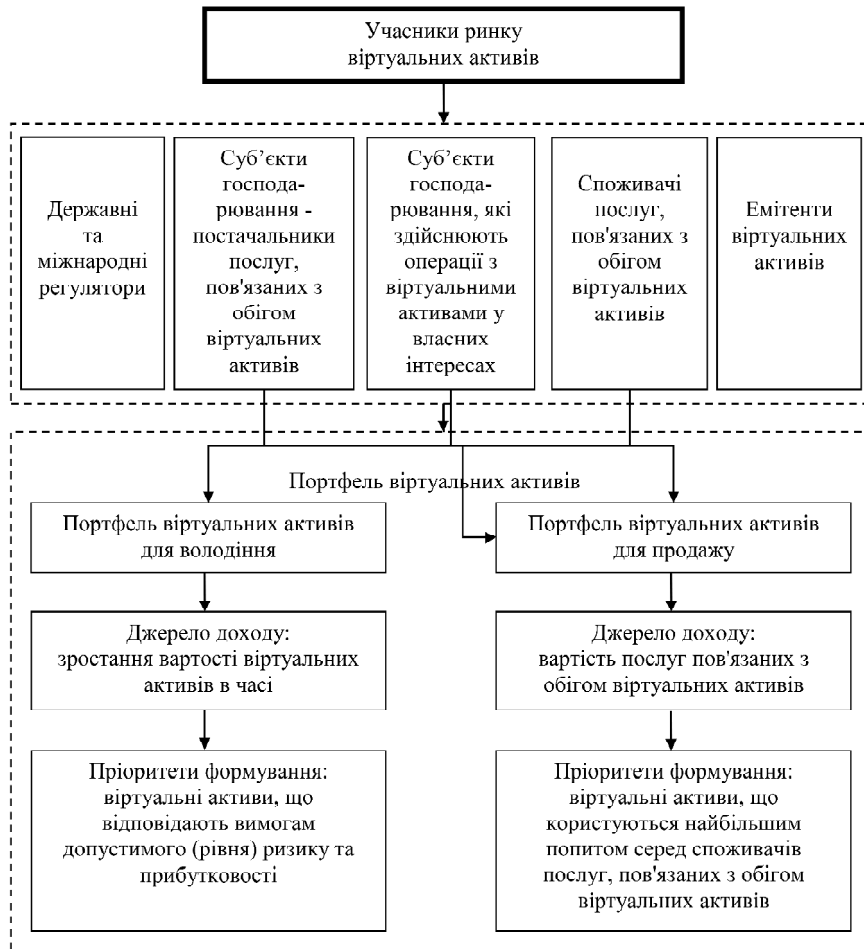
Питанням віртуальних активів присвячено спеціальні дослідження фахівців банківського та фінансового секторів, інформаційних технологій. При цьому особлива увага приділяється нормативному забезпеченню операцій з віртуальними активами та висвітлена у працях вчених: Т.Л. Дмитренко, О.С. Катуніна, А.А. Кудь, О.І. Кулик, В.С. Мілаш, В.І. Нагнибіда, В.Я. Новицький, Д.І. Погрібний та ін. [1—9]. Вітчизняні дослідники поки що приділяють недостатню увагу потенційному й реальному формуванню портфеля віртуальних активів вітчизняними підприємствами.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження перспектив формування портфеля віртуальних активів вітчизняними підприємствами, а також застосування багатокритеріального аналізу при обґрунтуванні портфеля віртуальних активів.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Закон України "Про віртуальні активи" (проект №1708-IX від 07.09.2021 р.) призначений визначити пра-



**Рис. 1. Особливості формування портфельів віртуальних активів**

Джерело: авторська розробка.

вові основи відносин, що виникають у зв'язку з обігом віртуальних активів, у тому числі за участю підприємств.

Відповідно до проекту Закону України "Про віртуальні активи" суб'єкти господарювання як учасники ринку віртуальних активів поділяються на дві категорії: постачальники послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів, а також особи, які здійснюють операції з віртуальними активами у власних інтересах [10]. Постачальники послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів, після прийняття Закону України "Про віртуальні активи" отримають право здійснювати в інтересах третіх осіб один або декілька з видів діяльності:

- зберігання або адміністрування віртуальних активів та ключів віртуальних активів;
- обмін віртуальних активів;
- переказ віртуальних активів;
- участь і надання фінансових послуг, пов'язаних із пропозицією емітента та/або продажем віртуальних активів [10].

Підвищення попиту з боку фізичних осіб та суб'єктів господарювання на віртуальні активи вимагає формування від учасників ринку віртуальних активів портфельів різних видів: портфель для володіння та портфель для продажу (рис. 1). Перспективним слід вважати формування портфельів віртуальних активів для володіння фінансовими компаніями, страховими компаніями, комерційними банками після прийняття відповідного законодавчого та нормативного забезпечення, а також

фізичними особами. Формування портфельів віртуальних активів для володіння буде можливим фінансовими посередниками за дорученням та за кошти замовників.

На нашу думку, портфель віртуальних активів — це конкретна структура підбраного набору конкретних віртуальних активів відповідно до обраної діяльності учасника ринку віртуальних активів. Головною метою формування портфеля віртуальних активів (на прикладі, криптовалюти) є забезпечення прибутковості та підвищення вартості суб'єкта господарювання шляхом формування оптимального портфеля віртуальних активів.

З урахуванням сформульованої головної мети будеться система конкретних локальних цілей формування портфеля віртуальних активів, які відмінні за видами портфельів:

- портфель віртуальних активів для володіння: забезпечення високих темпів приросту інвестованого капіталу в поточній довгостроковій перспективі; забезпечення мінімізації рівня ризиків, пов'язаних з володінням віртуальними активами; забезпечення необхідної ліквідності підприємства загалом та портфеля віртуальних активів;

- портфель віртуальних активів для продажу: забезпечення високого рівня формування доходу від послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів; забезпечення мінімізації рівня ризиків з наданням послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів.



**Таблиця 1. Найпоширеніші віртуальні активи (криптовалюти)**

№ п/п	Назва, позначення	Рік випуску	Умовне позначення	Ринкова капіталізація, млн дол. США	Обсяг торгів за добу, млн дол. США
1	Bitcoin	2013	BTC	872844	9975
2	Ethereum	2015	ETH	454150	5635
3	Binance Coin	2017	BNB	85935	1150
4	Tether	2016	USDT	78239	30152
5	Solana	2020	SOL	52147	1008
6	Cardano	2017	ADA	42273	603
7	USD Coin	2018	USDC	42714	1792
8	XRP	2013	XRP	39303	622
9	Polkadot	2020	DOT	31441	1072
10	Terra	2019	LUNA	30648	1438
11	Dogecoin	2013	DOGE	22429	307
12	Avalanche	2020	AVAX	25674	744
13	Polygon	2019	MATIC	16594	898
14	Shiba Inu	2021	SHIB	16271	473
15	Binance USD	2019	BUSD	14411	3053
16	Crypto.com Coin	2018	CRO	14033	87
17	Cosmos	2019	ATOM	12303	1727
18	Wrapped Bitcoin	2019	WBTC	11985	129
19	ChainLink	2017	LINK	11262	1120
20	Algorand	2019	ALGO	10889	413

Джерело: складено за даними <https://cryptorank.io/> [12].

Основні методичні аспекти розробки алгоритму розрахунку ефективності портфеля віртуальних активів наведено у праці В.В. Кулаженко, В.В. Лазоренко, О.Ф. Кузнецов, Є.В. Коколова [11]. Вчені пропонують декілька підходів до балансування портфеля віртуальних активів.

1. Балансування за попитом. У цьому дослідженні розглянуто 20 найпоширеніших віртуальних активів (криптовалют), які обиралися за їхньою капіталізацією станом на 04.01.2022 р.: Bitcoin, Ethereum, Binance Coin, Tether, Solana, Cardano, USD Coin, XRP, Polkadot, Terra, Dogecoin, Avalanche, Polygon, Shiba Inu, Binance USD,

Crypto.com Coin, Cosmos, Wrapped Bitcoin, ChainLink, Algorand (табл. 1).

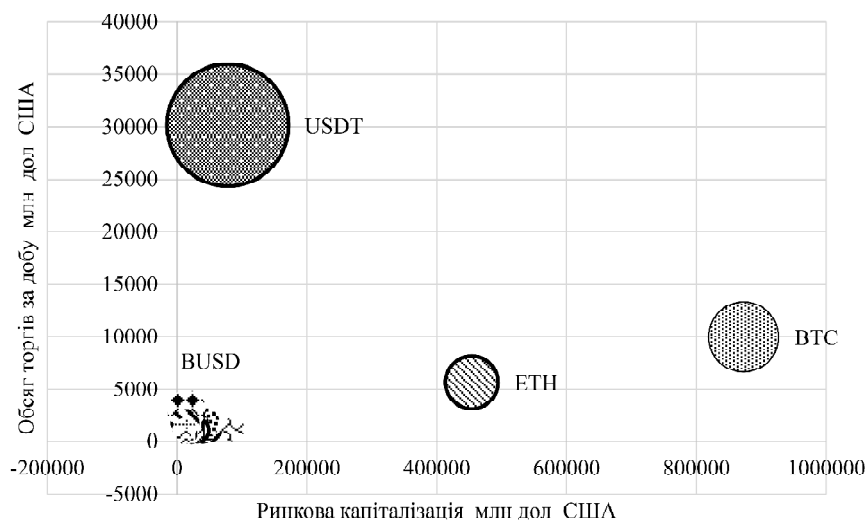
Наразі найкапіталізованішою криптовалютою залишається Bitcoin, Ethereum, Binance Coin. Зараз Bitcoin стають все більш популярними, досить швидко зростає курс по відношенню до долара США та в багатьох країнах світу може використовуватись як засіб купівлі товарів чи послугу [11]. Проте за обсягом торгів за добу на початку 2022 року лідерами були Tether, Bitcoin, Ethereum, Binance USD, USD Coin. Саме дані валюти повинні бути покладені у основу формування портфеля для продажу.

2. Балансування за ризиком. Суть балансування за ризиком полягає в розподілі ризикових і менш ризикових віртуальних активів у портфелі. Учасники ринку віртуальних активів обирають між віртуальними активами, які приносять потенційно високу прибутковість, але і високий ризик або низьку прибутковість і низький ризик. Для балансування портфеля віртуальних активів за ризиком визначимо для вищезазначених віртуальних активів (криптовалют) рівень прибутковості

(збитковості) та рівень зміни цін. Зміна ціни найпоширеніших віртуальних активів (криптовалют) наведена у таблиці 2 та 3.

Показники зміни цін найпоширеніших віртуальних активів (криптовалют) у 2021 р. дають можливість розподілити активи за рівнем зміни цін:

- зростання цін на рівні до одного відсотка: Tether, USD Coin, Binance USD,
- зростання цін на рівні до ста відсотків: Bitcoin, Wrapped Bitcoin, ChainLink,
- зростання цін на рівні понад сто відсотків: Ethereum, Binance Coin, Solana, Cardano, XRP, Polkadot,



**Рис. 2. Матриця "розмір капіталізації/обсяг торгів" віртуальних активів (криптовалют) у 2021 р.**

Джерело: авторська розробка.

Таблиця 2. Зміна ціни найпоширеніших віртуальних активів (криптовалют) у 2021 р., %

№ п/п	Умовне позначення	січень	лютий	березень	квітень	травень	червень	липень	серпень	вересень	жовтень	листопад	грудень
1	BTC	+14,3	+36	+30,1	-1,89	-35,4	-6,38	+19,7	+14	-7,3	+40	-7,12	
2	ETH	+78,3	+7,43	+35,2	+44,4	-2,32	-16,3	+12,4	+35,9	-12,7	+42,8	+8,02	
3	BNB	+18,4	+372,2	+44	+106,9	-43,3	-15,2	+11,6	+40,3	-17	+35,2	+18,7	
4	USDT	+0,05	+0,02	-0,01	-0,06	-0,07	+0,03	+0,04	-0,02	+0,02	+0,02	-0	
5	SOL	+181,9	+205,4	+49	+120,7	-24,2	+8,72	+2,75	+199,8	+29	+43,1	+3,11	
6	ADA	+89,9	+277,9	-8,77	+13,4	+29,5	-23,1	-1,86	+111,6	-24	-7,25	-20,7	
7	USDC	-0,07	+0,05	+0,16	+0,01	-0,26	+0,18	+0,14	+0,15	+0,01	-0,27	-0,07	
8	XRP	+122,1	-14,8	+37,7	+174,1	-34,4	-32,5	+6,91	+59,9	-20,1	+16,9	-10	
9	DOT	+73,4	+107,7	+9,21	-1,22	-36,3	-30	+3,79	+89,7	-9,73	+49,3	-11	
10	LUNA	+124,1	+265,5	+249,5	-10,8	-60,6	-2,16	+66,8	+198	+19,9	+11,1	+37,2	
11	DOGE	+711,5	+26,4	+11,1	+546,9	-3,59	-23,9	-16,2	+34,2	-26,7	+37	-23,4	
12	AVAX	+320,9	+75,2	+19,8	+13,8	-45	-34,2	+13,8	+193	+67,5	-3,6	+87,6	
13	MATIC	+117,4	+489,7	+55	+128,3	+129	-37,8	-6,5	+24,7	-16,4	+71,3	-7,42	+41
14	SHIB				+69,4	+355,4	-4,75	-28,5	+10,1	+4,65	+833,6	-29,6	
15	BUSD	-0,02	-0,15	+0,12	-0,16	+0	+0,15	-0,03	+0,15	-0,08	-0,05	-0,08	
16	CRO	+6,47	+116,5	+61	-6,91	-36,7	-9,51	+12,7	+19,5	+3,34	+32,9	+230,4	
17	ATOM	+25,5	+116,8	+8,86	+18,5	-38,6	-16,1	+7,73	+83,1	+57,4	+3,1	-25,8	+17,4
18	WBTC	+14,4	+36,3	+30,6	-1,7	-35,4	-6,54	+19,8	+14,1	-6,6	+38,9	-7,1	-18,9
19	LINK	+100,7	+9,02	+18,6	+29,3	-16,1	-39,1	+17,5	+17,8	-10,6	+25,4	-15,6	-22,9
20	ALGO	+93,3	+56,3	+33,5	+1,92	-33,5	-5,72	-3,72	+32,5	+45,7	+12,7	-0,73	-8,53

Джерело: складено за даними <https://cryptorank.io/> [12].

Terra, Dogecoin, Avalanche, Polygon, Shiba Inu, Crypto.com Coin, Cosmos, Algorand.

Рівень варіації цін найпоширеніших віртуальних активів (криптовалют) вказує на один з критеріїв ризику (табл. 3).

За даними побудованої побудуємо матриці "рівень ризику/рівень річної дохідності" (рис. 3) здійснено групування віртуальних активів (криптовалют) для формування портфельів володіння.

2. Балансування по віртуальних активів. Якщо прийняти рішення тримати активи в одному віртуальному активі (криптовалюті), тоді весь портфель стає абсолютно не захищеним від ризику коливання курсу криптовалюти. Але, якщо сформувати портфель за допомогою кількох віртуальних активів (криптовалют), тоді зменшується рівень ризику та рівень втрати інвестованого капіталу.

3. Балансування по країнах і регіонах. Таке балансування дозволяє уникнути втрати на одній країні та заробити більше на найперспективніших економіках світу [11].

Після того, як був складений портфель віртуальних активів (криптовалют), потрібно слідкувати за його станом, постійно замінюючи одні активи на інші або на грошові кошти.

## ВИСНОВКИ

Портфель віртуальних активів — це конкретна структура підбраного набору конкретних віртуальних активів відповідно до обраної діяльності учасника ринку віртуальних активів як постачальника послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів чи як споживача послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів.

Таблиця 3. Рівень варіації цін найпоширеніших віртуальних активів (криптовалют) у 2021 р., %

№ п/п	Умовне позначення	Стандартне відхилення	Річний рівень прибутковості, %	Коефіцієнт варіації цін, %	Висновок
1	BTC	23,07	59,60	38,71	Високий рівень ризику
2	ETH	29,90	398,60	7,50	Низький рівень ризику
3	BNB	109,85	1269,50	8,65	Низький рівень ризику
4	USDT	0,04	-0,04	106,31	Високий рівень ризику
5	SOL	86,58	11179,50	0,77	Низький рівень ризику
6	ADA	88,41	621,30	14,23	Низький рівень ризику
7	USDC	0,15	0,01	1516,77	Високий рівень ризику
8	XRP	65,27	276,20	23,63	Низький рівень ризику
9	DOT	49,57	187,40	26,45	Низький рівень ризику
10	LUNA	106,76	12889,40	0,83	Низький рівень ризику
11	DOGE	248,72	3538,70	7,03	Низький рівень ризику
12	AVAX	105,08	3326,70	3,16	Низький рівень ризику
13	MATIC	140,61	14308,20	0,98	Низький рівень ризику
14	SHIB	290,22	2665,30	10,89	Низький рівень ризику
15	BUSD	0,11	0,01	1103,27	Високий рівень ризику
16	CRO	73,80	858,90	8,59	Низький рівень ризику
17	ATOM	22,01	402,50	5,47	Низький рівень ризику
18	WBTC	22,98	59,70	38,50	Високий рівень ризику
19	LINK	36,03	73,90	48,75	Високий рівень ризику
20	ALGO	34,87	395,70	8,81	Низький рівень ризику

Джерело: складено за даними <https://cryptorank.io/> [12].

На основі проведеного узагальнення даних про стан ринку віртуальних активів (криптовалют) визначено перспективи формування портфельів віртуальних активів: за портфелем для володіння — віртуальні активи, що відповідають вимогам допустимого (помірного) рівня ризику (Ethereum, Binance Coin, Solana, Cardano, XRP, Polkadot, Terra, Dogecoin, Avalanche, Polygon, Shiba Inu, Crypto.com Coin, Cosmos, Algorand) та прибутковості (Ethereum, Binance Coin, Solana, Cardano, XRP, Polkadot, Terra, Dogecoin, Avalanche, Polygon, Shiba Inu, Crypto.com Coin, Cosmos, Algorand); за портфелем для продажу — віртуальні активи, що користуються найбільшим по-

питом серед споживачів послуг, пов'язаних з обігом віртуальних активів (Tether, Bitcoin, Ethereum, Binance USD, Cosmos, USD Coin, Binance Coin).

Література:

1. Дмитренко Т.Л. Особливості регулювання операцій із віртуальними активами щодо протидії легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом. *Фінанси України*. 2020. № 3. С. 112—126.

2. Дмитренко Т.Л., Любіч О.О. Управління міжнародних стандартів регулювання ринку віртуальних активів в Україні. *Фінанси України*. 2020. № 9. С. 65—79.

3. Катуніна О.С. Застосування динамічного факторного аналізу для моделювання ринку віртуальних активів України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2021. Вип. 1. С. 18—29.

4. Кудь А.А. Феномен віртуальних активів: економіко-правовий аспект. *International journal of education and science*. 2020. Vol. 3, № 3. С. 30—42.

5. Кулик О.І. Ринок віртуальних активів як об'єкт правового регулювання. *Форум права*. 2020. № 4. С. 56—63.

6. Мілаш В.С. Деякі аспекти правової природи віртуальних активів/криптовалюти в умовах глобальної цифровізації. *Право та інновації*. 2020. № 2. С. 7—16.

7. Нагнибіда В.І. Реалізація положень законодавства про віртуальні активи у світлі політики діджиталізації. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. № 5. С. 45—52.

8. Новицький В.Я., Фица В.М. Становлення та розвиток правового регулювання обігу віртуальних активів. *Інформація і право*. 2021. № 4. С. 179—186.

9. Погрібний Д.І. Тенденції правового забезпечення використання технології блокчейн та віртуальних активів. *Теорія і практика правознавства*. 2020. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2020\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2020_2_12)

10. Про віртуальні активи: Проект Закону України від 07.09.2021 р. № 1708-IX. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69110](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69110)

11. Кулаженко В.В., Лазоренко В.В., Кузнецов О.Ф., Кокколова Є.В. Розробка алгоритму розрахунку ефективності ребалансованого портфеля цифрових активів. *Ефективна економіка*. 2021. № 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_1\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_61)

12. Cryptorank. URL: <https://cryptorank.io/>

References:

1. Dmytrenko, T. L. (2020), "Features of regulating virtual assets operations for AML/CFT purposes", *Finansy Ukrainy*, vol. 3, pp. 112—126.

2. Dmytrenko, T. L. and Liubich, O. O. (2020), "Implementation of international standards of virtual assets market regulation in Ukraine", *Finansy Ukrainy*, vol. 9, pp. 65—79.

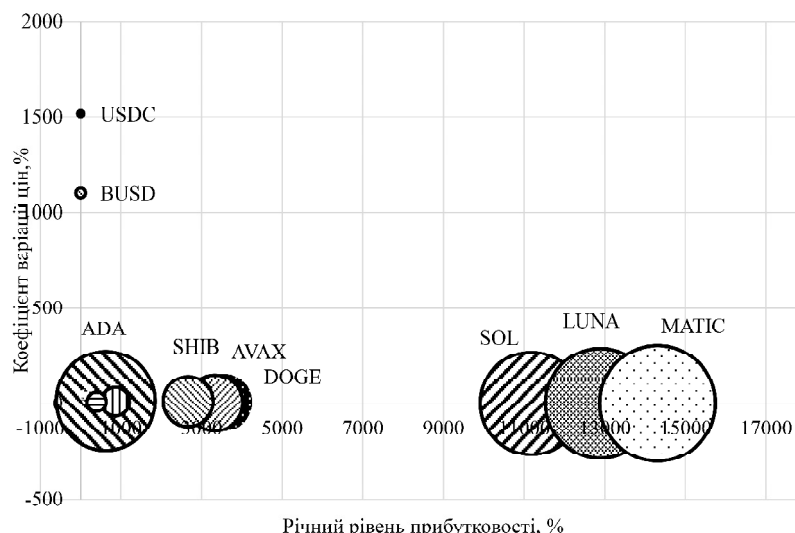


Рис. 3. Матриця "рівень ризику/рівень річної доходності" віртуальних активів (криптовалют) у 2021 р.

Джерело: побудовано за даними <https://cryptorank.io/> [12].

3. Katunina, O. S. (2021), "Application of dynamic factor analysis to model the market of virtual assets of Ukraine", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 1, pp. 18—29.

4. Kud, A. A. (2020), "The phenomenon of virtual assets: economic and legal aspects", *International journal of education and science*, vol. 3, No. 3, pp. 30—42.

5. Kulyk, O. I. (2020), "Virtual asset market as an object of legal regulation", *Forum prava*, vol. 4, pp. 56—63.

6. Milash, V. S. (2020), "Some aspects of the legal nature of virtual assets / cryptocurrencies in the conditions of global digitalization", *Pravo ta innovatsii*, vol. 2, pp. 7—16.

7. Nahnybida, V. I. (2021), "Implementation of the provisions of the legislation on virtual assets in the light of digitalization policy", *Naukovi zapysky Instytutu zakonodavstva Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 5, pp. 45—52.

8. Novytskyi, V. Ya. and Fytza, V. M. (2021), "Formation and development of legal regulation of the circulation of virtual assets", *Informatsiia i pravo*, vol. 4, pp. 179—186.

9. Pohribnyi, D. I. (2020), "Trends in legal support for the use of blockchain technology and virtual assets", *Teoriia i praktyka pravoznavstva*, vol. 2, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp\\_2020\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2020_2_12) (Accessed 05 Jan 2022).

10. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Draft Law of Ukraine "On Virtual Assets", available at: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=69110](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=69110) (Accessed 05 Jan 2022).

11. Kulazhenko, V. V., Lazorenko, V. V., Kuznetsov, O. F. and Kokolova, Ye. V. (2021), "Development of an algorithm for calculating of the efficiency of a rebalanced portfolio of digital assets", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2021\\_1\\_61](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2021_1_61) (Accessed 05 Jan 2022).

12. Cryptorank (2022), available at: <https://cryptorank.io/> (Accessed 05 Jan 2022).

Стаття надійшла до редакції 05.01.2022 р.

УДК 65.012.12:33+658.0(477)

*Н. В. Антипенко,*

*д. е. н., доцент, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування, Національний авіаційний університет, м. Київ, Україна*

*ORCID ID: 0000-0003-4132-4709*

*Л. І. Бабій,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри податкового менеджменту та фінансового моніторингу, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, м. Київ, Україна*

*ORCID ID: 0000-0002-6516-0377*

*С. І. Співак,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку, фінансів та інформаційних технологій, Луганський національний аграрний університет, м. Слов'янськ, Україна*

*ORCID ID: 0000-0001-8339-1876*

*В. В. Скрипник,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, обліку та банківської справи, Луганський національний університет імені Тараса Шевченка, м. Старобільськ, Україна*

*ORCID ID: 0000-0003-1813-1749*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.11

## АДАПТАЦІЯ СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНОГО ПІДХОДУ ДО ДІАГНОСТИКИ БЕЗПЕКИ ІННОВАЦІЙНО ОРІЄНТОВАНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ФІНАНСОВИХ РИЗИКІВ ГЛОБАЛІЗОВАНОЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*N. Antypenko,*

*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, National Aviation University, Kyiv, Ukraine*

*L. Babiy,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tax Management and Financial Monitoring, Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman, Kyiv, Ukraine*

*S. Spivak,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Finance and Information Technology, Luhansk National Agrarian University, Slavyansk, Ukraine*

*V. Skrypnyk,*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University, Starobilsk, Ukraine*

### ADAPTATION OF THE STRUCTURAL-FUNCTIONAL APPROACH TO DIAGNOSTICS OF SAFETY OF THE INNOVATION-ORIENTED ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF FINANCIAL RISKS OF THE GLOBALIZED NATIONAL ECONOMY

**У статті розглянуто питання адаптації структурно-функціонального підходу до діагностики безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки. Доведено, що діяльність із забезпечення економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства дозволяє посилити аспект планової роботи, використовується для обґрунтування сукупності варіантів поведінки підприємства залежно від змін в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки. Акцентовано увагу на тому, що задачі економічної безпеки у стратегічному плануванні розвитку інноваційно орієнтованого підприємства полягають в оцінці безпеки за стратегічними альтернативами, дослідженні ризиків, факторів впливу на стратегію, узгодженні стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства з основами її життєдіяльності при формуванні кінцевої стратегії, діагностиці без-**

пеки, врахуванні змін при коригуванні економічної стратегії. Визначено місце економічної безпеки у процедурі стратегічного планування розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки. Сформовано матрицю визначення стратегії управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки. Запропоновано послідовність виконання домінуючих завдань стратегії забезпечення економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки. Доведено, що конфігурація заходів політики гарантування економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства визначається наявністю та особливостями зовнішніх і внутрішніх загроз його життєдіяльності. З метою найбільш ефективною реалізації обраної стратегії безпеки на інноваційно орієнтованому підприємстві запропоновано розробити й впровадити систему планів.

*The article considers the issue of adaptation of the structural-functional approach to the diagnostics of security of innovation-oriented enterprise in the conditions of financial risks of the globalized national economy. It is proved that the activity of ensuring the economic security of innovation-oriented enterprise allows to strengthen the aspect of planned work, used to justify a set of options for the behavior of the enterprise depending on changes in financial risks of the globalized national economy. Emphasis is placed on the fact that the tasks of economic security in strategic planning of innovation-oriented enterprise are security assessment of strategic alternatives, risk research, factors influencing strategy, coordination of innovation strategy of innovation-oriented enterprise with the basics of its life in the final strategy, safety diagnostics, taking into account changes in adjusting economic strategy. The place of economic security in the procedure of strategic planning of development of innovation-oriented enterprise in the conditions of financial risks of globalized national economy is determined. The matrix of definition of strategy of management of economic safety of the innovation-oriented enterprise in the conditions of financial risks of the globalized national economy is formed. The sequence of fulfillment of the dominant tasks of the strategy of ensuring the economic security of the innovation — oriented enterprise in the conditions of financial risks of the globalized national economy is offered. It is proved that the configuration of policy measures to ensure the economic security of innovation-oriented enterprise is determined by the presence and features of external and internal threats to its life. It is proposed to consider economic efficiency as an internal characteristic of the security of innovation-oriented enterprise, but its full-fledged mechanism also requires guaranteeing security for each of its functional components, especially economic, intellectual, personnel and technical and technological. In order to most effectively implement the chosen security strategy in an innovation-oriented enterprise.*

*Ключові слова: адаптація, структурно-функціональний підхід, діагностика, безпека, інноваційно орієнтоване підприємство, фінансові ризики, глобалізація, національна економіка.*

*Key words: adaptation, structural-functional approach, diagnostics, security, innovation-oriented enterprise, financial risks, globalization, national economy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сьогодні існують різноманітні методи діагностики та оцінювання рівня економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства. У багатьох випадках для оцінювання рівня економічної безпеки можна застосувати ті ж самі методи, які використовують для оцінювання рівня економічної безпеки. Для діагностики економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства, вивчення впливу чинників на економічну безпеку, забезпечення ефективного управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства доцільно використовувати інструментарій економіко-математичного моделювання. Особливого значення набувають моделі, які прогнозують значення параметрів економіч-

ної системи в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки, дозволяють одночасно обґрунтовувати рішення, забезпечувати контроль за системою. Зазначені факти актуалізують тему дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Діяльність із забезпечення економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства дозволяє посилити аспект планової роботи, використовується для обґрунтування сукупності варіантів поведінки підприємства залежно від змін в умовах фінансових ризиків



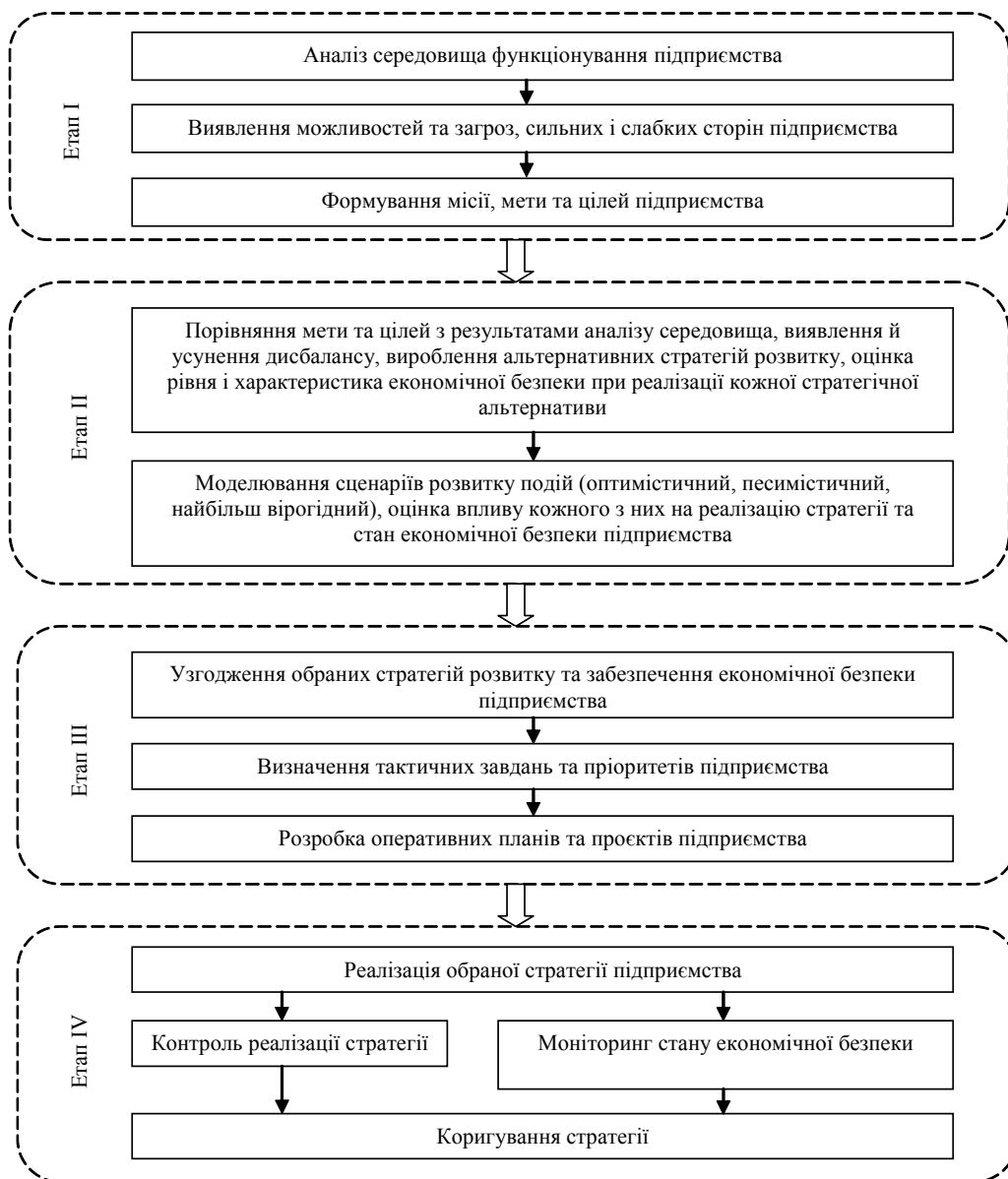
глобалізованої національної економіки [1; 5; 8; 10]. Задачі економічної безпеки у стратегічному плануванні розвитку інноваційно орієнтованого підприємства полягають в оцінці безпеки за стратегічними альтернативами, дослідженні ризиків, факторів впливу на стратегію, узгодженні стратегії розвитку інноваційно орієнтованого підприємства з основами її життєдіяльності при формуванні кінцевої стратегії, діагностиці безпеки, врахуванні змін при коригуванні економічної стратегії [2; 4; 9]. Теоретико-методичне забезпечення планування безпеки інноваційно орієнтованого підприємства залишається недостатньо обґрунтованим. За окремими підходами пропонується 3 типи стратегії економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства: раптового реагування на загрози; прогнозування небезпек і загроз; відшкодування завданих збитків [3; 6; 7]. Слабкими місцями підходів є обмеженість типів стратегії, нечіткість критеріїв відокремлення, що і потребує подальших наукових досліджень.

### МЕТА СТАТТІ

Мета статті — дослідити адаптацію структурно-функціонального підходу до діагностики безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Якщо стан безпеки низький, а організація має змогу виділити на політику управління безпекою певні ресурси, треба обирати стратегію "інституціоналізації та послідовного зміцнення" (інноваційно орієнтованому підприємству потрібно здійснити комплекс інституційного й організаційного характеру, що передбачають створення відповідних нормативів, які регламентують діяльність інноваційно орієнтованого підприємства з безпеки; створити відповідну струк-



**Рис. 1. Місце економічної безпеки у процедурі стратегічного планування розвитку інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки**

Стан безпеки	Принятний	Системного планового забезпечення	Комплексного гарантування	Відшкодування збитку
	Задовільний	Швидкого реагування	Раптового реагування	Часткового врахування
	Низький та критичний	Інституціоналізації та послідовного зміцнення	Сегментованого забезпечення	Делегування функцій
		Високі (економічні можливості перевищують необхідні витрати на гарантування безпеки)	Середні (економічні можливості відповідають потребам у витратах на забезпечення безпеки)	Малі (економічні можливості не дозволяють повною мірою здійснювати діяльність із забезпечення безпеки)

Економічні можливості підприємства відносно реалізації заходів із безпеки

**Рис. 2. Матриця визначення стратегії управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки**

туру, надати повноваження існуючим службам). Ця стратегія передбачає постійний моніторинг середовища функціонування, виявлення факторів впливу на складові безпеки, превентивні заходи недопущення реалізації загроз (рис. 1).

Якщо стан безпеки низький, а можливості інноваційно орієнтованого підприємства середні, доцільно обрати стратегію "сегментованого забезпечення", та передбачає виділення коштів на безпеку за важливими аспектами діяльності з метою недопущення критичних змін життєдіяльності. У випадку обмежених можливостей, низького стану безпеки інноваційно орієнтованого підприємства доцільно обрати стратегію "делегування функцій", що передбачає надання повноважень з безпеки існуючим службам інноваційно орієнтованого підприємства.

Коли організація володіє достатніми ресурсами, функціонує в умовах незначного ризику, можна обрати стратегію швидкого реагування при настанні загроз. Політика економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства передбачає діагностику середовища її функціонування для якнайшвидшого реагування й вжиття заходів ліквідації загроз, які настали.

Якщо стан економічної безпеки й можливості суб'єкта господарювання середні, то потрібна стратегія "раптового реагування".

Вона дозволяє при середніх можливостях здійснювати контроль безпеки за функціональними складовими, негайно реагувати на загрози, що виникають. Тобто організація діє в умовах, коли засоби здатні послабити дії загрозам, однак ймовірно, що вона може знати деяких втрат.

У ситуації, коли інноваційно орієнтоване підприємство не має достатніх ресурсів на безпеку, діє в умовах середнього ризику, вона може обрати стратегію "часткового врахування", що передбачає запобігання окремих, найбільш істотних ризиків, приймаючи ризик настання незначних загроз. Діяльність інноваційно оріє-

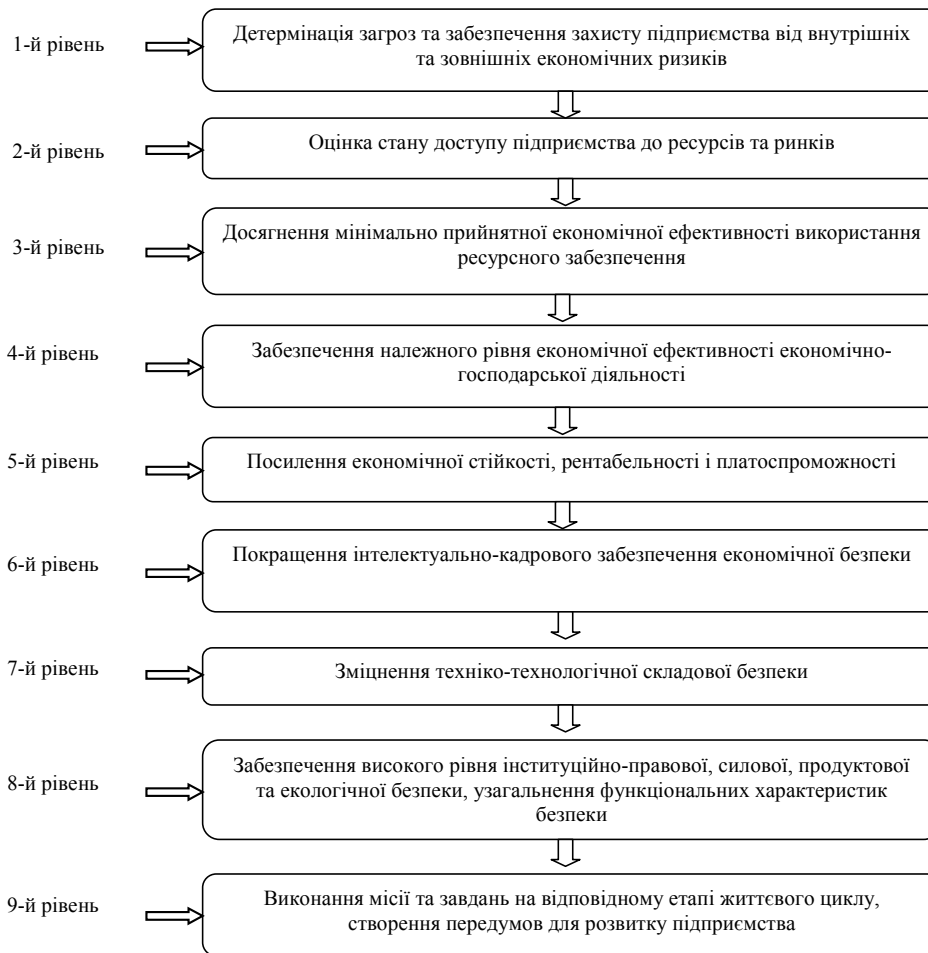
тованого підприємства зводиться до часткового врахування затрат із реалізацією загроз.

При прийнятному стані економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства з великими можливостями потрібно використовувати стратегію "системного планового забезпечення". Передбачається виділення достатньої кількості ресурсів для планування показників, моніторингу, контролю, забезпечення безпеки за функціональними складовими в умовах низької ймовірності загрози. Ця стратегія найкраща, тому що гарантується системне управління безпекою за найменш ймовірного настання загроз.

У випадку середніх можливостей, прийнятного стану безпеки треба реалізувати стратегію "комплексного гарантування". Організація з середніми економічними ресурсами в умовах низької ймовірності настання загроз, здатна фокусувати політику в сфері безпеки за окремими функціональними складовими.

Стратегію "відшкодування збитку" доцільно обрати інноваційно орієнтованим підприємствам, що при обмеженнях ресурсів здійснюють діяльність в умовах достатнього стану безпеки, спроможні компенсувати завдані збитки (рис. 2). Розширення переліку стратегічних підходів управління економічною безпекою інноваційно орієнтованого підприємства дозволяє вдосконалити методологічний апарат її забезпечення, свідчить про необхідність визначення місця стратегії безпеки в системі стратегічного управління. Класифікації стратегій можна доповнити стратегією економічної безпеки в межах класифікаційної ознаки "за напрямом". В ній виокремлюють корпоративну, ділову, функціональну, операційну стратегію.

Реалізація стратегії забезпечення економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства за суттю є елементом стратегічного управління, тобто багатопланового, формально-поведінкового процесу, що допомагає формулювати, виконувати ефективні стратегії,



**Рис. 3. Пропонована послідовність виконання домінантних завдань стратегії забезпечення економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки**

які сприяють балансуванню між інноваційно орієнтованим підприємством, включаючи його окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню цілей.

Це також процес, за допомогою якого апарат управління інноваційно орієнтованим підприємством здійснює довгострокове керівництво, визначає цілі діяльності, розробляє стратегію їх досягнення, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечує виконання розроблених відповідних планів, постійно розвиваючись і змінюючись в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки.

Попри диференціацію стратегічних підходів до забезпечення економічної безпеки різних видів інноваційно орієнтованих підприємств, типів та розмірів, загальна мета та логіка процесу виконання домінантних завдань повинні бути однотипними та виконуватись у такій логічній послідовності, як показано на рисунку 3.

Потрібно зазначити, що конфігурація заходів політики гарантування економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства визначається наявністю та особливостями зовнішніх і внутрішніх загроз його життєдіяльності. Лише за належного захисту від негативних чинників та загроз створюються передумови підвищення ефективності використання ресурсного забезпе-

чення та економічно-господарської діяльності в цілому.

У цьому аспекті важливим є також діагностика чинників, які формують загрози економічній безпеці, оскільки він є основою формування заходів її забезпечення.

Діагностика повинна стати важливою складовою як коротко-, так і середньострокового прогнозування та розробки стратегії зміцнення економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в межах політики його економічного розвитку в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки.

Для цього діагностика чинників і показників стану безпеки повинен бути невід'ємною частиною аналітичної роботи служби економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства та проводиться на передпрогнозній стадії вироблення стратегічних напрямів політики її зміцнення.

Економічна ефективність є важливою внутрішньою характеристикою безпеки інноваційно орієнтованого підприємства, проте повноцінний її механізм потребує також гарантування безпеки за кожною з її функціональних складових,

передусім економічної, інтелектуально-кадрової та техніко-технологічної. Здійснені заходи за цими напрямками уможливають забезпечення належного узагальнюючого рівня безпеки.

З метою найбільш ефективної реалізації обраної стратегії безпеки на інноваційно орієнтованому підприємстві доцільно розробити й впровадити систему планів, що охоплюють усі аспекти процесу стратегічного планування, включно з цільовою програмою, стратегічним, тактичним, календарним та індивідуальним планами.

У системі планів повинні зазначатися: мета змін у функціонуванні внутрішніх систем інноваційно орієнтованого підприємства; строки внесення змін; роботи, які необхідно здійснити для внесення змін; їх виконавці; необхідні матеріальні, трудові й інвестиційні ресурси. Причому цільова програма встановлює, для чого необхідні зміни у внутрішніх системах інноваційно орієнтованого підприємства.

### ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, систему економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства потрібно

досліджувати з врахуванням нестабільного розвитку економічних процесів, зокрема в умовах економічної кризи. Вплив економічної кризи підприємство відчуває через деякий часовий період (запізнення, лаг). Одним із підходів до дослідження динаміки рівня економічної безпеки інноваційно орієнтованого підприємства в цьому випадку може бути теорія хаосу, яка враховує стрибкоподібну зміну показників економічного стану в умовах фінансових ризиків глобалізованої національної економіки.

Література:

1. Гнатенко І.А. Управління продовольчою безпекою в умовах динамічного бізнес-середовища. Український журнал прикладної економіки. 2020. № 4. С. 126—131.
2. Гнатенко І.А. Оцінювання системи продовольчої безпеки України. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2020. № 6. С. 159—164.
3. Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А. Пріоритети управління національною економікою в умовах глобалізації: методологічний аспект. Економічний розвиток: теорія, методологія, управління. Nemoros s.r.o., Prague, 2021. С. 177—181.
4. Охріменко І.В., Вдовенко Н.М., Овчаренко Є.І., Гнатенко І. А. Інновації в системі стратегічного управління безпекою національної економіки в умовах ризиків та невизначеності глобалізації. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 4—9.
5. Охріменко І.В., Гнатенко І.А., Дяченко Т.О., Артемчук В.О. Теоретико-методичні основи розвитку підприємництва в контексті глобалізації: управлінський та маркетинговий аспекти. Український журнал прикладної економіки. 2021. № 2. С. 23—29.
6. Brockova K., Rossokha V., Chaban V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production. Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development. 2021. Vol. 43. № 1. Pp. 129—135.
7. Gryshchenko I., Ganushchak-Efimenko L., Shcherbak V., Nifatova O., Zos-Kior M., Hnatenko I., Martynova L., Martynov A. Making Use of Competitive Advantages of a University Education Innovation Cluster in the Educational Services Market. European Journal of Sustainable Development. 2021. Vol. 10. № 2. Pp. 336—348.
8. Kuksa I., Hnatenko I., Kolomoiets Y., Mykhailov S. Modeling of State Priorities of Management in the Conditions of Globalization: Financial, Technical-technological and Resource Aspects. Економічні горизонти. 2021. № 1. С. 21—29.
9. Mayovets Y., Vdovenko N., Shevchuk H., Zos-Kior M., Hnatenko I. Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. Pp. 192—198.
10. Rossokha V., Mykhaylov S., Bolshaia O., Diukariev D., Galtsova O., Trokhymets O., Ilin V., Zos-Kior M., Hnatenko I., Rubezhanska V. Management of simultaneous

strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition. Journal of Hygienic Engineering and Design. 2021. Vol. 36. Pp. 199—205.

References:

1. Gnatenko, I. A. (2020), "Food security management in a dynamic business environment", *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, vol. 4, pp. 126—131.
2. Gnatenko, I. A. (2020), "Evaluation of the food security system of Ukraine", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 6, pp. 159—164.
3. Zos-Kior, M. V. and Gnatenko, I. A. (2021), "Priorities of management of the national economy in the context of globalization: methodological aspect", *Ekonomichnyy rozvytok: teoriya, metodolohiya, upravlinnya. Nemoros s.r.o., Prague*, pp. 177—181.
4. Okhrimenko, I. V., Vdovenko, N. M., Ovcharenko, E. I., and Gnatenko, I. A. (2021), "Innovations in the system of strategic security management of the national economy in the face of risks and uncertainties of globalization", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 4—9.
5. Okhrimenko, I. V., Gnatenko, I. A., Dyachenko, T. O., and Artemchuk, V. O. (2021), "Theoretical and methodological foundations of entrepreneurship in the context of globalization: management and marketing aspects", *Ukrayins'kyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky*, vol. 2, pp. 23—29.
6. Brockova, K., Rossokha, V., Chaban, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Economic mechanism of optimizing the innovation investment program of the development of agro-industrial production", *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, vol. 43.1, pp. 129—135.
7. Gryshchenko, I., Ganushchak-Efimenko, L., Shcherbak, V., Nifatova, O., Zos-Kior, M., Hnatenko, I., Martynova, L. and Martynov, A. (2021), "Making use of competitive advantages of a university education innovation cluster in the educational services market", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 10.2, pp. 336—348.
8. Kuksa, I., Hnatenko, I., Kolomoiets, Y. and Mykhailov, S. (2021), "Modeling of state priorities of management in the conditions of globalization: financial, technical-technological and resource aspects", *Економічні горизонти*, vol. 1, pp. 21—29.
9. Mayovets, Y., Vdovenko, N., Shevchuk, H., Zos-Kior M. and Hnatenko I. (2021), "Simulation modeling of the financial risk of bankruptcy of agricultural enterprises in the context of COVID-19", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 192—198.
10. Rossokha, V., Mykhaylov, S., Bolshaia, O., Diukariev, D., Galtsova, O., Trokhymets, O., Ilin, V., Zos-Kior, M., Hnatenko, I. and Rubezhanska, V. (2021), "Management of simultaneous strategizing of innovative projects of agricultural enterprises responsive to risks, outsourcing and competition", *Journal of Hygienic Engineering and Design*, vol. 36, pp. 199—205.

Стаття надійшла до редакції 09.01.2022 р.

УДК 338.48:338.486.1

О. О. Маслиган,  
д. е. н., доцент кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму,  
Мукачівський державний університет

ORCID ID: 0000-0002-8465-548X

Д. І. Молнар-Бабіля,  
к. х. н., доцент кафедри готельно-ресторанної справи

Мукачівського державного університету

ORCID ID: 0000-0003-1063-013X

О. В. Кузнєцова,  
к. е. н., доцент, заступник завідувача кафедри управління,  
фінансів та адміністрування, Одеський інститут МАУП

ORCID ID: 0000-0002-7951-2214

К. В. Шафранова,  
к. е. н., доцент, директор, Житомирський економіко-гуманітарний  
інститут Університету "Україна"

ORCID ID: 0000-0002-9118-8795

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.17

## СУТНІСНЕ РОЗУМІННЯ КЛАСТЕРІВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО І ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ТА СПЕЦИФІКА РЕГУЛЮВАННЯ ЇХ РОЗВИТКУ

O. Maslihan,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management,  
Management of Economic Processes and Tourism, Mukachev State University

D. Molnar-Babilya,  
PhD in Chemistry, Associate Professor of the Department of Hotel,  
Restaurant and Museum Business, Mukachev State University

O. Kuznietsova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Head of the Department  
of Management, Finance and Administration, Odessa Institute of the IAPM

K. Shafranova,  
PhD in Economics, Associate Professor, Director, Zhytomyr Economic  
and Humanitarian Institute of the University "Ukraine"

### ESSENCE OF CLUSTERS OF HOTEL, RESTAURANT AND TOURIST BUSINESS AND SPECIFICITY OF REGULATION OF THEIR DEVELOPMENT

**Кластери готельно-ресторанного і туристичного бізнесу є не просто складними, за внутрішнім наповненням, інтеграційними моделями розвитку. Щодо їх сутнісного розуміння відсутній консенсус. Ця складність та невизначеність потребують якісно нового погляду на специфіку регулювання розвитком суб'єктів економічної діяльності, що належать до такого кластеру, суб'єктів суміжних сфер діяльності та процесами підвищення їх конкурентоспроможності. Відповідно до окресленої тематики, дослідження зорієнтоване на формування усталеного сутнісного розуміння категорії кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та специфіки регулювання їх розвитку. Зокрема, авторами здійснена систематизація основних визначень категорії кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, відповідно до підходів до сутності базового концепту "кластер", аналіз підходів до сутності базового концепту "кластер". Базовим аспектом дослідження є визначення сутності та специфічних особливостей регулювання розвитку кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. За отриманими результатами доведено, що регулювання розвитку кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу має забезпечувати синтез формування знань щодо процесів погодження позицій та колегіального прийняття рішень з розвитку та відповідної координації учасників. Звернено увагу на те, що особливу значущість, у регулюванні розвитком кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, має: забезпечення найвищого рівня прибутковості учасників; забезпечення стабільного фінансового стану учасників; забезпечення високої якості продукту. В регулювання розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу повинна враховуватися необхідність забезпечення ефективного розподілу робочого навантаження між**



**його елементами. Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у можливості використання отриманих результатів для окреслення типової структури кластеру готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та ідентифікації особливостей її функціонування.**

**The clusters of hotel and restaurant business and tourist business are not only complex, in terms of internal content, integration models of development. There is no consensus on their substantive understanding. This complexity and uncertainty call for a qualitatively new way of looking at the specificities of development regulation of economic actors belonging to such a cluster, related actors, and the processes of enhancing their competitiveness. Accordingly, the study aims at developing an established substantive understanding of the category of hotel, restaurant, and tourism clusters and the specificities of their regulation. In particular, the authors have systematized the basic definitions of the category of the hotel-restaurant and tourist business clusters, in accordance with the approaches to the essence of the basic concept "cluster", analysis of the approaches to the essence of the basic concept "cluster". A basic aspect of the study was the definition of the essence on the specifics of regulation of the development of clusters of the hotel, restaurant, and tourist business. The results showed the management of hotel clusters. The restaurant and tourism business should provide a synthesis of knowledge about the processes of alignment and decision-making for the development and appropriate coordination of cluster participants. It is noted that the following are of particular importance in regulating the development of clusters of hotels, restaurants, and tourism: ensuring the highest level of profitability of participants; ensuring the financial stability of participants, which guarantees their smooth operation; product quality assurance. The identified targeted impact can be achieved through a clear interaction of stakeholders by selecting the most effective means of achieving it. The regulation of the hotel, restaurant and tourism industries should take into account the need to ensure efficient distribution of the workload among its elements, as each actor should have an interest in working together. The prospects for further research in this area lie in the possibility of using the results to determine the model structure of the hotel, restaurant, and tourism cluster and to identify the characteristics of its functioning.**

*Ключові слова: кластер, типова структура кластеру, концепт, об'єднання, суб'єкти економічної діяльності.*

*Key words: cluster, typical cluster structure, concept, cluster, economic actors.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Потреба відмови нашої держави від сировинної моделі розвитку та необхідність переходу до сталого економічного зростання сформувавши курс на комплексний розвиток сфер, що об'єктивно розкинулись унаслідок соціалізації відтворювальної функції (серед них сфери туризму і готельно-ресторанних сфер). Для цього необхідне комплексне використання потенціалу таких сфер, що вимагає відповідного наукового та методологічного супроводу, спрямованого на розв'язання системних проблем, побудову моделі організації їх функціонування та розвитку, спроможну налагодити взаємодію між органами виконавчої влади, місцевого самоврядування та суб'єктами господарювання; стимулювання розвитку туристично-рекреаційної та ресторанної інфраструктур; використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів (водних, фітолікувальних, лісових, природно-заповідного фонду, санаторно-курортних, культурно-історичних тощо); підвищення якості туристично-рекреаційних та готельно-ресторанних послуг та їх просування. Світова та вітчизняна практика довела дієвість кластерної форми організації економічної діяльності для досягнення означених завдань. Кластери готельно-ресторанного і туристичного бізнесу є не просто складними, за внутрішнім наповненням, інтеграційними моделями розвитку. Щодо їх сутнісного розуміння

відсутній консенсус. Окреслена складність й невизначеність потребують якісно нового погляду на специфіку регулювання розвитком суб'єктів економічної діяльності, що належать до таких кластерів, суб'єктів суміжних сфер діяльності та процесів підвищення їх конкурентоспроможності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед науковців, що прагнуть до розв'язання сучасних проблем, пов'язаних з досягненням консенсусу, щодо сутнісного розуміння кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу можна виділити: О.В. Гладіліна [3], О.В. Музиченко-Козловську [8], А.Н. Тищенко, Н.Б. Петрова [10], Р. Патюреля [9], І. Чикаренко [11] тощо. Водночас аналіз окреслених праць виявляє їх досить узагальнений характер, зумовлений дослідженням кластеру як певної, штучної й абстрактної категорії. Питанням щодо специфіки регулювання розвитку кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу присвячено праці С.В. Волосович (який пропонував базувати цей процес на основі надання суб'єктам економічної діяльності різних пріоритетів як учасникам вільних економічних зон, технопарків тощо) [2], О.О. Кондратенко, О.Д. Николаєв (якими окреслені особливості регуляторної діяльності у такому об'єднанні через активізації інноваційного розвитку) [4]. Попри широкий потік публікацій та велику кількість теоретико-методологічних розробок відсутній консенсус у ро-

**Таблиця 1. Систематизація основних визначень категорії кластер готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, відповідно до підходів до сутності базового концепту "кластер"**

Автори підходів до сутності базового концепту «кластер»	Основні положення підходу	Недоліки підходу до сутнісного розуміння
О.В. Гладіліна [3], О.В. Музиченко-Козловська [8]	Об'єднання учасників, що відповідає ознакам: територіальної обмеженості, штучності, спеціалізації	Підхід абстрактний. Сутність базового концепту пов'язується з його географічним охопленням
А.Н. Тищенко, Н.Б. Петрова [10]	Об'єднання туристських, готельно-ресторанних суб'єктів і засобів розміщення у певному просторі	Підхід абстрактний. Сутність базового концепту пов'язується з існуванням заради формування нових ринкових ніш, якщо вони є інноваційними
Р. Патюрель [10]	Тимчасові мережні регіональні структури (організації)	Підхід абстрактний. Сутність базового концепту пов'язується з рисами тимчасовості (які не завжди властиві кластерам), рисами виробничої спеціалізації систем та модульності
І. Чикаренко [11]	Система виробничих структур та модулів	
Г.Є. Мазнев	Не інституціалізовані об'єднання суб'єктів економічної діяльності із високим рівнем агрегації	Підхід абстрактний. Сутність базового концепту пов'язується з рівнем агрегації
А.О. Горшкова	Системи багаторівневої взаємодії	Підхід абстрактний. Сутність базового концепту пов'язується з можливою систематикою
Т.І. Марченко [5]	Група об'єднаних суб'єктів бізнесу заради загальної мети існування	Підхід абстрактний. Сутність базового концепту пов'язується з існуванням заради конкретних цілей

зумінні категорії кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, а також не виділено загальну специфіку регулювання їх розвитку. Як результат ціла низка проблем формування та розвитку таких кластерів залишається відкритою.

## МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою статті є формування усталеного сутнісного розуміння категорії кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та специфіки регулювання їх розвитку. Відповідно до поставленої мети, доцільною є постановка таких завдань: 1) систематизація основних визначень категорії кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, відповідно до підходів до сутності базового концепту "кластер"; 2) аналіз підходів до сутності базового концепту "кластер"; 3) визначення сутності та специфіки регулювання розвитку кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сутнісне розуміння базового концепту кластер є основою формування консенсусу, щодо тлумачення кластеру готельно-ресторанного і туристичного бізнесу. Так, щодо базового концепту, його наразі вчені-економісти розглядають її у межах значної кількості підходів, основні з яких систематизовані у таблиці 1.

Аналізуючи зміст таких підходів є очевидним прагнення науковців ідентифікувати кластер готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, відповідно до підходів до сутності базового концепту "кластер". А саме, як: один з типів об'єднання суб'єктів економічної діяльності (яке є територіально обмеженим, синтетичним, спеціалізованим); один з типів об'єднання суб'єктів ресторанного або туристичного бізнесу й засобів розміщення, що обмежене у певному просторі; тимчасова мережна структура; система спеціалізованих виробничих структур та модулів; не інституціалізоване об'єднання суб'єктів економічної діяльності із високим рівнем агрегації; система багаторівневої взаємодії; групи об'єднаних єдиною метою суб'єктів бізнесу.

У будь-якому разі очевидним є спеціалізований характер об'єднання, який передбачає обов'язкову наявність у ньому специфічних економічних суб'єктів, які беруть участь у виробництві матеріальних благ або послуг в економіці, а саме тих, що залучені до виробництва туристичних послуг. До таких суб'єктів можна віднести ті, що безпосередньо забезпечують туристичний або готельно-ресторанний сервіс, а саме: суб'єктів колективних засобів розміщування (серед яких спеціалізовані засоби розміщування, готелі та аналогічні засоби розміщування); транспортних компаній та приватних перевізників (які працюють на туристичних та екскурсійних маршрутах); суб'єктів туристичної діяльності; суб'єктів організації харчування (серед яких ресторани, бари, кафе, кафетерії тощо). Враховуючи, що ідентифікація специфічних економічних суб'єктів не є достатньою для досягнення консенсусу щодо сутнісного розуміння категорії кластер готельно-ресторанного і туристичного бізнесу розглянемо докладно кожен з виділених підходів до сутності базового концепту "кластер". При цьому у якості основи такого аналізу нами буде застосований метод абстрагування та конкретизації концепту щодо конкретної моделі інтеграційного розвитку.

Підхід до базового концепту "кластер" як до тимчасової мережної структури, орієнтує на сутнісне розуміння кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, як моделі інтеграційного розвитку сукупності суб'єктів економічної діяльності, що прагнуть до збалансованого розвитку на територіальному рівні. Якщо така модель ґрунтується на мережних структурах суб'єктів економічної діяльності, то вона є формою організації колективних зусиль, заснованих на взаємодії її учасників та на поєднанні таких параметричних властивостей, як єдина мета, форма об'єднання.

За змістом базового концепту, ця мережа матиме певні ознаки. Щодо таких ознак констатуємо, що риси тимчасовості не властиві кластерним утворенням, оскільки, наприклад, Європейська економічна комісія ООН у межах проєкту з "Підвищення інноваційного рівня фірм: вибір політики та практичних інструментів"

2008 р. характеризує сутність кластерів як стале об'єднання, що має такі специфічні риси [6]: географічна концентрація учасників; сконцентрованість навколо сфери діяльності, до якої всі учасники мають відношення; діяльність, що охоплює суб'єктів бізнесу, громадські об'єднання, академії, фінансових посередників, інститути, що сприяють кооперації тощо; співпраця як основний вид взаємодії учасників. Крім того, сьогодні є класери нового покоління — інноваційні.

Підхід до базового концепту "кластер", як до системи виробничих структур та модулів, орієнтує на сутнісне розуміння категорії кластер готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, як моделі інтеграційного розвитку суб'єктів економічної діяльності, що прагнуть до постійної модернізації виробничих структур та їх модулів. Орієнтуючись на праці Броншпак Г.К. та Чернишов С.І., констатуємо, що таке об'єднання може формуватися на основі взаємопов'язаних комплексів та пов'язаних з ними організацій та установ (у т.ч., управління культури і туризму місцевої державної адміністрації та інші зацікавлені органи місцевої влади), що діють у певній сфері, характеризуються спільними інтересами та взаємодоповнюють один одне [1]. Інакше кажучи, учасники кластерів мають не конкурувати між собою, а обслуговувати окремі сегменти галузі.

Підхід до базового концепту "кластер", як до не інституціолізоване об'єднання з інтеграційними характеристиками, орієнтує на сутнісне розуміння категорії кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, як моделі інтеграційного розвитку суб'єктів економічної діяльності, що прагне до досягнення максимального рівня [7]. Зазначену модель розвитку визначать такі характеристики [6]: концентрація в межах локальної території; відсутність конкуренції в середині кластерів, прагнення до самозбереження; підвищення конкурентоспроможності на ринку шляхом високої продуктивності праці, що обумовлена спеціалізацією й взаємодоповнюваністю учасників; пов'язаність учасників технологічним ланцюжком у єдиній системі взаємовідносин, що синтезує синергетичний ефект та створює додану вартість; залучення споріднених галузей, місцевих владних та наукових інституцій для отримання синергетичного ефекту. Такий підхід до базового концепту "кластер" є дещо абстрактним. Виділені вище характеристики можуть сформувати мережні структури з різними формами об'єднання підприємницьких, науково-дослідних, освітніх структур, регіональних структур влади, які співпрацюють у сфері готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та набувають різного характеру, зокрема:

— горизонтально-інтегрованого (сформованого шляхом придбання фірмою або взяттям під контроль ряду підприємств-конкурентів). Надмірний розвиток таких структур призводить до надмірної монополізації у галузі;

— вертикально-інтегрованого (сформованого шляхом об'єднання у вертикальний ланцюжок різних суб'єктів — комбінатів, холдингів, інтегрованих корпорацій). Надмірний розвиток таких структур призводить до зниження виробничої гнучкості суб'єктів бізнесу; обмежує вибір постачальників; створює проблеми у балансуванні потужностей ланцюжка створення вартості;

— конгломератно-інтегрованого (сформованого шляхом об'єднання малих та середніх суб'єктів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та інших сфер діяльності, шляхом їх поглинення великою компанією). Надмірний розвиток таких структур призводить до експорту капіталу з регіонів до країни, у якій розташована штаб-квартира конгломерату;

— багаторівневого характеру (сформованого шляхом добровільного об'єднання підприємницьких та інших структур у кластери, в яких всі суб'єкти зберігають свою незалежність, співпрацюють за принципом економічної та соціальної вигоди).

Відповідно до наведених особливостей, звертається увага на те, що елементи інтеграційної моделі розвитку сфери готельно-ресторанного і туристичного бізнесу мають різну ефективність. Найбільш ефективний характер має об'єднання підприємницьких, науково-дослідних, освітніх структур, регіональних структур влади.

Підхід до базового концепту "кластер", як до багаторівневої взаємодії, орієнтує на сутнісне розуміння категорії кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу як моделі інтеграційного розвитку суб'єктів економічної діяльності, що прагнуть розвивати:

— територіально обмежені форми економічної активності в межах споріднених секторів;

— вертикальні виробничі ланцюги, вузькоспеціалізовані сектори, у яких суміжні етапи виробничого процесу утворюють ядро кластера — ланцюг "постачальник — збут — клієнт";

— промисловості системи на найвищому рівні агрегації.

У цьому розрізі наявна важливість розгляду кластеру як інтеграційної моделі розвитку, що географічно охоплює певну частину території (варіативну за своїми розмірами). Ця модель виділяється за цілями та завданнями розвитку. Основою моделі є формування адекватного регуляторного впливу, спрямованого на використання обмежених ресурсів цієї території та міжрегіональних зв'язків. Відповідно кластер готельно-ресторанного і туристичного бізнесу має багаторівневий характер та систематику з точки зору принципового розміру.

Підхід до базового концепту "кластер" як до об'єднання суб'єктів бізнесу заради загальної мети існування, орієнтує на сутнісне розуміння категорії кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, як моделі інтеграційного розвитку суб'єктів економічної діяльності, які зберігають свій автономний юридичний статус, але спільно працюють заради виробництва конкурентоспроможної продукції та загальної й особистої економічної вигоди. Очевидною є цільова спрямованість підвищення та прагнення учасників кластера до підвищення ефективності використання обмежених ресурсів територій забезпечується розвитком різних сфер діяльності, однак перевага має надаватися тим, що створюють значний мультиплікативний ефект в економіці регіонів.

Підхід до базового концепту "кластер", як до об'єднання туристських, готельно-ресторанних атракторів чи суб'єктів і засобів розміщення у певному просторі орієнтує на сутнісне розуміння категорії кластерів готельно-

но-ресторанного і туристичного бізнесу, як моделі інтеграційного розвитку учасників у межах компактної інваріантної множини у тривимірному просторі, що має певну складну топологічну структуру та є асимптотично стійкою. При цьому якщо кластер характеризується певним простором зі специфічною поведінкою учасників, то може мають бути основні риси кластерного підходу, що формують переваги та перспективи для його розвитку. Так, визначені наступні основні риси кластеру, що формують переваги та перспективи розвитку сфери готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, зокрема ті, що:

1) надають змогу бізнесу об'єднатися, використовуючи інтеграційну модель розвитку сфери готельно-ресторанного і туристичного бізнесу багаторівневого характеру з об'єднаннями учасників, що орієнтовані на джерело спільного доходу (яким є спільний продукт);

2) дозволяють реалізувати суцільний або точковий вплив на галузеві чи міжгалузеві структури регіонів;

3) дозволяють агрегувати діяльність суб'єктів різних сфер діяльності в єдину систему;

4) дозволяють забезпечити перехід до виробництва знань та конкурентоспроможного продукту.

Підхід до базового концепту "кластер", як до групи локалізованих, взаємозалежних суб'єктів бізнесу, орієнтує на сутнісне розуміння категорії кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу, як моделі інтеграційного розвитку учасників, що орієнтована на взаємне доповнення і посилення їх конкурентних переваг. При цьому підкреслюється обмеженість групи суб'єктів бізнесу просторовими межами та звертається увага на наявність синергетичного ефекту. Для більшої конкретизації визначення такої моделі розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу конкретизовано як таку, що вирізняється наступними процесами:

— підтримка та стимулювання розвитку взаємодій між суб'єктами;

— стимулювання інноваційної активності;

— специфічність прояву процесів інтеграції підприємницьких та інших структур у регіонах (полягає в об'єднанні ресурсів, компетенцій, можливостей на основі спільних інтересів);

— підвищення складності в регулюванні розвитку регіону у зв'язку з потребою збалансування інтересів територіальної одиниці та об'єднань підприємницьких та інших структур.

На основі систематизації та аналізу підходів до базового концепту "кластер", можливе формування єдиного сутнісного розуміння категорії кластер готельно-ресторанного і туристичного бізнесу.

Кластер готельно-ресторанного і туристичного бізнесу узагальнено слід розглядати як моделі інтеграційного розвитку широкого кола учасників (суб'єктів бізнесу, органів регіональної та місцевої влади, органів місцевого самоврядування, освіти й науки тощо), які обмежені територіальними рамками, спрямовані на підвищення конкурентоздатності туристичного або готельно-ресторанного продукту, що спільно виробляється суб'єктами бізнесу, конкурентоспроможності територій тощо. Що більше таких структур, тим складніше органам обласної влади, місцевого самоврядування впорядкувати взаємодії з учасниками таких об'єднань

та добирати специфіку регулювання їх розвитком. Це зумовлене тим, що учасниками формується щільна структурна зв'язність, що надає їм перевагу над конкурентами, які діють ізольовано.

Всі елементи кластера готельно-ресторанного і туристичного бізнесу пов'язані між собою єдиною системою тісних структурних взаємодій. Відтак у межах дослідження стає очевидним, що регулювання розвитком кластерів має бути спрямоване на мінімізацію ризиків у діяльності кожного учасника та забезпечення високої якості туристичного та готельно-ресторанного продукту, який виробляється [6]. Відповідно до цього нами виділено такі специфіки регулювання їх розвитку:

— Підтримка щільної структурної зв'язності учасників, які пов'язані єдиною системою тісних структурних взаємодій від якої отримують здатність вести спільну роботу або взаємодоповнювати одне одного. Якщо такі зв'язки розпадаються, то зникає кластер.

— Транслявання регуляторного впливу з єдиного центру, який диктує основні напрями господарської, виробничої, інноваційної діяльності. Доцільним є створення корпоративної системи регулювання.

— Постійне балансування навантаження (зокрема, виконуються виробничі, комерційні, наукові та інші завдання, що спрямовуються в конкретні елементи кластера). Не в міру їх отримання від замовників, а таким чином, щоб учасник кластера виконував роботу пропорційно своїй потужності, без простоїв.

— Моніторинг збоїв в роботі кластера, а саме ситуацій, коли він зазнає значного впливу зовнішнього середовища. Внаслідок дії деструктивних факторів один з його учасників може припинити свою діяльність з непередбачуваних обставин. За таких умов неможливим є ефективне функціонування інших учасників.

— Підтримка орієнтації кластера на потреби конкретного споживача (якщо продукція не має попиту, то засоби для існування відсутні).

Окреслена специфіка орієнтує на цілеспрямований вплив, що можливий лише за чіткої взаємодії учасників на основі добору найбільш дієвих методів його реалізації, впорядкування інституціональної структури, формування прийнятних форм організації спільної підприємницької діяльності. У межах кластера готельно-ресторанного і туристичного бізнесу формується власна специфіка реалізації регуляторного впливу. Наявні на керованому вузлі системи — кластерна адміністративна підсистема та адміністративні підсистеми кожного учасника [9]. Необхідне регулювання інтегрованих зусиль з розвитку цих кластерів та ефективна парадигма їх формування та розвитку, інакше кластерні зв'язки розпадаються, а кластер зникає.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

На основі отриманих даних констатовано, що:

1. Регулювання розвитку кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу має забезпечувати синтез формування знань щодо процесів погодження позицій та колегіального прийняття рішень з розвитку та відповідної координації учасників кластеру. Це регулю-

вання має бути спрямоване на мінімізацію ризиків та забезпечення високої якості туристичного та готельно-ресторанного продукту, який виробляється.

2. Особливу значущість у регулюванні розвитком кластерів готельно-ресторанного і туристичного бізнесу має: забезпечення найвищого рівня прибутковості учасників за найнижчого рівня ризику; забезпечення стабільного фінансового стану учасників, що гарантує їх злагоджену роботу; забезпечення високої якості туристичного та готельно-ресторанного продукту кластеру. Окреслений цілеспрямований вплив можливий за чіткої взаємодії учасників на основі добору найбільш дієвих методів його реалізації.

3. У регулювання розвитку готельно-ресторанного і туристичного бізнесу повинна враховуватися необхідність забезпечення ефективного розподілу робочого навантаження між його елементами, оскільки кожний його учасник повинен бути зацікавлений у спільній діяльності. Мірою ефективності такого розподілу повинен стати справедливий розподіл доходів, виражений за допомогою відносних показників рентабельності продукції, що виробляється.

Перспективи подальших розвідок у даному напрямі полягають у можливості використання отриманих результатів для окреслення типової структури кластеру готельно-ресторанного і туристичного бізнесу та особливостей її функціонування.

#### Література:

1. Броншпак Г.К., Чернышов С.И. Модель Леонтьева в микроэкономике, стратегия управления деятельностью кластера молочного профиля: монография. Харьков: АО "Научно-технологический институт транскрипции, трансляции и репликации". 2009. 323 с.

2. Волосович С.В. Кластерна стратегія розвитку вільних економічних зон/ Економісний вісник ун-ту: зб. наук. пр. 2015. Вип. 25/1. С. 33—37.

3. Гладіліна О.В. Перспективи формування кластерів у бурякоцукровій галузі. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. 2011. Вип. 2. Т. 2. С. 43—47.

4. Кондратенко О.О., Николаєв О.Д. Роль бізнес-інкубаторів у активізації інноваційного розвитку України. Вісник Економічної науки України. 2018. № 2. С. 99—104.

5. Марченко Т.І. Формування інноваційних туристичних кластерів як конкурентної переваги розвитку регіону. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2016. Вип. 3. С. 63—66.

6. Маслиган О.О., Касинець О.В. Сутнісне розуміння кластерів та специфіка управління їх розвитком в сфері рекреації та туризму. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 4. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/55.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/55.pdf)

7. Маслиган О.О., Тод'єришко Е.В. Формування підходу до просторової маршрутизації процесів, що обумовлюють функціонування та розвиток кластерів туризму та рекреації в Україні. Агросвіт, 2021. Вип. 5—6. С. 68—74.

8. Музиченко-Козловська О.В., Музиченко-Козловський А.В. Розвиток системи управління туристичними кластерами в Україні. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2011. № 706. С. 120—125.

9. Патюрель Р. Создание сетевых организационных структур. Проблемы теории и практики управления. 1997. № 3. С. 26—31.

10. Тищенко А.Н., Петрова Н.Б.. Особенности формирования туристского кластера. Социально-экономическое развитие Украины и её регионов: проблемы науки и практики. Харьков: ИД "Инжэк", 2010. 323 с.

11. Чикаренко І. Кластерний підхід в управлінні економічним розвитком муніципального управління. Державне управління та місцеве самоврядування: збірник наукових праць. 2010. №4 (7). С. 241—255.

#### References:

1. Bronshpak, G.K. and Chernyshov, S.I. (2009), Model' Leont'eva v mikroekonomike, strategija upravlenija dejatel'nost'ju klastera molochnoho profilja [Leontiev's model in microeconomics, dairy cluster management strategy], JSC Scientific and Technological Institute of Transcription, Translation and Replication, Kharkiv, Ukraine.

2. Volosovich, S.V. (2015), "The Economic Free Zone Cluster Development Strategy", *Ekonomisnyy visnyk un-tu: zb. nauk. pr.*, vol. 25/1, pp. 33—37.

3. Hladilina, O.V. (2011), "Prospects for clustering in the beet-sugar industry", *Naukovi pratsi Poltavs'koyi derzhavnoyi ahrarnoyi akademiyi*, vol. 2 (2), pp. 43—47.

4. Kondratenko, O.O. and Nikolayev, O.D. (2018), "The role of business incubators in enhancing innovative development in Ukraine", *Visnyk Ekonomichnoyi nauky Ukrayiny*, vol. 2, pp. 99—104.

5. Marchenko, T.I. (2016), "Development of innovative tourism clusters as a competitive advantage of the region's development", *Naukovyy visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytet*, vol. 3, pp. 63—66.

6. Maslyhan, O.O. and Kasynets', O.V. (2020), "Substantive understanding of clusters and specifics of their development management in the field of recreation and tourism", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol. 4, available at: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2020/55.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2020/55.pdf) (Accessed 10 Jan 2022).

7. Maslyhan, O.O. and Tod'yerishko, E.V. (2021), "Formation of the approach to the spatial routing of the processes leading to the functioning and development of tourism and recreation clusters in Ukraine", *Ahrosvit*, vol. 5—6, pp. 68—74.

8. Muzychenko-Kozlovs'ka, O.V. and Muzychenko-Kozlovs'kyi, A.V. (2011), "Development of the tourism cluster management system in Ukraine", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnik"*, vol. 706, pp. 120—125.

9. Patyurel', R. (1997), "Creation of network organizational structures", *Problemy teorii i praktiki upravleniya*, vol. 3, pp. 26—31.

10. Tishchenko, A.N. and Petrova, N.B. (2010), "Features of the formation of a tourist cluster", *Sotsial'no-ekonomicheskoye razvitiye Ukrainy i yeyo regionov: problemy nauki i praktiki* [Social'no-jekonomicheskoe razvitiye Ukrainy i eyo regionov: problemy nauki i praktiki], ID "Inzhek", Khar'kiv, Ukraine.

11. Chykarenko, I. (2010), "Cluster approach in the management of economic development of municipal government", *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya: zbirnyk naukovykh prats'*, vol. 4 (7), pp. 241—255.

*Стаття надійшла до редакції 13.01.2022 р.*



УДК 65. 011.3:658

С. М. Халатур,  
д. е. н., професор, в. о. завідувача кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0001-8331-3341

М. В. Кравченко,  
д. е. н., професор кафедри обліку, оподаткування та УФЕБ,  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-6942-0914

А. О. Матвієнко,  
студентка гр. МгФБСз-1-20, Дніпровський державний  
аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-7451-5977

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.23

# УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПРОЄКТАХ ДЛЯ УДОСКОНАЛЕННЯ ЛІКВІДНОСТІ, ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

S. Khalatur,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University

M. Kravchenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting,  
Taxation and MFES, Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Matvienko,  
Student of gr. MGFBSz-1-20, Dnipro State Agrarian and Economic University

## RISK MANAGEMENT IN PROJECTS TO IMPROVE LIQUIDITY, ECONOMIC SECURITY AND SOLVENCY OF ENTERPRISES

**Ризик ліквідності пов'язаний із проблемами платоспроможності на етапі рефінансування. Підприємства можуть акумулювати ліквідність (мати короткострокові ліквідні активи) або формувати прозорість (сприяти передачі інформації про платоспроможність). Прозорість завдяки зміщенню ризиків та упередженості до ліквідності зберігає внутрішній контроль. Проблема багатозадачності ускладнює регулювання економічної безпеки та оптимального рівня ліквідності. Отже, економічна ефективність і фінансова стабільність підприємства можуть погіршитися, особливо у підприємств, де доступ до ресурсів відіграє важливу роль. Крім того, регулювання економічної безпеки та ліквідності може фактично вирішити більш м'які викривлення фінансово-господарської діяльності, причому ініціативи щодо покращення платоспроможності є важливішими.**

**Необхідні інструменти управління ризиками в проєктах, щоб задовольнити всі сторони, залучені до проєкту, які виконуються весь життєвий цикл проєкту для збільшення ефекту від можливостей і позитивних подій при зменшенні ймовірності та впливу негативних заходів для досягнення цілей проєкту. Найбільш підходящі інструменти управління проєктами — це інструменти управління ризиками та розробки цінностей, оскільки вони вважаються потужними інстру-**

ментами вирішення проблем проекту; для виявлення та управління ризиками. Оскільки саме управління ризиками забезпечує системність, щоб вжити заходів, коли виникають ризики зниження ліквідності та платоспроможності підприємства. Це допомагає визначати різні цілі проекту, удосконалити контроль над проектом, підвищити шанси на успіх, покращити спілкування між усіма учасниками проекту, сприяти прийняттю рішень стосовно пріоритетних видів діяльності та забезпечити економічну безпеку підприємства.

*Liquidity risk is associated with solvency problems at the refinancing stage. Businesses can accumulate liquidity (have short-term liquid assets) or create transparency (facilitate the transfer of solvency information). Transparency by maintaining risk and liquidity bias maintains internal control. Although optimal liquidity can be established, transparency cannot be verified. The problem of multitasking makes it difficult to regulate the optimal level of liquidity. Thus, the economic efficiency and financial stability of the enterprise may deteriorate, especially in enterprises where access to resources plays an important role. In addition, liquidity regulation can effectively address milder financial and economic distortions, with initiatives to improve solvency being more important.*

*Necessary risk management tools in projects to satisfy all parties involved in the project, which are implemented throughout the project life cycle to increase the effect of opportunities and positive events while reducing the likelihood and impact of negative measures to achieve project objectives. The most appropriate project management tools are risk management and value development tools, as they are considered powerful tools for solving project problems; to identify and manage risks. Because risk management itself provides a system to take action when there are risks of reduced liquidity and solvency of the enterprise. This helps to define the various objectives of the project, improve control over the project, increase the chances of success, improve communication between all project participants, facilitate decision-making on priority activities and ensure the economic security of the enterprise. The company's management, applying the system of solvency and liquidity management, needs access to long-term budgets, cash flows and financing plans that reflect the future forecast of financial and economic activities. It is important to maintain solvency, as it helps to continue financial and economic activities in the future and ensure the economic security of the enterprise.*

*Ключові слова: ліквідність, платоспроможність, економічна ефективність, прибутковість, підприємство.*

*Key words: liquidity, solvency, economic efficiency, profitability, enterprise.*

## ВСТУП

Основним принципом ефективності діяльності підприємства є збереження капіталу та забезпечення економічної безпеки. Цей принцип визначив основний підхід до структури власного капіталу і був причиною того, що основною метою був захист кредиторів підприємства шляхом збереження власного капіталу, резервів та обмеження розподілу в ситуаціях, коли ліквідність та платоспроможність підприємства знижуються. Реакція кредиторів полягала в тому, що вони часто наполягали на субординації таких позик і на конкретних умовах позики, щоб зберегти як платоспроможність балансу, так і операційну ліквідність.

Все вищезазначене підтверджує актуальність дослідження теми управління ризиками в проектах для удосконалення ліквідності, економічної безпеки та платоспроможності підприємств.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Занепокоєнню щодо можливого неоптимального управління ліквідністю, платоспроможністю та забезпеченню економічної безпеки підприємства приділяли значну увагу в науковій літературі.

Так, автори Дар'я Степченко, Ірина Воронова зосереджені на виборі бізнес-стратегії, заснованої на принципах управління ризиками за допомогою процесу аналітичної мережі. Вибір аналітичного мережевого процесу пропонується з метою покращення процесу прийняття рішень у компанії шляхом підвищення культури оцінки платоспроможності підприємства [12].

Grzegorz Michalski, Guenter Blendinge, Zoltan Rozsa, Anna Cierniak-Emerych, Maria Svidronova, Jan Buleca, Hemantkumar Bulsara вивчали питання, яке стосується шляху отримання оптимальної структури капіталу для неприбуткових організацій, які працюють з визначеною місією [9].

Копесну Z. пише, що усі компанії проходять окремі фази корпоративного життєвого циклу. Цей факт особливо впливає на значення величин, що описують фінансовий стан підприємства. Фінансовий стан компанії визначається не лише прибутковістю, а й ліквідністю та іншими показниками, пов'язаними з фінансовим ризиком [7].

У дослідженні Ponikvar N., Tajnikar M., Pusnik K. зосереджено увагу на залежності фінансових коефіцієнтів і показників ефективності діяльності підприємства та його зростання. Дослідження перевіряє гіпотезу, що темпи зростання пов'язані з відмінностями в

значеннях фінансових і нефінансових коефіцієнтів. Вплив темпів зростання на показники продуктивності підприємства відомий. Цільові значення коефіцієнтів продуктивності змінюються в залежності від швидкості зростання підприємства [10].

Недостатньо дослідженими залишаються питання щодо вивчення більш складного характеру взаємодії між ліквідністю та платоспроможністю. Ми вважаємо, що ліквідність і платоспроможність можуть мати додаткові, а також замінні ефекти. Зокрема, ліквідність є більш ефективною для покриття малих (або звичайних) потрясінь, тоді як платоспроможність дозволяє мати справу з великими (або винятковими) подіями. Також актуальним є більш детальне дослідження управління ризиками в проєктах для удосконалення ліквідності та платоспроможності підприємств.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є вивчення варіантів управління ризиком ліквідності підприємства, коли ризик ліквідності пов'язаний із проблемами платоспроможності на етапі фінансування господарської діяльності та забезпечення економічної безпеки підприємства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Для підвищення рівня рентабельності та прибутковості підприємств національної економіки у цьому дослідженні розглядається взаємозв'язок ліквідності, платоспроможності та економічної безпеки. Для того щоб підприємство не вважалось фінансово скрутним необхідно досягти такого стану:

— активи підприємства (справедливо оцінені) дорівнюють або перевищують зобов'язання (справедливо оцінені), і підприємство зможе сплатити свої борги в міру їх погашення в ході звичайної діяльності протягом зазначеного угодою терміну;

— тест платоспроможності та ліквідності охоплює комбінацію двох типів неплатоспроможності; перша — технічна неспроможність, при якій активи підприємства (справедливо оцінені) перевищують її зобов'язання. Другий тип неплатоспроможності, званий комерційною неспроможністю, пов'язаний з нездатністю підприємства задовольнити свої боргові вимоги в міру настання терміну їх погашення, незалежно від характеру балансу підприємства [1; 3; 6; 12].

Застосовуючи ефективну систему управління платоспроможністю та ліквідністю, менеджери повинні враховувати всі обгрунтовано передбачувані фінансові обставини на момент проведення аналізу. Фінансова інформація підприємства вивчається на основі бухгалтерських записів та фінансової звітності. Це створює труднощі в тому, що жоден із цих записів і звітів не є перспективним, і не зрозуміло, яка обгрунтована інформація була б потрібна для підтримки прийняття управлінських рішень, коли розглядається, чи перебуває підприємство у фінансовій скруті.

Керівництво підприємства, застосовуючи систему управління платоспроможністю та ліквідністю, потребує доступу до перспективних бюджетів, грошових потоків та планів фінансування, які відображають майбутній прогноз фінансово-господарської діяльності.

Якщо вони відсутні, виникає питання як можна виконати вимоги аналізу на платоспроможність та ліквідність. Немає стандартів, які керують підготовкою фінансових прогнозів або обгрунтованістю припущень, використаних при складанні цих прогнозних документів. Тому управлінці повинні проявляти високий рівень кваліфікації та уважності в процесі оцінювання.

Менеджери, які аналізують на платоспроможність та ліквідність підприємства, повинні розглянути справедливу вартість активів та зобов'язань, включаючи будь-які непередбачені активи та зобов'язання. Вони також можуть розглянути будь-яку іншу оцінку активів та зобов'язань підприємства, яка є обгрунтованою за даних обставин [2; 4; 8].

Визнання та оцінка активів і зобов'язань повинні відповідати встановленим стандартам. Часто нематеріальні активи, як-от: бренди та торгові марки, не визнаються на балансі та не враховуються при оцінці підприємств, але вони можуть мати глибокий вплив на платоспроможність та ліквідність. Таким чином, оцінка нематеріальних, невизнаних активів може бути доцільною за таких обставин. Перевірка платоспроможності та ліквідності повинна постійно оцінюватися керівництвом та посадовими особами підприємства. Тому це має бути ключовим фактором для системи управління ризиками.

Очікується, що менеджер представить план, який визначає шлях повернення підприємства до платоспроможності та ліквідності та підвищення фінансового стану підприємства. Як альтернатива, план може передбачати кращий результат, ніж ліквідація. Завжди під час цього процесу менеджер має використовувати систему управління платоспроможністю та ліквідністю, вирішуючи складні ділові, юридичні та фінансові питання, які виникають під час удосконалення фінансового стану підприємства.

Здійснюючи трансформацію строків погашення кредиторської заборгованості, підприємства страхують потреби банку в ліквідності, але піддаються ризику ліквідності. Хоча, коли невизначеність зникне, чутки можуть виявитися необгрунтованими, обмеженість готівкових коштів та обмежений доступ до нового фінансування створюють значне навантаження на здатність підприємства виконувати всі свої зобов'язання під час кризи. Щоб здійснювати свою фінансово-господарську діяльність, підприємство повинно мати можливість підтримувати власними коштами на період стресу ліквідності та пом'якшити занепокоєння щодо його платоспроможності якомога швидше [6; 7; 13].

Вважаємо, що платоспроможне підприємство може застрахуватися двома різними способами від збою під час зниження ліквідності. Один з них — накопичувати ліквідність — сформувані запобіжні короткострокові активи для покриття можливих внутрішніх витрат. Інший — установити прозорість діяльності — встановити набір механізмів, що полегшують передачу інформації партнерам і допомогти вирішити невизначеність платоспроможності. Обидві інвестиції — в ліквідність та в прозорість — це стратегічні попередні рішення, які слід приймати на початковому етапі до того, як реалізуються можливі ризики ліквідності.

Ліквідність і прозорість мають різні наслідки в управлінні ризиками. Попереджувальний буфер дозволяє



Рис. 1. Теоретичні аспекти платоспроможності та ліквідності

внутрішньо покрити всю нестачу ліквідності в межах свого розміру, забезпечуючи повне страхування від менших потрясінь. Проте великі буфери ліквідності є надзвичайно дорогими, тому ліквідність не може бути використана для покриття великих потрясінь. Прозорість допомагає вирішити невизначеність платоспроможності та дає змогу фінансувати діяльність шляхом запозичень на ринку капіталу. Це може охопити будь-які потрясіння ліквідності — малі чи великі. Таким чином, підприємства можуть оптимально поєднувати ліквідність і прозорість в управлінні ризиком ліквідності. Вони може використовувати ліквідність, щоб повністю застрахуватися від невеликих потрясінь, а прозорість — частково охоплює також великі ризики [5; 9; 11].

Це створює простір для втручання вищого керівництва з метою відновлення оптимального управління ризиком ліквідності. Однак хоча ліквідність є вірогідною і може бути нав'язана, зокрема, за резервними вимогами регуляторний важіль щодо вибору прозорості невеликий. Це робить регулювання ліквідністю багатозадачною проблемою та ускладнює оптимальну систему управління платоспроможністю.

Тому існує загроза погіршення фінансової стабільності та соціального добробуту в результаті погано спланованих вимог до ліквідності. Інша проблема полягає в тому, що коли ліквідність асоціюється зі значними при-

ватними вигодами, підприємства можуть мати упередження щодо ліквідності, за рахунок прозорості. Ліквідність дозволяє їм зберігати внутрішній контроль під час стресових подій та споживати приватні вигоди у разі неплатоспроможності. Це посилює занепокоєння щодо резервних вимог, оскільки вони, крім того, можуть бути спрямовані на "неправильні" та більш м'які спотворення.

Вважаємо, що більш ліквідні підприємства будуть більш стійкими до невеликих потрясінь, тоді як більш прозорі підприємства — до великих потрясінь також. Позитивні ефекти інвестицій у прозорість та доступ до ринку капіталу залежать від розвитку фінансового ринку. Попри те, що проєкт є довгостроковим, деякі боргові зобов'язання підлягають погашенню раніше, і їх необхідно поновити. Однак цьому можуть запобігти можливі наслідки асиметричної інформації на певну дату, а саме посилення занепокоєння щодо платоспроможності підприємства.

Платоспроможність відображає позицію підприємства та його здатність виконувати довгострокові та короткострокові зобов'язання. Вона відома як довгострокова стабільність з фінансового аспекту для покриття різних зобов'язань, коли вони стають перед підприємством. Вона також показує здатність підприємства продов-

жувати та розвивати бізнес у майбутньому. Якщо платоспроможність висока, це означає, що підприємства мають достатні фінансові ресурси для виконання всіх зобов'язань, а якщо платоспроможність низька, то підприємству буде важко виконувати боргові зобов'язання вчасно [10; 12; 13].

Важливо підтримувати платоспроможність, оскільки це допомагає продовжити фінансово-господарську діяльність у майбутньому та забезпечити економічну безпеку підприємства. Платоспроможність відрізняється від ліквідності. Ліквідність пов'язана з короткостроковими зобов'язаннями, а платоспроможність — із довгостроковими зобов'язаннями. Щоб бути платоспроможним, активи підприємства повинні перевищувати весь його борг.

Платоспроможність визначає здатність підприємства керувати боргами та досягати цілей організації шляхом управління прибутковістю. Підприємство, яке не в змозі підтримувати хорошу платоспроможність, зіткнеться з труднощами зі сплатою боргів і, отже, стане банкрутом.

Платоспроможність допомагає визначити стійкість підприємства та здатність постійно розвиватися протягом тривалого періоду. Оскільки вона відображає здатність підприємства вчасно виконувати свої зобов'язання та досягати необхідного зростання та розвитку.

Платоспроможність також допомагає підприємству в управлінні активами та пасивами, які сприяють досягненню необхідного рівня боргів шляхом досягнення ефективного балансу між активами та зобов'язаннями. Платоспроможність також керує різними операціями, пов'язаними з готівкою, щоб підтримувати грошовий потік, якщо це необхідно, що безпосередньо вплине на ліквідність підприємства.

Зацікавлені сторони в платоспроможності підприємства, інвестори та кредитори перевіряють її. Вони займаються перевіркою фінансового стану та оцінкою аспектів зростання та прибутковості підприємства. Інвестори перед інвестуванням повинні проаналізувати всю фінансову документацію, щоб з'ясувати платоспроможність. Навіть кредитори перед наданням кредиту враховують це, щоб з'ясувати здатність підприємства погасити борг. Підприємства з низькою платоспроможністю відчувають труднощі в управлінні доходами для погашення зобов'язань, і тому вони не зможуть своєчасно погасити нові борги.

Ці дві концепції допомагають визначити фінансовий стан підприємства. Але вони відрізняються одна від одної. Ліквідність вимірює здатність підприємства справлятися з короткостроковими зобов'язаннями, тоді як платоспроможність пов'язана з управлінням довгостроковою життєдіяльністю та безперервною фінансово-господарською діяльністю протягом тривалого періоду.

Баланс і рух грошових коштів певною мірою відображають платоспроможність. Грошовий потік показує грошові операції, які допомагають визначити здатність підприємства виконувати короткострокові зобов'язання. Коефіцієнт платоспроможності визначає, чи достатні грошові потоки для виконання короткострокових і довгострокових зобов'язань. Чим вищий коефіцієнт, тим краще положення підприємства щодо виконання зобов'язань, тоді як нижчий коефіцієнт показує більшу ймовірність дефолту з боку підприємства. Він розраховується шляхом ділення чистого операційного прибутку після оподаткування на загальну суму боргових зобов'язань. Коефіцієнт платоспроможності вище 20% вважається хорошим, але знову ж таки він відрізняється в залежності від галузі [2; 8; 10].

Таким чином, платоспроможність оцінює здатність підприємства керувати довгостроковими зобов'язаннями та своєчасно виконувати всі борги. Для того щоб оцінити здатність підприємства розвиватися та підтримуватися на ринку, перевірка платоспроможності є одним із багатьох хороших параметрів. Чим краще платоспроможність підприємства, тим краще воно вчасно



**Рис. 2. Проблеми та перспективи розвитку платоспроможності та ліквідності в управлінні проектами підприємства**

Джерело: адаптовано авторами за даними [1—3; 9; 10].

виконає всі зобов'язання. Потенційні кредитори повинні використовувати платоспроможність для оцінки кредитоспроможності підприємства перед наданням кредиту.

Для бізнесу ризик ліквідності описує потенційну неспроможність вирішити короткостроковий витік грошових коштів для інвесторів, з іншого боку, це описує ризик не знайти контрагентів, які б платили за відповідними ринковими цінами за продукцію підприємства. Отже, необхідна система управління ризиком ліквідності та оптимізації ризику ліквідності сільськогосподарського підприємства.

Ризик ліквідності, з яким стикаються підприємства описує ризик того, що підприємство не зможе виконати свої короткострокові фінансові зобов'язання (погашення банківського кредиту, оплата постачальнику послуг, зарплата, податковий борг та інші платежі). Таким чином, ризик ліквідності зазвичай описує ризик проблем із грошовими потоками, який полягає в нездатності виконати свої короткострокові (менше одного року) фінансові зобов'язання. Такі проблеми можуть призвести до несплати відповідного бізнесу або навіть до бан-

крутства. Також ризик ліквідності може також означати, що підприємство має труднощі з "ліквідацією" короткострокових фінансових інвестицій. Підприємства, які володіють неліквідними активами, можуть виявитися не в змозі перепродати свої позиції за ринковою вартістю через відсутність доступних контрагентів.

Ризик ліквідності інвестора являє собою будь-які потенційні труднощі, які можуть виникнути під час продажу позицій на ринку. Інвестор, який бажає продати свої активи, може справді важко знайти контрагента, який готовий придбати його за повною ринковою вартістю (складність, яка стає все більш вираженою, коли позиція стає більшою, а обсяги торгів знижуються). Таким чином, інвестор може виявитися без вибору, окрім як погодитися на низьку ціну, просто щоб мати можливість швидше ліквідувати свою позицію. У найгіршому випадку ризик ліквідності може навіть призвести до повної нездатності продати фінансову позицію через занадто вузький ринок або його відсутність.

Для банку ризик ліквідності включає в себе як ризик ліквідності бізнесу, так і ризик ліквідності інвестора (кожний з них посилюється самою природою банківської діяльності). Однак це також включає більш специфічний ризик у випадку, коли їхні клієнти масово знімають свої заощадження. У значній мірі залежать від умов ліквідності міжбанківського ринку для своїх короткострокових інвестиційних потреб, банки особливо піддаються впливу, коли ринок або їхні клієнти втрачають довіру.

Для бізнесу ризик ліквідності виникає через відсутність достатньої ліквідності для покриття менших очікуваних витрат. Можна виділити дві основні причини ризику ліквідності підприємства:

— Відсутність достатнього "буфера безпеки" для покриття загальних витрат (зокрема, найнесподіваніших).

— Труднощі з пошуком необхідного фінансування на кредитному ринку або на фінансових ринках.

Можливість вимірювати ліквідність бізнесу є вирішальною для управління ризиком ліквідності. Це дає можливість забезпечити адекватне фінансування короткострокових боргових зобов'язань за рахунок наявних грошових коштів і, якщо необхідно, короткострокових позицій, які можна швидко та легко перетворити на ліквідність. Варто зазначити, що, на відміну від ризику платоспроможності (неможливість погашення кредиту), ризик ліквідності стосується не тільки підприємств, які підтримують фінансову стійкість.

Щоб зменшити ризики, пов'язані з управлінням підприємства, можна отримати більше інформації про позицію готівки, щоб передбачити ризик ліквідності. З цією метою підприємства можуть використовувати рішення з управління грошовими коштами, спеціально спрямоване на управління ризиком ліквідності, для щоденного моніторингу поточних і майбутніх грошових позицій (уся проблема полягає в тому, щоб чітко передбачити приплив і відтік готівки для захисту відповідної величини ліквідності для вирішення будь-якої несподіваної ситуації).

Підприємство також може збільшити свій власний капітал, щоб покращити свої фінансові ресурси. На

певний термін підприємства також можуть вдатися до традиційного банківського фінансування, скористатися перевагами свого овердрафту, використовувати факторинг або лізинг, якщо це необхідно. У крайніх випадках бізнес може також відмовитися від деяких своїх основних засобів: продаж цих основних засобів створює значне короткострокове джерело фінансування і може підвищити показники ліквідності підприємства.

Нарешті, зміна циклу конвертації готівки в підприємстві також може виявитися необхідною, щоб мінімізувати розрив між притоком і відтоком та покращити управління ліквідністю. Зокрема, через скорочення запасів готової продукції, переговори з постачальниками про продовження платежів або скорочення термінів оплати покупцями.

Такі дії спрямовані на зменшення потреби в оборотному капіталі, збільшення заборгованості на поточному рахунку підприємства та покращення його загального фінансового стану. Мета — покращити можливості самофінансування бізнесу. Належне управління ризиком ліквідності вимагає правильних інструментів вимірювання та моніторингу, а також професійного підходу. Повне використання його потенціалу дасть підприємству перевагу перед конкурентами та забезпечить кращу фінансову стійкість.

Важливо зосередитися на використанні коефіцієнтів ліквідності та платоспроможності в управлінні наявними грошовими коштами у підприємстві. Коефіцієнти ліквідності показують спроможність підприємства обслуговувати борг у короткостроковій перспективі, тоді як показники платоспроможності визначають здатність підприємства обслуговувати довгостроковий борг. Банки особливо зацікавлені в ліквідності та платоспроможності, демонструючи спроможність платити, а не лише заставу, що забезпечує кредит.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Нинішня економічна ситуація спричинила різке сповільнення продажів і подовження термінів стягнення дебіторської заборгованості. Ліквідність, платоспроможність та економічна безпека підприємства стають точкою уваги для виживання. На відміну від продажів, витрати залишаються стабільними, і хоча постачальники потребують готівкових коштів швидше, плателі по кредиторській заборгованості, як правило, відкладаються, щоб зберегти готівку підприємства-позичальника.

Прогнози та бюджети є ключовими інструментами для успішного подолання спаду фінансово-економічної діяльності, забезпечення економічної безпеки підприємства. Необхідно розробити найкращі та гірші сценарії, щоб підприємство могло підготуватися до будь-якого напрямку з впевненістю, що достатньо грошових коштів для продовження діяльності. Розробляються щотижневі готівкові прогнози, які пов'язані з бюджетною допомогою для прогнозування потенційних грошових скорочень. Щоквартальні огляди бюджетів та прогнозів дозволяють передбачити потреби в готівці та дають змогу коригувати стратегії, щоб відображати мінливе середовище. У сучасній економічній ситуації забезпечення еко-

номічної безпеки, фінансової стійкості підприємства на основі підтримання оптимального рівня ліквідності та платоспроможності є ключовим напрямком фінансово-господарської діяльності. Тому тенденцією майбутнього буде менше заборгованостей і краще співвідношення боргу до власного капіталу.

## Література:

1. Dehghanan H., Khashei V., Bakhshandeh G. and Kajanus M. Selecting Optimum Strategy in Domestic Household Appliances Industry Using A'WOT Method. *International Journal of Business and Social Sciences*. 2014. Vol. 2/2. Pp. 80—90.
2. Khalatur S. M., Hudym K. M. Systematization and analyse of TNCs' conduct model during coming into the national agrarian markets. *Економічний часопис — XXI*. 2016. Vol. 5—6. Pp. 34—37.
3. Khalatur S.M. Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2017. Vol. 3. Pp. 147—154.
4. Khalatur S., Trokhymets O. and Karamushka O. Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. Vol. 6 (2). Pp. 81—92.
5. Khalatur S., Masiuk Y., Kachula S., Brovko L., Karamushka O. and Shramko I. Entrepreneurship development management in the context of economic security. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2021. Vol. 9 (1). Pp. 558—573.
6. Khalatur S., Kuprina N. and Kurbatska L. New business strategies formation of enterprises and outsourcing development as a condition for increasing competitiveness in the markets of Europe and Ukraine: comparative analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7 (4). Pp. 203—213.
7. Konecny Z. Golden Rules of Financing Related to the Life Cycle of Czech Automotive Firms. *Journal of Competitiveness*. 2013. Vol. 5 (2). Pp. 83—97.
8. Marchioni A., Magni C.A. Investment decisions and sensitivity analysis: NPV-consistency of rates of return. *European Journal of Operational Research*. 2018. Vol. 268 (1). Pp. 361—372.
9. Michalski G., Blendinge G., Rozsa Z., Cierniak-Emerych A., Svidronova M. Jan Buleca and Bulsara H. Can We Determine Debt To Equity Levels In Non-Profit Organisations? Answer Based On Polish Case. *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*. 2018. Vol. 29 (5). Pp. 526—535.
10. Ponikvar N., Tajnikar M. and Pusnik K. Performance ratios for managerial decision making in a growing firm. *Journal of Business Economics and Management*. 2009. Vol. 10 (2). Pp. 109—120.
11. Rahman A., Rahman M. and Belas J. Determinants of SME Finance: Evidence from Three Central European Countries. *Review of economic perspectives*. 2017. Vol. 17 (3). Pp. 263—285.
12. Stepchenko D., Voronova I. Inzinerine Assessment of Risk Function Using Analytical Network Process. *Ekonomika-Engineering Economics*. 2015. Vol. 26 (3). Pp. 264—271.
13. Stryckova L. The Relationship between Company Returns and Leverage Depending on the Business Sector:

Empirical Evidence from the Czech Republic. *Journal of Competitiveness*. 2017. Vol. 3/2017. Pp. 67—71.

## References:

1. Dehghanan, H. Khashei, V. Bakhshandeh, G. and Kajanus, M. (2014), "Selecting Optimum Strategy in Domestic Household Appliances Industry Using A'WOT Method", *International Journal of Business and Social Sciences*, vol. 2/2, pp. 80—90.
2. Khalatur, S. M. and Hudym, K. M. (2016), "Systematization and analyse of TNCs' conduct model during coming into the national agrarian markets", *Economic Annals — XXI*, vol. 5—6, pp. 34—37.
3. Khalatur, S.M. (2017), "Important provisions for the development of agriculture of Ukraine", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 3, pp. 147—154.
4. Khalatur, S. Trokhymets, O. and Karamushka, O. (2020), "Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (2), pp. 81—92.
5. Khalatur, S. Masiuk, Y. Kachula, S. Brovko, L. Karamushka, O. and Shramko, I. (2021), "Entrepreneurship development management in the context of economic security", *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, vol. 9 (1), pp. 558—573.
6. Khalatur, S. Kuprina, N. and Kurbatska, L. (2021), "New business strategies formation of enterprises and outsourcing development as a condition for increasing competitiveness in the markets of Europe and Ukraine: comparative analysis", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7 (4), pp. 203—213.
7. Konecny, Z. (2013), "Golden Rules of Financing Related to the Life Cycle of Czech Automotive Firms", *Journal of Competitiveness*, vol. 5 (2), pp. 83—97.
8. Marchioni, A. and Magni, C.A. (2018), "Investment decisions and sensitivity analysis: NPV-consistency of rates of return", *European Journal of Operational Research*, vol. 268 (1), pp. 361—372.
9. Michalski, G. Blendinge, G. Rozsa, Z. Cierniak-Emerych, A. Svidronova, M. and Jan Buleca, H. Bulsara (2018), "Can We Determine Debt To Equity Levels In Non-Profit Organisations? Answer Based On Polish Case", *Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics*, vol. 29 (5), pp. 526—535.
10. Ponikvar, N. Tajnikar, M. and Pusnik, K. (2009), "Performance ratios for managerial decision-making in a growing firm", *Journal of Business Economics and Management*, vol. 10 (2), pp. 109—120.
11. Rahman, A. Rahman, M. and Belas, J. (2017), "Determinants of SME Finance: Evidence from Three Central European Countries", *Review of economic perspectives*, vol. 17 (3), pp. 263—285.
12. Stepchenko, D. and Voronova, I. (2015), "Inzinerine Assessment of Risk Function Using Analytical Network Process", *Ekonomika-Engineering Economics*, vol. 26 (3), pp. 264—271.
13. Stryckova, L. (2017), "The Relationship between Company Returns and Leverage Depending on the Business Sector: Empirical Evidence from the Czech Republic", *Journal of Competitiveness*, vol. 3/2017, pp. 67—71.

*Стаття надійшла до редакції 11.01.2022 р.*



С. В. Волосович,  
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів,  
Київський національний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0003-3143-7582

А. В. Василенко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
Київський національний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0003-2028-9748

І. С. Микитюк,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів,  
Київський національний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0001-5523-0485

К. П. Янчевська,  
студентка, Київський національний торговельно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0001-6833-7150

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.30

## СТРАХОВІ ЕКОСИСТЕМИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

S. Volosovych,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
A. Vasylenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
I. Mykytiuk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,  
Kyiv National University of Trade and Economics  
K. Yanchevs'ka,  
Student, Kyiv National University of Trade and Economics

### INSURANCE ECOSYSTEMS UNDER CONDITIONS OF THE PANDEMIC

**У статті визначено, що страхова екосистема є різновидом фінансових екосистем. Досліджено, що страхові екосистеми розвиваються у площині впливу технологічної (блокчейн, великі дані, штучний інтелект та ін.) та економічної складових. Виявлено, що створення страхових екосистем передбачає формування конкурентної стратегії поведінки на фінансовому ринку oferentів страхових послуг. Перевагами функціонування страхових екосистем є надання супутніх послуг, застосування мережових ефектів, об'єднання даних у сервісах. Доведено, що перехід oferentів страхових послуг до цифрових екосистем передбачає їх трансформацію з агрегатора ризиків до побудови партнерських відносин із учасниками внутрішнього та зовнішнього інституційного середовища страхового ринку. Визначено, що пандемія Covid-19 стала підґрунтям для пришвидшення формування страхових екосистем внаслідок структурних зрушень на страховому ринку.**

**The article defines that the insurance ecosystem is a kind of financial ecosystem. Insurance ecosystems are developing in the plane of influence of technological and economic components. It is revealed that the insurance ecosystems creation involves the formation of a competitive strategy of behavior in the financial market of insurance service providers. The use of FinTech tools (artificial**

*intelligence, big data, telematics, internet, biometrics, blockchain), which connect all participants in the ecosystem, plays a crucial role in the insurance ecosystems functioning and the needs of the insurance market itself are a powerful factor influencing the formation of insurance ecosystems. Participants in the insurance ecosystem are basic institutions (insurance companies, InsurTech start-ups, BigTech firms), institutes of insurance and non-insurance infrastructure, consumers of insurance services, experts, institutes of state regulation and self-regulatory organizations. The tasks of insurance ecosystems are to increase the functionality of the insurance services market, attract new customers to consume insurance services, increase the personification of insurance services. The advantages of the insurance ecosystems functioning are provision of related services, application of network effects, integration of data in services. The pandemic, despite creating challenges for the insurance sector, is accelerating its digital transformation, driving innovation into existing insurance products and creating new offerings. It is proved that the transition of insurance service providers to digital ecosystems involves their transformation from a risk aggregator to building partnerships with participants in the internal and external institutional environment of the insurance market. The orientation of insurers to participate in the ecosystem may contribute to the diffusion of insurers' services in related and completely new areas of business. It is determined that the Covid-19 pandemic became the basis for accelerating the formation of insurance ecosystems due to structural changes in the insurance market.*

*Ключові слова: фінансова екосистема, страхова екосистема, фінансові технології, страхування, пандемія.*

*Key words: financial ecosystem, insurance ecosystem, financial technologies, insurance, pandemic.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансові системи є об'єктом впливу різноманітних чинників, що обумовлює їх перманентні трансформації. Кризи будь-якого походження завжди викликали зміни у функціонуванні фінансових систем. Яскравим прикладом є виникнення криптовалюти у результаті кризи 2008 року. Не стала виключенням і пандемія COVID-19, яка докорінним чином змінила фінансову поведінку споживачів, обумовила необхідність адаптації до неї продавців фінансових послуг. Внаслідок цього пришвидшилися процеси глобалізації та конвергенції на тлі активізації діджиталізації діяльності учасників ринку фінансових послуг. Нині звичним явищем стає створення фінансових екосистем, учасники яких об'єднані спільними як економічними, так і технологічними чинниками. У результаті цієї взаємодії всі учасники, зокрема, й суб'єкти страхового ринку, отримують синергетичний ефект.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі останнім часом досить активно досліджують питання функціонування фінансових екосистем. До них належать розробки І. Лі та Я. Шін [1], К. Свенсона, Я. Юдесена та Дж. Веб [2], С. Босе [3], З. Позсера [4], Ю. Баранюка [5]. Проблема становлення та розвитку страхових екосистем присвячено нечисленні праці. Зокрема, М. Дем'янчук, Н. Маслій, Ю. Жаданова аналізували функціонування страхових екосистем [6]. У всіх без винятку публікаціях підкреслюється, що підґрунтям існування всіх видів фінансових екосистем є фінансові технології.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є з'ясування місця і ролі страхування у формуванні фінансових екосистем.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "екосистема" зародився у сфері екології, але враховуючи взаємний вплив суб'єктів фінансової системи один на одного, почав застосовуватися для опису процесів, що відбуваються у фінансовій сфері. У таблиці 1 систематизовано підходи до розуміння фінансових екосистем. Як бачимо, єдиної думки щодо сутності фінансових екосистем немає, автори більшою мірою акцентують увагу на різних їх складових залежно від мети своїх досліджень.

Функціонування фінансових екосистем здійснюється на основі притаманних їм властивостей (табл. 2). З одного боку, вони є однаковими із властивостями будь-якої екосистеми. З іншого боку, властивості фінансових екосистем мають певні особливості.

За деякими дослідженнями до 2025 року 12 екосистем принесуть 60 трлн дол. США, або приблизно 30 % усіх світових доходів [11]. Активізація формування та розвитку екосистем є наслідком діджиталізації всіх сфер життєдіяльності людини. Це надасть переваги для сфер та організацій з високим рівнем адаптивності до змін.

Чинниками, які об'єднують учасників фінансових екосистем, є економічні та технологічні. В основі економічних чинників домінують отримання переваг над конкурентами, зацікавлення нових споживачів своїх послуг та створення покращених умов для старих клієнтів, зростання ефективності функціонування всіх учасників екосистеми.

Різновидами фінансових екосистем є банківські, страхові, інвестиційні, платіжні, криптовалютні екосистеми. Страхові екосистеми розвиваються у площині впливу двох складових. Так, у функціонуванні страхових екосистем вирішальну роль відіграє застосування

**Таблиця 1. Наукові підходи до розуміння фінансових екосистем**

Підхід	Представники	Сутність
Інституційний	І. Лі, Я. Шін, К. Свенсон, Я. Юдесен, Я. Веб	Акцент ставиться на складі учасників екосистеми. Так, І. Лі та Я. Шін до фінансової екосистеми включають розробників технологій; державні установи та регулятори; приватних та корпоративних фінансових клієнтів; традиційні фінансові установи [1]. До цих учасників К. Свенсон, Я. Юдесен та Я. Веб додають ще одну складову – фінтех-стартапи [2]. Цей підхід підтримує і Національний банк України. У Стратегії Національного банку України під фінансовою екосистемою розуміється сукупність учасників фінансового ринку та інших сторін, які взаємодіють між собою одночасно на умовах співробітництва та конкуренції з метою створення та надання фінансових продуктів і послуг [7]
Функціональний	Е. Попкова	У межах функціонального підходу фінансова екосистема розглядається як технологічна платформа, спрямована на діджиталізацію фінансового ринку, яка включає чотири сфери: фінансовий капітал, переваги споживачів при отриманні фінансових послуг, інтернет речей, фінансові технології [8, с. 126-129]. Слід зазначити, що інтернет речей є інструментом фінансових технологій і його не доречно включати як окрему сферу фінансової екосистеми. У результаті фінансова екосистема ототожнюється із фінансовими технологіями [8, с. 129]
Галузевий	Л. Ката, Л. Нетребчу, І. Касья, В. Шкурко	Галузевий підхід передбачає, що його прихильники під фінансовою екосистемою розуміють лише якусь її підсистему, зокрема, підсистему безготівкових платежів у аграрному секторі [9], банківську екосистему [10]
Комплексний	С. Волосович, Ю. Баранюк	Фінансова екосистема – це сукупність традиційних фінансових посередників, FinTech-компаній, FinTech-стартапів, інкубаторів, акселераторів, регуляторів, суб'єктів господарювання, фізичних осіб, державних фінансових інститутів, освітніх закладів, які взаємодіють на основі застосування інструментів фінансових технологій, що забезпечує максимальну інклюзивність споживачів на ринку фінансових послуг та прозорість державних фінансів [5, с. 95]

Джерело: побудовано на основі [1—2; 5; 7—10].

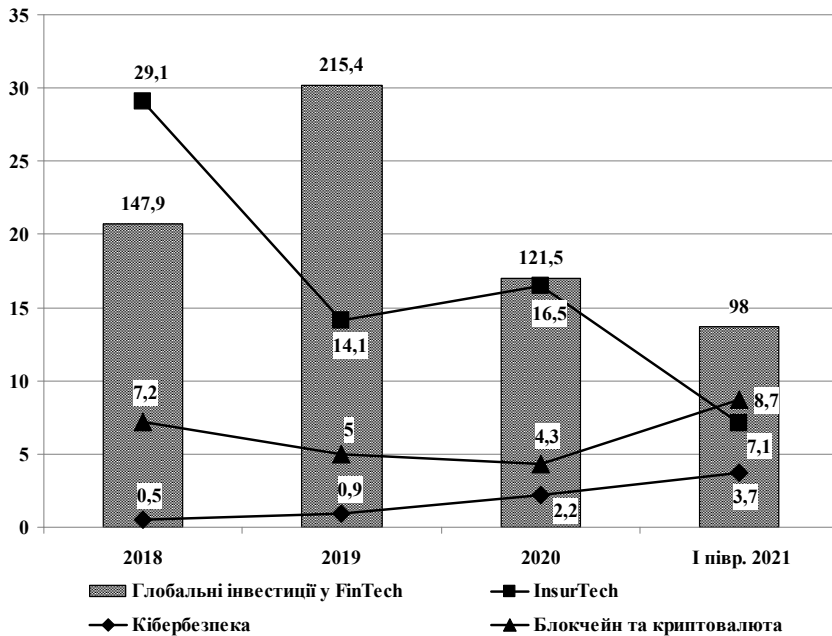
інструментів FinTech (штучного інтелекту, великих даних, телематики, інтернету, біометрії, блокчейну), що пов'язують всіх учасників екосистеми. Водночас потреби самого страхового ринку є потужним чинником впливу на формування страхових екосистем. У сучасних умовах InsurTech, що зародилася в інституційному середовищі FinTech, починає розглядатися як самостійна екосистема. Учасниками страхової екосистеми є:

- 1) базові інститути, до яких належать страхові компанії, InsurTech start-ups, BigTech firms;
- 2) інститути інфраструктури:
  - а) інститути страхової інфраструктури (страхові брокери, страхові агенти, актуарії, андеррайтери, диспашери, аварійні комісари, сюрвеєри);
  - б) інститути нестрахової інфраструктури (банки, фірми, що забезпечують платежі, учасники фондового ринку, туристичні компанії, медичні заклади, торговельні фірми, фінансові консультанти, освітні установи);
- 3) споживачі страхових послуг: фізичні та юридичні особи;
- 4) експерти: науковці, рейтингові агентства, журналісти, міжнародні організації;
- 5) інститути державного регулювання (Національний банк України, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку) та саморегулювання (Ліга страхових організацій України, Моторне (транспортне)

**Таблиця 2. Властивості фінансових екосистем**

Загальні властивості		Специфічні властивості	
Властивість	Характеристика	Властивість	Характеристика
<b>Емерджентність</b>	Передбачає, що за рахунок взаємодії окремих складових виникають нові властивості, які характеризують систему	<b>Технологічність</b>	Передбачає функціонування фінансової екосистеми на основі застосування інструментів фінансових технологій, зокрема, штучного інтелекту, великих даних, інтернету, блокчейну, криптографії, біометрії
<b>Сукупність</b>	Представляє собою суму властивостей кожної підсистеми, тобто наявність сукупних властивостей	<b>Децентралізація</b>	Передбачає зменшення ролі фінансових посередників на ринках
<b>Гетерогенність</b>	Полягає в тому, що система не може складатися з абсолютно ідентичних елементів	<b>Клієнтоорієнтованість</b>	Обумовлюється посиленням ролі економіки споживання у сучасному суспільстві
		<b>Інклюзивність</b>	Грунтується на зростанні доступу споживачів до фінансових послуг та участі громадян у формуванні бюджетних програм
		<b>Стабільність</b>	Передбачає безпечність фінансових операцій, з одного боку, та попередження кризових явищ або мінімізацію їх наслідків, з іншого боку

Джерело: побудовано на основі [5].



**Рис. 1. Обсяг глобальних інвестицій у FinTech за 2018–2020 рр. та I півріччі 2021 р., млрд дол. США**

Джерело: побудовано на основі [12].

страхове бюро України, Асоціація небанківських інституцій, Ядерний страховий пул та ін).

Для створення страхової екосистеми необхідний ініціатор. Інші учасники приєднуються до неї на добровільних засадах.

Пандемія COVID-19 обумовила численні виклики для функціонування страхового ринку. Передусім це стосується переформатування діяльності продавців страхових послуг в умовах соціального дистанціювання в частині переходу значної частини працівників на віддалену роботу. За цих обставин зростає роль інструментів фінансових технологій у діяльності продавців страхових послуг. Як бачимо з рисунку 1, протягом 2020 року збільшилися глобальні інвестиції в InsurTech порівняно з 2019 роком на тлі падіння цього показника в FinTech. Водночас у період пандемії зросли інвестиції в кібербезпеку та технологію блокчейн, що мають відношення й до страхового ринку. Таким чином, пандемія пришвидшила формування страхових екосистем.

Як бачимо з рисунка 2, пандемія спричинила різке зростання частки глобальних інвестицій в InsurTech у загальному обсязі глобальних інвестицій у FinTech у 2020 році.

М. Дем'янчук, Н. Маслій, Ю. Жаданова підкреслюють, що створення страхової екосистеми передбачає врахування теперішніх і майбутніх потреб представників всіх груп екосистеми, як споживачів послуг, так і засновників створення таких послуг, модель якої передбачає функціонування держави, бізнесу і громадян у взає-

мозалежності та набуття синергетичного ефекту [6].

Метою створення страхових екосистем, на нашу думку, є об'єднання певного кола учасників завдяки єдиній концепції, що спрямована на формування конкурентної стратегії поведінки оферентів страхових послуг на ринку. Завдання функціонування страхових екосистем:

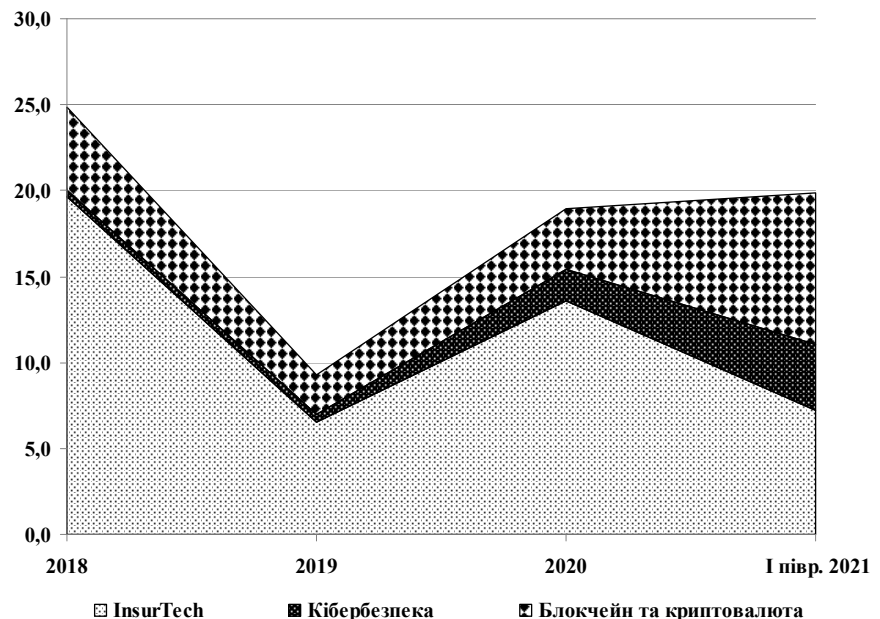
- підвищення функціональності ринку страхових послуг;
- залучення нових клієнтів до споживання страхових послуг;
- підвищення персоналізації страхових послуг.

Перевагами функціонування страхових екосистем є:

- надання супутніх послуг;
- застосування мережових ефектів, коли споживач може порівняти себе із іншими споживачами подібних послуг;
- об'єднання даних у сервісах.

Перехід оферентів страхових послуг до цифрових екосистем передбачає зміну їх ролі як агрегатора ризиків до нової бізнес-моделі, підґрунтям якої є побудова партнерських відносин із гравцями як всередині, так і за межами страхового ринку. Це обумовлюється активізацією розвитку шерингової економіки та впровадження інструментів фінансових технологій.

За оцінками PwC, до 2025 року обсяг шерингової економіки у світі становитиме 335 млрд дол. США за рахунок таких напрямків як подорожі, фінанси, пошук персоналу, потокова передача музики й відео,



**Рис. 2. Частка обсягу глобальних інвестицій у InsurTech, кібербезпеку та блокчейн і криптовалюта за 2018–2020 рр. та I півріччя 2021 р. у обсязі глобальних інвестицій у FinTech, %**

Джерело: побудовано на основі [12].

спільне використання автомобілів [13]. Спільне використання активів і послуг створює як нові можливості, так і нові виклики, що обумовлені виникненням багатосторонніх відносин між споживачами та оферентами на основі спільних платформ. За результатами дослідження Ллойда, споживачі у шеринговій економіці потребують страхового захисту. Так, страхового захисту очікують:

- 97% споживачів під час поділу послугами з іншими;
- 16% споживачів, які поділилися активом або послугою через платформу;
- 70% споживачів, які б розглянули можливість поділитися, якби був би запропонований страховий захист [13].

Підґрунтям для пришвидшення формування страхових екосистем в умовах пандемії стали такі структурні зрушення на страховому ринку [14]:

- перехід від конкуренції між страховими компаніями та фірмами BigTech і InsurTech до співпраці між ними, внаслідок переорієнтації продавців страхових послуг з діджиталізації на мікрорівні на діджиталізацію всієї екосистеми;

- модифікація зв'язків з клієнтами на основі попереднього вивчення та врахування їх потреб. Зокрема, пандемія спонукала страховиків до пропозицій клієнтам знижок на автостраховання на основі зменшення часу користування автомобільним транспортом;

- зменшення обсягів страхування подорожуючих та автостраховання на тлі зростання зацікавленості на страхування життя та здоров'я;

- почастішання випадків страхового шахрайства;

- зростання попиту на параметричні страхові продукти у результаті збільшення потреби у відшкодування збитків внаслідок перерв у підприємницькій діяльності, які у традиційних страхових продуктах не мають покриття при пандемії;

- пришвидшення використання фінансових технологій учасниками страхового ринку.

Орієнтація страховиків на участь в екосистемі може сприяти дифузії послуг страховиків у суміжні та абсолютно нові сфери бізнесу. Це може стосуватися пропозиції інноваційних гібридних рішень у сфері страхування та спільних послуг разом із партнерами з інших галузей, зокрема, прогнозування, розумне паркування та профілактичне обслуговування). Страховики також можуть вдосконалити оцінку страхових ризиків на основі використання даних, отриманих від інших галузей. Також страховики можуть пропонувати власні дані та аналітичні рішення третім особам через ринки даних.

При побудові екосистемної стратегії страховика необхідно зосередитися на тому, що іншим учасникам екосистеми буде доступна лише певна частка ринку страховика. Водночас стратегія екосистеми передбачає високу продуктивність на всіх рівнях взаємодії учасників екосистеми, включаючи культуру взаємовідносин, використання технологій та процесу залучення та обслуговування клієнтів. Потужні зв'язки з клієнтами є підґрунтям на основі використання Інтер-

нету речей для покращення роботи учасників страхової екосистеми, забезпечуючи доступ до інформації про клієнтів. Зростання страхових екосистем може принести значні можливості для розвитку фінансових ринків. Водночас це є серйозним викликом цифровізації фінансових відносин.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Пандемія, попри створення викликів страховому сектору, сприяє пришвидженню його цифровій трансформації, обумовлюючи впровадження інновацій в існуючі страхові продукти та створюючи нові пропозиції. Страхові екосистеми розвиваються у площині впливу технологічної та економічної складових. Створення страхових екосистем передбачає формування конкурентної стратегії поведінки на фінансовому ринку оферентів страхових послуг. Перевагами функціонування страхових екосистем є надання супутніх послуг, застосування мережевих ефектів, об'єднання даних у сервісах. Перехід оферентів страхових послуг до цифрових екосистем передбачає їх трансформацію з агрегатора ризиків до побудови партнерських відносин із учасниками внутрішнього та зовнішнього інституційного середовища страхового ринку. Пандемія стала підґрунтям для пришвидшення формування страхових екосистем внаслідок структурних зрушень на страховому ринку.

Перспективним є подальше дослідження викликів та можливостей розвитку страхових екосистем у результаті цифровізації фінансових відносин.

### Література:

1. Lee I., Shin Y. Fintech: Ecosystem, Business Models, Investment Decisions, and Challenges. *Business Horizons*. 2018. Vol. 61 (1). Pp. 35—46. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v61y2018i1p35-46.html> (дата звернення 05.01.2022).
2. Svensson C., Udesen J., Webb J. Alliances in Financial Ecosystems: A Source of Organizational Legitimacy for Fintech Startups and Incumbents. *Technology Innovation Management Review*. 2019. Vol. 9 (1). Pp. 20—32. URL: <https://timreview.ca/article/1209> (дата звернення 05.01.2022).
3. Bose S., Guo D., Simpson A. The financial ecosystem. *Palgrave Studies in Impact Finance*. Palgrave Macmillan, Cham, 2019. P. 19—46. DOI: 10.1007/978-3-030-05624-7\_2.
4. Pozsar Z. Shadow banking and the global financial ecosystem. CEPR's policy portal. URL: <https://voxeu.org/article/global-financial-ecosystem-0> (дата звернення 05.01.2022).
5. Volosovych S., Baraniuk Y. Blockchain technology in the financial ecosystem. *Herald of KNUTE*. 2019. № 6. P. 93—104.
6. Дем'янчук М.А., Маслій Н.Д., Жаданова Ю.О. Страхова екосистема України: забезпечення розвитку страхових компаній. *Економічний вісник національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут"*. 2021. № 18. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230064> (дата звернення 05.01.2022).

7. Стратегія Національного банку України, 2018—2020 роки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalnogo-banku-ukrayini-2018-2020-roki> (дата звернення 05.01.2022).

8. Popkova E. Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives. 2019. Vol. 1. 1413 p. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=FjinDwAAQBAJ&pg=PA128&lpg=PA128&dq=financial+ecosystem&source=bl&ots=VLZLABR9-3&sig=ACfU3U1yMjzLz-1373523KtqYPCA0KfHZQ&hl=uk&sa=X&ved=2ahUKEwi2iJjSntrIAhVkl4sKHfZqBv44bhDoATAFegQICRAB#v=onepage&q=financial%20ecosystem&f=false> (дата звернення 05.01.2022).

9. Катан Л.І., Острініна В.В. Формування фінансової екосистеми безготівкових платежів в аграрному секторі України. Ефективна економіка. 2018. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/15.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/15.pdf) (дата звернення 05.01.2022).

10. Нетребчук Л.О., Касян І.Ю., Шкурко В.І. Трансформація діяльності банку на базі побудови екосистеми. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 18. С. 330—335.

11. Tanguy Catlin, Johannes-Tobias Lorenz, Jahnvi Nandan, Shirish Sharma, Andreas Waschto. Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms> (дата звернення 05.01.2022).

12. Pulse of Fintech H1'21. URL: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/08/pulse-of-fintech-h1-2021-global.html> (дата звернення 05.01.2022).

13. Why buy sharing economy insurance solutions at Lloyd's? URL: <https://www.lloyds.com/join-lloyds-market/what-we-insure/sharing-economy/overview> (дата звернення 05.01.2022).

14. Volosovych S., Zelenitsa I., Kondratenko D., Szymła W., Mamchur R. Transformation of insurance technologies in the context of a pandemic. Insurance Markets and Companies. 2021. Vol. 12 (1). Pp. 1—13. URL: <https://www.businessperspectives.org/journals/insurance-markets-and-companies/issue-377/transformation-of-insurance-technologies-in-the-context-of-a-pandemic> (дата звернення 05.01.2022).

#### References:

1. Lee, In and Shin, Yong Jae (2018), "Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges", Business Horizons, Elsevier, vol. 61 (1), pp. 35—46, available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/bushor/v61y2018i1p35-46.html> (Accessed 05 January 2022).

2. Svensson, C. Udesen, J. and Webb, J. (2019), "Alliances in Financial Ecosystems: A Source of Organizational Legitimacy for Fintech Startups and Incumbents", Technology Innovation Management Review, vol. 9 (1), pp. 20—32, available at: <https://timreview.ca/article/1209> (Accessed 05 January 2022).

3. Bose, S. Guo, D. and Simpson, A. (2019), "The financial ecosystem", Palgrave Studies in Impact Finance, Palgrave Macmillan, Cham, pp. 19—46, DOI: 10.1007/978-3-030-05624-7\_2

4. Pozsar, Z. (2013), "Shadow banking and the global financial ecosystem", CEPR's policy portal, available at: <https://voxeu.org/article/global-financial-ecosystem-0> (Accessed 05 January 2022).

5. Volosovych, S. and Baraniuk, Y. (2019), "Blockchain technology in the financial ecosystem", Herald of KNUTE, vol. 6, pp. 93—104.

6. Dem'ianchuk, M.A. Maslij, N.D. and Zhadanova, Yu.O. (2021), "Insurance ecosystem Ukraine: protected the release of insurance companies", Ekonomichnyj visnyk natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyiv's'kyj politekhnichnyj instytut", vol. 18, available at: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/230064> (Accessed 05 January 2022).

7. The official site of National Bank of Ukraine (2018), "Strategy of the National Bank of Ukraine, years 2018—2020", available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-natsionalnogo-banku-ukrayini-2018-2020-roki> (Accessed 05 January 2022).

8. Popkova, E. (2019), Growth Poles of the Global Economy: Emergence, Changes and Future Perspectives, vol. 1, Springer, available at: <https://books.google.com.ua/books?id=FjinDwAAQBAJ&pg=PA128&lpg=PA128&dq=financial+ecosystem&source=bl&ots=VLZLABR9-3&sig=ACfU3U1yMjzLz-1373523KtqYPCA0KfHZQ&hl=uk&sa=X&ved=2ahUKEwi2iJjSntrIAhVkl4sKHfZqBv44bhDoATAFegQICRAB#v=onepage&q=financial%20ecosystem&f=false> (Accessed 05 January 2022).

9. Katan, L. and Ostrinina, V. (2018), "Formation of the financial ecosystem of cashless payments in the agrarian sector of Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 18, available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2018/15.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2018/15.pdf) (Accessed 05 January 2022).

10. Netrebchuk, L. Kasjan, I. and Shkurko, V. (2019), "Transformation of bank activity on the basis of ecosystem structure", Shidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja, vol. 1 (18), pp. 330—335.

11. Tanguy Catlin, Johannes-Tobias Lorenz, Jahnvi Nandan, Shirish Sharma, and Andreas Waschto (2018), "Insurance beyond digital: The rise of ecosystems and platforms", available at: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/insurance-beyond-digital-the-rise-of-ecosystems-and-platforms> (Accessed 05 January 2022).

12. KPMG (2021), "Pulse of Fintech H1'21", available at: <https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/08/pulse-of-fintech-h1-2021-global.html> (Accessed 05 January 2022).

13. Lloyd's (2021), "Why buy sharing economy insurance solutions at Lloyd's?", available at: <https://www.lloyds.com/join-lloyds-market/what-we-insure/sharing-economy/overview> (Accessed 05 January 2022).

14. Volosovych, S. Zelenitsa, I. Kondratenko, D. Szymła, W. and Mamchur, R. (2021), "Transformation of insurance technologies in the context of a pandemic", Insurance Markets and Companies, vol. 12 (1), pp. 1—13, available at: <https://www.businessperspectives.org/journals/insurance-markets-and-companies/issue-377/transformation-of-insurance-technologies-in-the-context-of-a-pandemic> (Accessed 05 January 2022).

*Стаття надійшла до редакції 06.01.2022 р.*

В. В. Джинджоян,

д. е. н., доцент, професор кафедри туристичного та готельно-ресторанного бізнесу,  
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"

ORCID ID: 0000-0003-0296-4092

К. О. Бережна,

здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, 2 курсу, спеціальності "Туризм",  
ВНПЗ "Дніпровський гуманітарний університет"

ORCID ID: 0000-0001-9517-9186

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.36

# ДОСВІД ЗАРУБІЖНИХ КРАЇН В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

V. Dzhyndzhoian,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department  
of Tourist and Hotel and Restaurant Business, Dnipro University of the Humanities

K. Berezhna,

Applicant of the second (master's) level of higher education, 2th year,  
specialty "Tourism", Dnipro University of the Humanities

## EXPERIENCE OF FOREIGN COUNTRIES IN MANAGING PERSONNEL OF ENTERPRISES OF HOSPITALITY

**У статті визначено основні моделі управління персоналом, що мають місце у міжнародному менеджменті й знаходять власну реалізацію в індустрії туризму та гостинності. Проаналізовано досвід зарубіжних країн щодо управління персоналом підприємств сфери гостинності з метою формування пропозицій для подальшого розвитку сфери гостинності України та підвищення конкурентоспроможності національних суб'єктів господарської діяльності гостинності в умовах інтеграції української економіки у світове господарство. Знайдено відмінності вітчизняної моделі управління персоналом готельних підприємств від закордонних та виявлено недоліки у запроваджених моделях, що негативно впливають на роботу підприємств сфери гостинності всередині нашої країни та на підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Доведено, що традиційні підходи до формування персоналу для підприємств сфери гостинності не повною мірою забезпечують якісний склад працівників. Запропоновано застосування сучасних методів підбору кадрів готельних підприємств, у тому числі управлінців шляхом розширення джерел та підвищення рівня кваліфікації власного персоналу.**

**The article defines the main models of personnel management that occur in international management and find their own implementation in the tourism and hospitality industry. Among them, a classic Japanese model is identified, which consists in a flexible group responsibility system for the final results of the work, stimulating workers and the system of bonds on the horizontal level. An American model, which is based on automation of working processes and assessing personnel merit, is also considered. The European model is disclosed through research of approaches to personnel management in Germany, France and Italy. The experience of foreign countries on the management of personnel of enterprises in the sphere of hospitality in order to form proposals for further development of the sphere of hospitality of Ukraine and increasing the competitiveness of national**



**actors of economic activity of hospitality in the context of the Ukrainian economy integration into the world economy. The differences in the domestic model of hotel business staff management from foreign and revealed shortcomings in introduced models, which negatively affect the work of hospitality enterprises within our country and to increase competitiveness internationally. It is proved that the traditional approaches to the formation of staff for hospitality enterprises do not fully provide a qualitative composition of employees. The use of modern methods is proposed. Selection of hotel enterprises, including managerial composition, must be carried out by expanding sources of their selection. This offers the formation of staff from external sources (labor market, other enterprises, etc.); through state employment services; to use the services of commercial employment enterprises; Apply contact audiences and protections through authoritative recommendations from the outside, as well as to establish a system of concluding contracts between enterprises of the industry of tourism and hospitality and higher, medium and vocational and professional educational institutions of the country and the world. Among proposals, it is proposed to establish a mechanism for increasing the skill level of existing staff.**

*Ключові слова: гостинність, індустрія гостинності, сервісне обслуговування, модель управління, управління персоналом.*

*Key words: hospitality, hospitality industry, service, model management, personnel management.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Останнім часом професійно підготовлений персонал у сфері гостинності дозволяє задовольнити сучасному туристові запропонувавши широкий спектр сервісних послуг при високої якості обслуговування, що підвищує рівень конкурентоспроможності готельного комплексу в жорсткому конкурентному середовищі. Управління персоналом є складовою управління всіх сучасних підприємств. Під управлінням персоналу розуміють сукупність усіх управлінських рішень та видів діяльності, що безпосередньо пов'язані з організацією впливу на людей, які працюють на підприємстві. До сучасних концепцій систем управління персоналом належать принципи та методи адміністративного управління, всебічний розвиток особистості, а також системи управління персоналом, що ґрунтуються на теорії людських відносин. Управління персоналом у сучасних умовах зводиться до наступного: зважаючи на те, що вся діяльність підприємства спрямована на досягнення економічних результатів і отримання прибутку, і що зазначеного можна досягти завдяки забезпеченню підприємства високопрофесійним штатом працівників — особистість виступає джерелом доходу підприємства. Серед факторів, що визначають успішність ведення бізнесу, першорядне значення набувають людські ресурси, що складають основне джерело економічного зростання підприємства. Уважаємо, що у наш час управління персоналом підприємств сфери гостинності потребує удосконалення та системності, зокрема, у підборі, навчанні, оцінці та подальшому розвитку персоналу. З погляду на посилення позицій національних готелів на ринках туристичних послуг для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної індустрії гостинності, доцільним є ефективно застосування досвіду зарубіжних країн у менеджменті. При цьому слід зважати на специфіку та особливості українських підприємств, враховувати ментальність українців. Сучасний турист вимагає найвищий рівень обслуговування. Тільки це дозволить готельному підприємству залучити як найбільше відвідувачів.

Будь-яка сфера економіки нашої країни потребує структурованого підходу і поєднання власних елементів у єдиний механізм. І сфера туризму та гостинності не є винятком. Це актуалізує дослідження світового досвіду розвитку готельного господарства з метою посилення позицій національних готелів на ринках туристичних послуг для підвищення рівня конкурентоспроможності вітчизняної індустрії гостинності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню питань щодо регулювання туристичної галузі приділяється багато уваги у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Учені-дослідники неодноразово зверталися до питань управління персоналом, зокрема, до найбільш значних досліджень, відносимо наукові праці В.В. Близнюка, Д.П. Богині, О.А. Грішнєвої, А.М. Колота, О.Ф. Новікової, В.М. Петюха, А.А. Чухно, Г. Деслер, С. Паркінсон, Д. Кеннеді, Л. Балабанова, Л. Новаковська, А. Лоран, Ю. Палеха, В. Яровий, Г. Дмитренко, О. Грішкова, Ч. Джейкобс А. Дударь, Я. Мейтланд та інші Проблеми, що стосуються оцінки якості роботи персоналу, досліджували В. Абрамов, Д. Богиня, М. Виноградський, І. Гіленко, А. Гриценко, В. Данюк, Т. Деткевич, О. Дубілет, О. Єськов, В. Іванкевич, В. Лагутін, Є. Лібанова, В. Мандебура, В. Савельєв, Ф. Хміль, Б. Холод, В. Чернов та інші. Однак зміни, що відбуваються в управлінні персоналу на сучасному етапі, вимагають порівняльного аналізу та оцінки зарубіжного досвіду основних напрямів удосконалення шляхів управління персоналом, вичленуванню найефективніших методів управління, що дозволить кадровому менеджменту втілювати у практику діяльності найбільш прогресивні світові тенденції адміністрування.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є аналіз закордонних моделей управління персоналом, досвіду зарубіжних країн щодо розвитку готельних підприємств на шляху формування про-

позицій стосовно майбутнього функціонування сфери гостинності України та покращення конкурентних позицій в умовах інтеграції української економіки у світове господарство.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гостинність — народна традиція з любов'ю та повагою приймати і частувати гостей; також готовність, бажання приймати гостей і пригощати їх; сама церемонія гостинного приймання кого-небудь; ще імператор Маврикій (VI ст.) пише: "Слов'яни сердечні до чужинців, гостять їх у себе і дружньо проводять їх з місця на місце, куди їм треба [2]. А коли через недбальство господаря стане гостеві яка кривда, то проти такого господаря озброюється його сусід, бо кривда для чужинця, то безчестя для всіх"; Ібн-Русте (X ст.) пише про русів, що ті шанують чужинців і ласкаво з ними поводяться, а коли гості вдаються під їхню опіку, боронять їх від усякої пригоди; історик Гельмольд (XII ст.) пише, що "немає народу привітнішого від слов'ян через їх гостинність" [2, с. 151—152].

Сучасна індустрія гостинності базується на створенні комплексу заходів і сервісних пропозицій, якій не тільки залучає туристів і мандрівників, а й створює цілісну програму обслуговування щодо надання клієнту умов домашнього затишку та створення обстановки, що максимально відповідає його запитам і вимогам.

Управління персоналом — це діяльність організації, спрямована на ефективне використання людей (персоналу) для досягнення цілей, як організації, так і індивідуальностей (особистих) [5]. Ефективне управління персоналом повинно допомагати організації забезпечувати її компетентними кадрами як і на разі, так і у довгостроковій перспективі.

Для підвищення ефективності управління вітчизняних підприємств сфери гостинності необхідно знайти такі методи, які дозволять створювати колективи на підприємствах, що з мінімальними витратами будуть приносити очікуваний прибуток, а усе зазначене може бути досягнуто, якщо враховувати зарубіжний практичний досвід щодо розв'язання проблем, пов'язаних з формуванням на підприємствах кадрового потенціалу.

У наш час науковці дослідники зазначеної проблематики виділяють такі основні моделі міжнародного менеджменту:

1. Класична японська модель управління персоналом користується все більшим впливом внаслідок успіхів японських товаровиробників. Водночас, оскільки японська модель багато в чому пов'язана з японською культурою, яка має свої унікальні відмінні особливості, не всі її елементи, в сфері управління персоналом можна з успіхом поширювати на інші країни. Особливість цієї системи полягає у гнучкій системі групової відповідальності за кінцеві результати роботи, стимулювання працівників та система зв'язків здійснюється на горизонтальному рівні. За рахунок визначення здібностей і характерних особливостей працівника, Така система передбачає призначення на посади, визначення переліку службових обов'язків і повноважень (включаючи оснащення робочого місця) шляхом першочергового вивчення особливостей працівника, його сильних та

слабких сторін. В Японії не існує традиції розподілу працівників на три категорії (висококваліфікованих, низькокваліфікованих і некваліфікованих). Усі працівники під час прийняття їх на роботу є некваліфікованими. Вони обов'язково будуть підвищувати свою кваліфікацію. До того ж, тут немає чіткої межі між інженерно-технічним персоналом і робітниками [2, с. 25—26]. Японські корпорації в більшому ступені використовують відданість компанії. За Н. Базалійською японська "...система управління трудовою діяльністю є колективістською, інноваційно-орієнтованою, соціально-спрямованою, централізованою, горизонтально спеціалізованою та самоконтрольованою..." [4].

Японська практика найму персоналу також заслуговує на особливу увагу. По-життєва робота надихає на відданість працівників та лояльність, які у свою чергу генеруючи покращують власну роботу. По-життєва зайнятість також призводить до зменшення темпів обороту для компанії, що означає, що талант підтримується в межах компанії, тому компанія отримує прибуток від інвестицій у людські ресурси [10].

2. Американська філософія бізнесу побудована на традиціях конкуренції та заохоченні індивідуалізму працівників з чіткою орієнтацією на прибуток компанії і залежність власного доходу від нього. Не є таємницею, що такі речі, як успіх компанії, ефективність пошуку, набору кандидатів, мотивацію та залучення працівників залежать від роботи фахівця з персоналу. Робота менеджерів з персоналу в американських компаніях стоюється багатьох важливих завдань та є досить рутинною. Від того, як співробітник HR буде справлятися з документацією та адміністративними завданнями, залежить можливість полегшити життя для своїх співробітників. Сьогодні багато компаній вже мають готове програмне рішення для автоматизації робочих процесів у підрозділах HR, але оновлення існуючої функціональності є невід'ємною частиною зростання та розвитку цих компаній. Звичайно, є деякі функції за замовчуванням: база даних працівників, фінансовий менеджмент для заробітної плати, вихідні та управління святами тощо. Проте, крім цієї мінімальної функціональності, зростаючі американські компанії часто потребують більш розвинених можливостей, наприклад, пов'язаних з оцінкою продуктивності та пошуку нових перспективних працівників. І це пояснює зростаючу потребу в нових функціях системи HR. На підприємствах здійснюється постійна оцінка заслуг працівників. Останнім часом в американських компаніях поширюється система "Pay for Performance". Широке поширення в останні роки отримала. Впровадження моделі компенсації заробітної плати на робочому місці збільшує мотивацію та продуктивність серед працівників. У цій моделі вони отримують більше плати, коли вони відповідають або перевищують цілі продуктивності, встановленими керівниками або компанією. Оплата за виконання, також називають платою, пов'язаною з продуктивністю, відноситься до програм компанії, які платять працівникам, виходячи з того, як вони виконують свою роботу. Компанії, що використовують ініціативи платників, зазвичай забезпечують управлінські принципи, які пояснюють, яка поведінка чи результати оцінки результатів призводять до збільшення плати. Наприклад, щоб отримати додатковий платіж,

Таблиця 1. Порівняння систем управління персоналом

Особливості управління персоналом в зарубіжних країнах	Особливості управління персоналом в Україні
Японія – початкове вивчення сильних і слабких сторін особистості працівника і підбір для нього відповідного робочого місця. Японська філософія менеджменту ґрунтується на традиціях поваги до старших, колективізму, загальної згоди, ввічливості, відданості ідеалам фірми	Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом. Система кадрового менеджменту зорієнтована на колективні цінності організації
США – система «Pay for Performance» – «плата за виконання»; принцип індивідуалізму; механізм індивідуалізації ЗП; персонал розглядається як основне джерело підвищення ефективності виробництва; підбір здійснюється за такими критеріями, як освіта, практичний досвід роботи, психологічна сумісність, уміння працювати в колективі	Пасивна стратегічна кадрова політика заснована на традиційних моделях управління персоналом
Німеччина – спільна участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; виробничі ради на підприємствах; увага приділяється перепідготовці працівників служб персоналу за програмами стажування; проводяться тренінги на суміжних посадах; посадові інструкції із збалансованими обов'язками та правами; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов і т.п.	Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал
Франція – використання конкурсів під час заміщення різних посад; зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; інформування персоналу про вакансії. Використання конкурсів під час заміщення різних посад; зв'язок просування по службі з перепідготовкою та підвищенням рівня знань; навчання всіх працівників за програмою «Психологія спілкування»; інформування персоналу про вакансії	Розглядає діючий кадровий потенціал організації. Увага кадрового менеджменту зосереджена на рядових працівниках. Передбачає бюрократичну та соціальну організаційну культуру з переважно індивідуальною відповідальністю працівників за виконану роботу
Великобританія – стандартизована система «Інвестори в людей»; зобов'язання розвивати усіх співробітників для досягнення стратегічних цілей та завдань; переглядаються потреби у навчанні та розвитку відповідно до конкурентної стратегії; проводяться відповідні заходи з підтримки навчання та розвитку серед співробітників	Економія витрат на відтворення робочої сили. Незацікавленість у довгострокових інвестиціях у людський капітал
Італія – на півночі країни використовують американські методи управління персоналом. У південних районах діє система добору персоналу та переміщення кадрів на основі суб'єктивних чинників: родинних та дружніх зв'язків і т. ін.; відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації; пріоритет надають адміністративним методам управління, а не економіко-соціального характеру	Кадрову політику організації здійснює служба управління персоналом

працівники повинні зробити більше продажів або надавати більше сервісних послуг [3].

Американські менеджери традиційно орієнтовані на індивідуальні цінності і результати. Оплата за продуктивність вирівнює компенсацію працівників з їхніми внесками на роботі, тому вони будуть виробляти більше, щоб отримати більше заробітної плати. Часто ви окреслите цілі, які ви хочете, щоб вони зустрілися протягом певного періоду, що також може також підвищити ефективність, оскільки працівники намагаються завершити більше завдань за менший час. Ця додаткова продуктивність призводить до більшої кількості доходів як для самих працівників, так і для самої компанії [2, с. 102—103]. Завдання інтеграції молодих спеціалістів вирішується на підприємстві командою менеджерів. Команда складається з провідного менеджера по інформаційній політиці (chief knowledge manager), який керує по-

дальшим рухом даних; менеджера по навчанню, який відбирає персонал для підвищення кваліфікації (learning manager) та менеджера інтелектуальних капіталів (intellectual capital manager), який об'єднує зусилля перших двох та розраховує ефект від впровадження знань в процес виробництва [3].

3. Європейська модель. Л. Шостак та Є. Болодан виокремлюють своєрідність системи участі працівників в управлінні виробництвом, що склалася в Німеччині. Вона включає: спільну участь у наглядових радах фірм представників капіталу й найманої праці; існування "робітника-директора"; виробничі ради на підприємствах, які складаються з робітників. Останні створюються на підприємствах, що мають не менше 5 постійних найманих працівників з правом голосу (вік понад 18 років, стаж роботи не менше 6 місяців). При цьому роботодавці зобов'язані надавати найманим працівникам і раді підприємства відповідну інформацію, приймати від них



Рис. 1. Основні джерела формування персоналу індустрії гостинності

запити та пропозиції, вивчати й враховувати думку ради підприємства з питань соціально-економічного розвитку останнього. Іншими словами, в Німеччині найбільше уваги приділяється перепідготовці працівників за відповідним профілем роботи працівника, програмам стажування; здійснюється постійна перепідготовка окремих категорій персоналу, проводяться тренінги на суміжних посадах; широко використовуються послуги; розроблені на підприємствах посадові інструкції, як правило, використовуються в процесі здійснення функціональних обов'язків; використовуються різні види оплати праці в залежності від рівня кваліфікації, досвіду, володіння новими методами роботи, знання іноземних мов тощо [9].

У своєму дослідженні М.М. Мороз зазначає, що у Франції підготовці персоналу приділяються високі зусилля, зумовлені наявністю жорсткої конкуренції. За таких обставин, просування по службі тісно взаємопов'язано з перепідготовкою та підвищенням рівня знань, навчання всіх працівників за програмою "Психологія спілкування"; тут має місце постійне інформування працівників про діяльність підприємства, про вакансії.

На італійських підприємствах на півночі країни більшістю підприємств використовуються американські методи формування стратегії персоналом [5]. У південних районах управління персоналом здійснюється без певної системи. Тут подекуди має місце система відбору та переміщення персоналу на основі суб'єктивних факторів: родинних та товариських зв'язків тощо. Відсутні стимули, що сприяють підвищенню кваліфікації. Надається перевага адміністративним методам управління, а не методам економіко-соціального характеру [5].

Отже, беручи до уваги викладене вище, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом на підприємстві, яка зводиться до:

- забезпечення підприємства кадрами;
- ефективне використання кадрового потенціалу підприємства;
- постійний професійний і соціальний розвиток наявного персоналу на підприємстві.

Указані вище, позитивні тенденції процесу управління персоналом, що мають місце на підприємствах за кордоном, безумовно, варто використовувати вітчизняними підприємствами, зокрема сфери гостинності, на практиці. З метою узагальнити досвід щодо управління персоналом на підприємстві у різних країнах світу, нами складено таблицю про особливості моделей управління, яка додається до нашого дослідження (табл. 1).

Наявна практика роботи в сфері управління персоналом в Україні, на нашу думку, не забезпечує якісного оновлення персоналу, фахівців і керівників. Відсутня на підприємствах і єдина система роботи з кадрами, насамперед система науково обґрунтованого вивчення здібностей і схильностей, професійного і посадового просування працівників. Через це, як правило, відділи з управління персоналом ще нездатні взяти на себе роль служб, які б забезпечували весь комплекс заходів, що гарантують якість підбору та розстановки кадрів. Слід також зазначити ерозію традиційних цінностей, що призводить до серйозних розладів особистих переконань і цінностей. Стреси, тиск і невизначеність у все більшій мірі використовуються в менеджменті персоналу. Отже, незважаючи на велику кількість невирішених проблем, останнім часом, положення в галузі національного менеджменту змінюється на краще. Однак на більшості підприємств України є дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку персоналу. Ще не склався контингент "кадровиків", що працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють спеціалісти без спеціальної освіти. Деякі керівники підприємств живуть за старими поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку підприємства, направленості його діяльності в соціальній та стратегічній сферах. Суттєвим стримуючим фактором розвитку персоналу є відсутність коштів на розвиток персоналу, навіть за умови, що керівництво підприємства розуміє необхідність розвитку персоналу. Попри усе, вважаємо, що зміни в управлінні персоналом є вимогою часу, адже за твердженням фахівців з менеджменту, в сучасному світі людські ресурси — єдина значуща конкурентна перевага для будь-якого підприємства.

З урахуванням сучасних підходів до управління персоналом у світовому бізнесі, при традиційному формуванні персоналу на підприємствах сфери гостинності, на нашу думку, слід вдаватися до реформування систем управління персоналом на вітчизняних підприємствах із проведенням таких заходів (рис. 1):

- перехід від чисто кадрових питань до формування стратегії управління персоналом;
- формувати персонал з необхідною кваліфікацією та здібностями;
- дбати про максимальний розвиток внутрішніх здібностей людей шляхом створення можливостей для навчання та постійного їх розвитку;
- стимулювати розвиток атмосфери співробітництва та взаємної довіри;
- створювати клімат, який сприяє становленню ефективних і гармонійних партнерських відносин між керівниками та їхніми підлеглими;
- створювати умови для оцінки і винагороди людей за результатами їхніх дій і досягнень;
- здійснювати такий підхід до управління персоналом, що ґрунтується на піклуванні про людей тощо.

## ВИСНОВКИ

Зарубіжна практика управління персоналом спрямована насамперед на формування ефективно функціонуючого колективу, який за рахунок високої вмотивованості та професіоналізму буде досягати високих результатів діяльності. Саме тому іноземну практику необхідно використовувати на вітчизняних підприємствах сфери гостинності, але водночас не забувати про багаторічний вітчизняний досвід та особливості політичної та економічної ситуації в нашій країні. Беручи до уваги досвід зарубіжних країн управління персоналом підприємств сфери гостинності, можна зробити деякі узагальнення. Це стосується пошуку особистих якостей працівників; формування відповідних умов для їх роботи; достойної оплати праці; надання можливості підвищення власної кваліфікації й оволодіння спорідненими професіями, а у подальшому — кар'єрному зростанню. Підсумком таких перетворень стане не тільки вмотивованість персоналу, а й висока якість надання сервісних послуг і задоволення гостей.

### Література:

1. Базалійська Н.П. Світовий досвід управління трудовою діяльністю персоналу в країнах з розвинутою ринковою економікою. Інноваційна економіка. Науково-виробничий журнал. URL: <http://elar.khnu.km.ua>
2. Жайворонок В.В. Знаки української етнокультури: Словник-довідник. К.: Довіра, 2006. С. 151—152.
3. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. № 12. С. 70—75.
4. Лібусь Т. Зарубіжний досвід управління персоналом. VI Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція "Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання". URL: <http://elartu.tntu.edu.ua>
5. Мороз М.М. Зарубіжний досвід управління персоналом. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. № 20.10. С. 189—194.
6. Погромська І.В., Ляшок Н.Ю. Зарубіжний досвід управління персоналом. Актуальні проблеми економіч-

ного і соціального розвитку регіону. 2010. URL: <http://ea.donntu.edu.ua>

7. Романюк Л.М. Аналіз зарубіжного досвіду щодо формування стратегії розвитку персоналу та його використання на вітчизняних підприємствах. 2006. URL: <http://dspace.kntu.kr.ua>

8. Ткаченко А.М. Зарубіжний досвід формування кадрового потенціалу. Вісник економічної науки України. 2015. № 1. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua>

9. Шостак Л.В., Болодан Є.О. Зарубіжний досвід управління персоналом. Приазовський економічний вісник. 2018. Вип. 3 (08). URL: <http://inneco.org/article/view>

10. Powell, M. (2016), Human resource management practices in Japan. Merici. Vol. 2. Pp. 77—90.

### References:

1. Bazaliiska, N. (2015), "World experience of personnel management of labour activity in countries with developed market economies", *Innovatsiina ekonomika*, [Online], available at: <http://elar.khnu.km.ua> (Accessed 25 Dec 2021).

2. Zhayvoronok, V. (2006), *Znaky ukrains'koi etnokul'tury: Slovnyk-dovidnyk* [Signs of Ukrainian ethnoculture: Dictionary], Dovira, Kyiv, Ukraine, pp. 151—152.

3. Kulik, Y. Chen, N. (2015), "Domestic and foreign experience in personnel management", *Visnyk Cherkas'koho universytetu*, vol. 12, pp. 70—75.

4. Libus, T. (2013), "Foreign experience in personnel management", *Zbirka dopovidej na VI Vseukrainska studentska naukoivo-tekhnicna konferentsiia "Pryrodnychi ta humanitarni nauky. Aktualni pytannia"* [All-Ukrainian student scientific and technical conference "Natural and Human Sciences. Topical issues"], Ternopil National Technical University, Ternopil, Ukraine, available at: <http://elartu.tntu.edu.ua> (Accessed 25 Dec 2021).

5. Moroz, M. (2010), "Foreign experience in personnel management", *Naukovyi visnyk NLTU*, vol. 20.10, pp. 189—194, [Online], available at: [https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20\\_10/189\\_Moro.pdf](https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2010/20_10/189_Moro.pdf) (Accessed 25 Dec 2021).

6. Pohromska, I. and Liashok, N. (2010), "Foreign experience in personnel management", *Aktualni problemy ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehionu*, [Online], available at: <http://ea.donntu.edu.ua> (Accessed 25 Dec 2021).

7. Romaniuk, L. (2006), "Analysis of foreign experience in formation strategy of personnel development and its use at domestic enterprises", [Online], available at: <http://dspace.kntu.kr.ua> (Accessed 25 Dec 2021).

8. Tkachenko, A. (2015), "Foreign experience in the formation of human resources", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, [Online], vol. 1, available at: <http://dspace.nbu.gov.ua> (Accessed 25 Dec 2021).

9. Shostak, L., and Bolodan, E. (2018), "Foreign experience in personnel management", *Priazovsky Economic Bulletin*, vol. 3(08), available at: <http://inneco.org/article/view> (Accessed 25 Dec 2021).

10. Powell, M. (2016), "Human resource management practices in Japan", *Merici*, Vol. 2, pp. 77—90.

*Стаття надійшла до редакції 14.01.2022 р.*

Ю. П. Макаренко,  
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро  
ORCID ID: 0000-0002-9970-7377  
К. О. Вітер,  
магістр кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара, м. Дніпро  
ORCID ID: 0000-0002-1605-800X

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.42

## АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ТЕНДЕНЦІЙ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВАЛЮТНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

Yu. Makarenko,  
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance,  
Banking and Insurance, Oles Honchar Dnipro National University  
K. Viter,  
Master's student of the Department of Finance, Banking and Insurance,  
Oles Honchar Dnipro National University

### ANALYSIS OF THE CURRENT STATE AND TRENDS OF THE FUNCTIONING OF THE FOREIGN EXCHANGE MARKET OF UKRAINE

**В умовах розвитку вільної ринкової конкуренції наявність зовнішньоекономічної діяльності в країні стає невід'ємним фактом її господарської діяльності, тому для вітчизняних підприємств є необхідними кошти в іноземній валюті для здійснення платежів по операціях із закордонними контрагентами. Виникає проблема встановлення обмінного валютного курсу, який сприяє розвитку всіх країн в глобальній світовій економіці та балансує їх відносини. А отже, постає потреба у такому ринковому сегменті, як валютний ринок, де під впливом попиту та пропозиції стихійно формується валютний курс, а валютні операції стають часом одними з основних операціями комерційних банків.**

**У статті розглянуто тенденції та особливості функціонування вітчизняного валютного ринку протягом останніх п'яти років, проведено оцінку динаміки обсягів валютних інтервенцій НБУ та золотовалютних резервів НБУ, проаналізовано валютні грошові перекази та рівень валютної безпеки України. На основі проведеного аналізу розроблено пропозиції щодо напрямів удосконалення функціонування валютного ринку України.**

**The foreign exchange market is a specific set of mechanisms and tools for determining the value of buying and selling highly liquid resources — foreign currency. The exchange rate is the most important macroeconomic indicator that determines the outcome of the country's balance of payments. Too high a value of the national currency leads to lower demand for domestically produced products, increased demand for imported goods, the influx of which increases, reduced investment in the real sector of the economy and vice versa, in the event of a rapid devaluation of the national currency.**

**The foreign exchange market is characterized by a multitude of participants who pursue different goals: gaining income from speculative transactions, securing financial assets from commercial and investment risks, gaining access to currencies to support export-import transactions, and so on. It is to avoid increased conflict of agreements between participants in the foreign exchange market and smooth out foreign exchange transactions unregulated by free market mechanisms, the country's economy is forming a legal framework that allows to formalize relations, provide them with a generally accepted basis.**

*In this article theoretical bases of functioning of the foreign exchange market of Ukraine are defined, the estimation of tendencies and features of functioning of the foreign exchange market of Ukraine, volumes and dynamics of foreign exchange interventions of the National Bank of Ukraine and gold and foreign exchange reserves is carried out. deposits of the banking system, revision of currency control rules, further abolition of any currency restrictions, stimulation of increasing the competitive status of the national currency — hryvnia, hedging of currency exchange risks, improving the investment climate in the country, attracting portfolio and direct investments.*

*The research results can be used as a theoretical basis or basis for further analysis of the foreign exchange market of Ukraine, to improve the efficiency of foreign exchange transactions in the foreign exchange market of Ukraine by economic entities.*

*Ключові слова: валютний ринок, валютний курс, валютна інтервенція, золотовалютні резерви, валютний ризик, валютна безпека.*

*Key words: foreign exchange market, the exchange rate, Currency intervention, Foreign exchange reserves, Foreign exchange risk, currency security.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах розвитку вільної ринкової конкуренції наявність зовнішньоекономічної діяльності в країні стає невід'ємним фактом її господарської діяльності, тому для вітчизняних підприємств є необхідними кошти в іноземній валюті для здійснення платежів по операціях із закордонними контрагентами. Виникає проблема встановлення обмінного валютного курсу, який сприяє розвитку всіх країн у глобальній світовій економіці та балансує їх відносини. А отже, постає потреба у такому ринковому сегменті, як валютний ринок, де під впливом попиту та пропозиції стихійно формується валютний курс, а валютні операції стають часом одними з основних операціями комерційних банків.

Валютний ринок є специфічним набором механізмів і інструментів визначення вартості купівлі-продажу високоліквідних ресурсів — іноземної валюти. Обмінний курс виступає найважливішим макроекономічним показником, який визначає результат платіжного балансу країни. Надто висока вартість національної грошової одиниці призводить до зниження попиту на продукцію, вироблену всередині країни, зростання попиту на імпортні товари, наплив яких зростає, зниження інвестицій в реальний сектор економіки та навпаки, у разі швидкої девальвації національної валюти.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед вчених та науковців, які здійснювали дослідження в сфері розвитку та функціонування валютного ринку, а також проводили оцінку існуючої ситуації в Україні, варто відзначити: Н.Е. Бодрова, Т.О. Бочкарьова, Н.Є. Вдовиченко, О.В. Дзюблюка, С.В. Кононенко, М.М. Король, І.Б. Котовська, Р.В. Лавров, О.М. Павлова, А.Г. Пасічник, Л.М. Перехрест, В.Я. Рудан, І.І. Рукуненко, І.В. Садичкова, І.О. Середюк, І.В. Химич, Н.О. Юрик та багато інших.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Попри на постійну увагу науковців до зазначених наукових проблем, актуальним, на нашу думку, залишається

ся питання дослідження функціонування валютного ринку України, адже він є сформованим, проте потребує певних змін на основі адаптованості до міжнародної фінансової політики, а від рівня його розвитку залежить функціонування грошово-кредитної системи країни.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сьогодні багато людей обирають валютний ринок, оскільки він пропонує інвесторам незліченну кількість переваг, серед яких торгівля на фінансовому ринку, висока ліквідність, цілодобова доступність та низькі трансакційні витрати.

Ринок валюти є віртуальним, що означає, що немає центрального фізичного місця, яке вважається ринком іноземної валюти. Міжнародні валютні операції відбуваються у глобальній комп'ютерній мережі банків та брокерів по всьому світу.

Вітчизняний валютний ринок сформувався відносно основних своїх партнерів з економічного співробітництва: Євросоюзу, США та Росії. Це пояснює те, чому його стан характеризує курс гривні до долара США, гривні до євро та гривні до російського рубля, динаміка яких є доволі нестабільною.

Сучасний стан валютного ринку характеризують офіційні обмінні курси, сформовані всередині країни, розмір золотовалютних резервів, валютні інтервенції центробанку, показники доларизації економіки тощо.

НБУ, в стратегії монетарної політики на 2016—2020 роки, детально описав основні етапи еволюції монетарних режимів починаючи від 2014 року та охарактеризував застосування необхідного виду валютного курсу, в той чи інший період в Україні.

Так, зокрема, в розпал кризи у 2014 році в країні діяла еклетична політика, тобто монетарна політика України була направлена на стабілізацію фінансової системи.

Далі, протягом 2015—2016 років, у країні відбувалося монетарне таргетування та був присутній плаваючий валютний курс, основною умовою якого передбачалася також, як і в попередньому, стабілізація фінансової системи. Основними цілями для забезпечення умо-



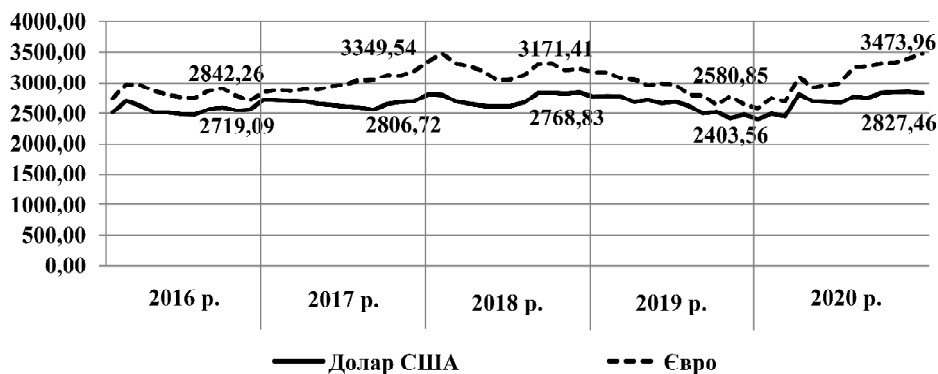


Рис. 1. Динаміка обмінного курсу національної валюти 2016–2020 рр., грн/100 од.

Джерело: побудовано авторами на основі [8].

ви даного курсу виступали: дезінфляція, поповнення міжнародних резервів та стабілізація валютного ринку.

У період з 2017 року і впродовж 2018 року було запроваджено інфляційне таргетування та плаваючий валютний курс задля забезпечення економічного зростання України. До головних цілей даного режиму відносяться: ціль щодо інфляції, поповнення міжнародних резервів, відсоткова ставка як операційна ціль.

Курс інфляційного таргетування та плаваючого валютного курсу розвивався і надалі у 2019–2020 році, головною умовою відзначався достатній рівень міжнародних резервів, а основними цілями були такі: ціль до інфляції та відсоткова ставка як операційна ціль. Проте ситуація з пандемією внесла свої корективи, завдавши негативний вплив як на внутрішню торгівлю України, так і зовнішню. Так, від березня 2020 року були введені обмеження ділової та соціальної активності. Ускладнилося залучення фінансування з-за кордону, що також стало причиною подальшої девальвації національної валюти по відношенню до світових валют.

Валютний ринок має свою структуру, яка включає національні (місцеві), регіональні та міжнародні ринки. Вони розрізняються за масштабами і характером валютних операцій, кількістю валют, що продаються-купуються, рівнем правового регулювання тощо [10].

ВВП України, як країни з сировинною економікою, багато в чому залежить від зовнішніх цін на основні статті експорту, — зерно, руду і метал. І хоча агросектор навіть в умовах кризи продовжує залишатися прибутковим, ведення бойових дій на сході країни, де сконцентрована велика кількість підприємств видобувної та машинобудівної промисловості, зумовило значне падіння надходжень експортної валютної виручки, підсиливши дефіцит інвалюти на українському ринку.

Аналізуючи динаміку обмінного курсу національної грошової одиниці (рис. 1), варто відзначити, що курсовій динаміці була притаманна певна сезонність з ревальвацією у першій половині року і розворотом у бік девальвації наприкінці літа, виключенням такої тенденції є результати 2019 року, який мав принципову відмінність від попередніх років та наступних років.

Впродовж 2019 року зміцнення гривні тривало, фактично, протягом усього року. Періоди девальваційної корекції, які розпочались у березні та тривали до жовтня включно були нетривалими і закінчувались

ще стрімкішим зміцненням гривні. Але вже в 2020 році ситуація знов кардинально обернена попередній — девальвація національної валюти протягом усього 2020 року.

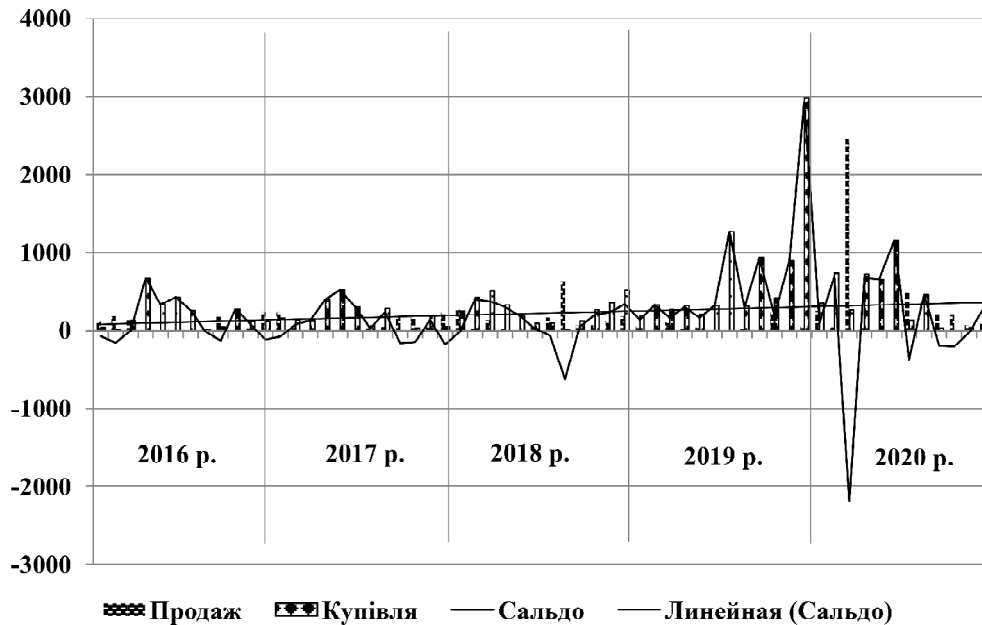
Відтак, аналізуючи динаміку національної грошової одиниці (гривні) до долара США за 2016 рік, помітно, що ситуація офіційного курсу гривні по відношенню до іноземних валют (долара та євро) зазнала певного знецінення. Так, офіційний курс гривні до долара США від початку року з 2515,18 грн/100 дол. США скоротився до 2719,09 грн/100 дол. США на його кінець.

Крім того, варто відзначити різку зміну курсу гривні до іноземних валют, що відбулася у лютому 2016 року (скорочення офіційного курсу: +1 грн 90 коп./1 дол. США; +2 грн 35 коп./1 євро). Після чого національна гривня на короткий термін дещо укріпилася та утримувала позиції зростання. Проте така ситуація протрималася не довго, і знову повернулася тенденція знецінення національної валюти.

За 2016 рік знецінення національної валюти ще більше помітне на фоні співвідношення її курсу з іноземною. Адже за цей період офіційний курс гривні до долара скоротився з 2515,18 грн/100 дол. США на початку року до 2719,09 грн/100 дол. США на його кінець. Офіційний курс гривні до євро відповідно скоротився з 2742,30 грн/100 євро до 2842,26 грн/100 євро.

Протягом наступного року стан із національною валютою на валютному ринку був аналогічний попередньому та супроводжувався її знеціненням: скорочення офіційного курсу гривні по відношенню до долара США на початку 2017 року становило з 2711,90 грн/100 дол. США до 2806,72 грн/100 дол. США на кінець відповідно.

Щодо ситуації із курсу національної валюти протягом 2018 року, помітними є деякі незначні зміни: помітний невеликий ріст гривні відносно долара та євро. Характерна сезонність попереднім рокам зберіглася і у 2018 році, але офіційний курс гривні по відношенню до долара США станом на початок 2018 року складав 2800,88 грн/100 дол. США, а станом на кінець цього ж року — 2768,83 грн/100 дол. США, тобто спостерігається ревальваційний ефект національної валюти відносно дол. США на 1,14% та 8,48% щодо євро. Тобто волатильність обмінного курсу гривні знизилася та знаходилася в діапазоні 2—10%. Такий діапазон притаманний країнам — таргетерам інфляції (2—15%).



**Рис. 2. Динаміка обсягу валютних інтервенцій НБУ протягом 2016—2020 років, млн дол. США**

Джерело: побудовано авторами на основі [8].

Загалом 2018 року була характерна турбулентність: у другій половині липня — серпні сформувався девальваційний тиск на обмінний курс гривні внаслідок дії внутрішніх факторів (очікування сезонної девальвації в осінній період, відтермінування траншу МВФ) та негативних подій на зовнішніх ринках (посилення турбулентності на валютних ринках країн, що розвиваються). Наприкінці листопада тимчасовий ажіотажний попит на іноземну валюту спричинили ескалація конфлікту з Росією в Азовському морі та запровадження воєнного стану в кількох областях.

Водночас експорт рекордного врожаю кукурудзи, позитивні новини щодо нової програми співпраці з МВФ, стримана фіскальна політика та збереження жорсткої монетарної політики зумовили нетипову поведінку учасників валютного ринку в грудні 2018 року. А загалом за рік жорсткі монетарні умови були серед головних причин зміцнення обмінного курсу гривні.

Станом на кінець 2019 р. офіційний обмінний курс НБУ становив 2329,29 грн/100 дол. США, тоді як на початок року — 2775,55 грн/100 дол. США, тобто протягом року гривня ревальвувала на 14,5%, досягнувши рівня кінця 2016 року.

Динаміка обмінного курсу гривні стала визначальним чинником формування економічної кон'юнктури у 2019 р., який справив істотний вплив на інфляційні процеси, результати діяльності підприємств реального сектору економіки і банків, стан державних фінансів тощо. Причин для такої тенденції декілька, зокрема позначився значний попит нерезидентів до облігацій внутрішніх державних позик України, а також позитивні тенденції в аграрному та металургійному секторі, що сприяло покращенню експорту та збільшенню надходжень валюти до країни, винятком й не стали заробітчани, які забезпечували сталий приток коштів.

Упродовж 2020 року Нацбанк так само продовжував притримуватись режиму плаваючого обмінного курсу. Офіційний курс національної грошової одиниці до

долара за 2020 рік знизився на 13,46% з 2491,96 грн/100 дол. США до 2827,46 грн/100 дол. США, зокрема найбільша частка девальвації гривні припадає саме на березень 2020 року — з 2491,96 грн/100 дол. США до 2806,15 грн/100 дол. США, тобто негативна зміна курсу гривні по відношенню до долара США складає 12,6% або +314,19 грн/100 дол. США.

Загалом найменшого значення курс гривні до долара США становив у грудні — 2456,1 грн/100 дол. США, тоді як найбільшого у листопаді — 2846,81 грн/100 дол. США.

Якщо розглядати вартість національної валюти по відношенню до європейської, то за 2020 рік вона послабилась та девальвувала на 26,44%. Офіційний курс гривні до євро станом на 1 січня 2021 року становив 3473,96 грн/100 євро, тоді як рік тому 1 січня 2020 року це значення складало 2747,51 грн/100 євро.

Основними факторами знецінення гривні відносно долара та євро в 2020 році стало зниження цін на нафту, що у свою чергу призвело до зниження вартості інших сировинних товарів. Також однією з причин стали несприятливі погодні умови та низька врожайність зернових. Оскільки базові надходження валюти до України здійснюються саме через експорт металу та зернових, пропозиція іноземної валюти падає і, відповідно, ціна на неї зростає. Також важливим фактором девальвації гривні є зменшення грошових переказів від заробітчан, більшість з яких через пандемію коронавірусу повернулися в Україну на невизначений термін. Цей факт зменшує потік іноземної валюти в українську економіку та, відповідно, призводить до знецінення гривні.

Проте, попри всі виклики, НБУ продовжував згладжували надмірну волатильність обмінного курсу, яка могла призвести до накопичення зовнішньоекономічних та фінансових дисбалансів і зашкодити розвитку економіки.

Оскільки Україна перебуває на стадії швидкого економічного розвитку, а роль валютних інтервенцій у ре-

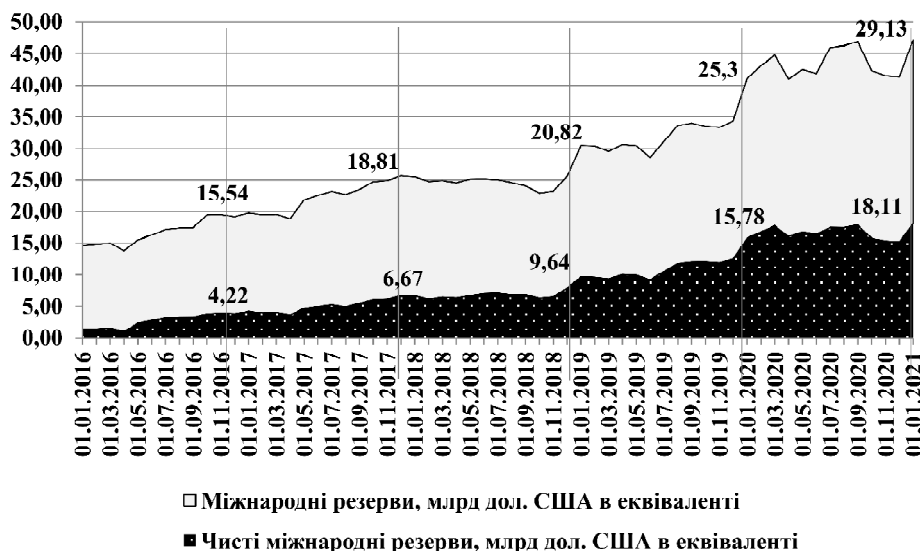


Рис. 3. Міжнародні резерви у 2016—2020 роках, млрд дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі [7].

лізації курсової та валютно-курсвої політики суттєво посилюється, на значну увагу заслуговує оцінка валютних інтервенцій НБУ протягом 2016—2020 років.

Загалом, інтервенції на валютному ринку є допоміжним інструментом НБУ у системі державного регулювання валютного курсу та здійснюються з метою: накопичити міжнародні резерви, згладити надмірні коливання обмінного курсу та підтримати трансмісію облікової ставки [2].

Виходячи з даних рисунка 2, протягом 2016—2017 років відбувався спад обсягів інтервенцій, починаючи від 2018 і по 2019 роки, на зміну зменшення суми, прийшло значне зростання результату обсягів валютних інтервенцій, та попри значні темпи нарощення обсягів інтервенцій Нацбанку, у 2020 році обсяг даного показника характеризується відхиленням на 1,91% в негативний бік проти результату 2019 року.

За підсумками 2019 року НБУ продав на валютному ринку 529,23 млрд дол. США, що значно менше у порівнянні з попередніми роками, та придбав — 8 462,6 млрд дол. США. Таким чином, додатне сальдо валютних інтервенцій НБУ за рік склало 7 933,38 млрд дол. США — найвищий показник від 2005 року, а загальна сума валютних інтервенцій — 8 991,43 млрд дол. США., що більше у 2 рази — на 4 056,8 млрд дол. США або 82,2% ніж обсяг 2018 року. Однак, істотного збільшення обсягів інтервенцій з купівлі іноземної валюти у 2019 році було вже недостатньо для запобігання надмірному зміцненню гривні.

Причиною такого збільшення сукупного обсягу інтервенцій з купівлі валюти протягом 2018—2019 рр. стало намагання НБУ поповнювати обсяги валютних запасів та значні обсяги припливу спекулятивного капіталу для вкладень в короткострокові ОВДП.

Тобто у 2019 році Національний банк України здійснював здебільшого купівлю валюти, а ніж продаж, проте у березні 2020 році знов спостерігається ситуація 2016—2017 років, НБУ вкотре мусив вийти на міжбанк з метою продажу валюти через необхідність стабілізації ситуації на валютному ринку у зв'язку з пандемією коронавірусної хвороби COVID-19.

Відтак результатом проведених Нацбанком валютних інтервенцій у 2020 році стало те, що на його кінець обсяги придбання валюти на валютному ринку склали 4 929 млн дол. США, а продажу 3 891 млн дол. США, відповідно сальдо між купівлею та продажем валюти становило 1 038 млн дол. США, а загальний обсяг валютних інтервенцій склала 8 820 млн дол. США, що, як вже зазначалось, менше відповідного значення у попередньому році на 171,8 млн дол. США або 1,91%.

Внаслідок придбання Національним банком України іноземної валюти на міжбанківському ринку, залучення міжнародного фінансування і розміщення єврооблігацій та ОВДП, номінованих в іноземній валюті, а також платежів з погашення та обслуговування державного боргу в іноземній валюті, міжнародні резерви за підсумками 2020 року зросли з 25,3 до 29,13 млрд дол. США.

Спостерігаючи наведену нижче динаміку, можна сказати, що міжнародні резерви зростають вже восьмий рік поспіль. Ця тенденція продовжилася навіть попри входження України в період пікових виплат за зовнішнім боргом. Така тенденція зростання суми міжнародних резервів пояснюється впровадженням нових стратегічних напрямів у діяльності НБУ для покращення економічної ситуації в країні та мінімізації кризових явищ (рис. 3).

Обсяг міжнародних резервів на кінець 2020 року покривав 4,8 місяця майбутнього прогнозованого імпорту, чого достатньо для виконання зобов'язань України та поточних операцій Уряду і Національного банку [11], у той час як за результатами 2019 року їх обсяг покривав 3,9 місяця майбутнього прогнозованого імпорту.

Вищезазначені надходження у 2020 році компенсували тиск на резерви у розмірі 11,7 млрд дол. США з боку значних виплат з погашення та обслуговування державного боргу в іноземній валюті включно з ОВДП.

Збільшити міжнародні резерви загалом на 4,48 млрд дол. США за рік Національному банку вдалося завдяки збереженню сприятливої ситуації на валютному ринку, яка зумовлювалася подальшим прискоренням економічного зростання і стійким припливом іноземного ка-

піталу в країну. Нарощування міжнародних резервів відбулося завдяки значних обсягів чистої купівлі НБУ валюти на ринку, а також за рахунок надходжень від розміщення на ринку облігацій ОЗДП у суммі 1,12 млрд дол. США та ОВДП у розмірі 4 млрд дол. США. Також до джерел збільшення золотовалютних резервів України у 2020 році можна віднести надходження траншу від Міжнародного валютного фонду в загальній сумі 2 млрд дол. США, до цього ж числа фінансування від ЄС у розмірі більше 1 млрд євро, кредити від інших банків та МФО та переоцінка фінансових інструментів в обсязі 2,6 млрд дол. США.

Протягом останніх років відбуваються стрімкі зміни валютного курсу під впливом валютного регулювання. Так гнучкий режим курсоутворення, тобто встановлення офіційного курсу гривні на рівні її середньозважених ринкових котирувань за підсумками торгів на міжбанківському валютному ринку України, призвів до раптового збільшення цін і зменшення купівельної спроможності.

Обсяги зміни купівлі-продажу іноземної валюти залежать від експортної виручки українських підприємств, бо у разі зменшення експортних операцій відбувається зменшення купівлі іноземної валюти й відповідно у разі їх збільшення — навпаки. Тому у 2015 році НБУ розпочав активну купівлю іноземної валюти для створення валютних запасів. Але варто зауважити, що Національний банк України не викупував валюту в період коливань у бік знецінення гривні відповідно до Стратегії валютних інтервенцій 2016—2020 рр. [8], та поповнював міжнародні резерви лише за сприятливих умов на валютному ринку. Водночас, починаючи з квітня 2018 р., НБУ задля підвищення прозорості монетарної політики постійно оголошує обсяг купівлі іноземної валюти для поповнення міжнародних резервів.

Останнім часом НБУ також намагається здійснювати більш активний вплив на рівень іноземних інвестицій у країні [9]. Загалом, інвестиційні потоки поступово починають зростати після боргових зобов'язань у 2014 р., але під впливом політичної ситуації в країні та від початку поширення пандемії COVID-19 у всьому світі вони є нестабільними, що негативно позначається на валютному курсі, який в свою чергу не може стабілізуватися. За останні 5 років найбільше значення прямих іноземних інвестицій становило у 2016 році, у 2019 році значення цього показника наблизилось до існуючого максимуму та становило 3 070 млн дол. США.

Значний обсяг інвестиційних надходжень до України складають грошові перекази від частини українців, що перебувають та отримують заробітну плату поза межами нашої держави. Саме за обсягами приватних грошових переказів в Україну й спостерігається зростання в динаміці протягом 2014—2019 років.

Приватними переказами в основному виступають грошові кошти, які офіційно отримуються в якості офі-

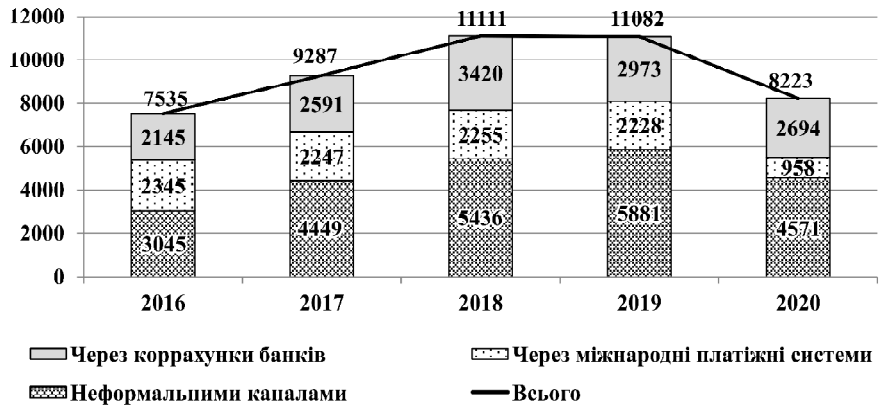


Рис. 4. Грошові перекази в Україну за шляхами перерахування за 2016—2020 рр., млн дол. США

Джерело: побудовано авторами на основі [7].

ційної заробітної плати. За каналами надходження обсяги приватних грошових переказів можуть бути переведені через кореспондентські рахунки банків, міжнародні платіжні системи та неформальними каналами. Найбільше грошових переказів надходять в Україну за неформальними каналами.

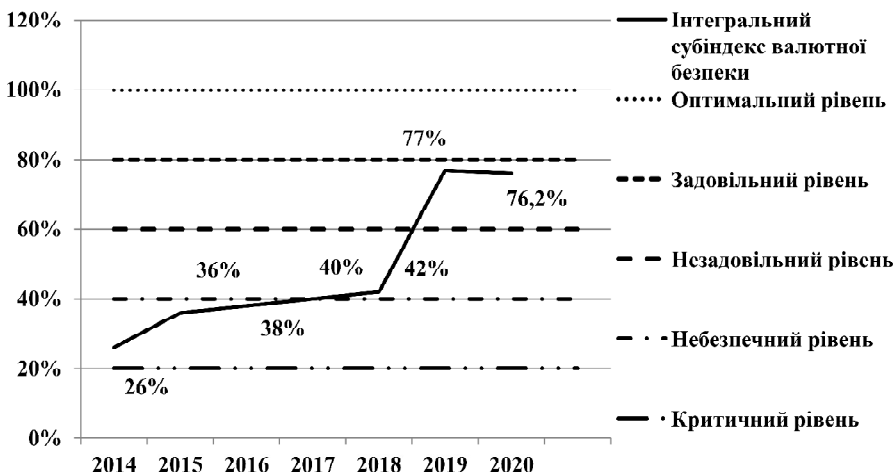
Завдяки введенню в дію Закону України "Про валюту і валютні операції" відбулось покращення ситуації у частині як грошових переказів із-за кордону, так і залученню додаткових інвестиційних ресурсів. Але показники валютного регулювання все ще демонструють нестабільність валютного ринку. Національна валюта надто чутливо реагує на будь-які зміни надходжень валюти з-за кордону чи зменшення або збільшення експорту.

Наявне законодавче забезпечення операцій з іноземною валютою не забезпечує подолання таких ключових факторів впливу на національну валюту України [7]: доларизація економіки; готівка поза банківською системою; тіньовий ринок готівкової іноземної валюти.

За останні п'ять років на тлі фінансової стабілізації показник доларизації економіки почав знижуватися, але він далекий від середньоєвропейських значень. За даними Національного банку України у 2020 році рівень доларизації становив 40—41%, тоді як НБУ оцінює природний показник доларизації на рівні близько 20%.

Зниження показника доларизації економіки, який відповідає потребам бізнесу і населення у використанні іноземної валюти для здійснення зовнішньоекономічної діяльності та страхування від валютних ризиків, до природного рівня повинно відбуватись через успішну реалізацію центробанком політики інфляційного таргетування, проведення зваженої макропруденційної політики, подальшого розвитку фінансового сектору з появою нових інструментів ринку капіталу, на фоні проведення валютної лібералізації, зростання довіри до національної валюти [3].

Готівка поза банківською системою в великих обсягах чинить негативний вплив на економічне зростання країни, ажде тоді переважна більшість готівкових розрахунків не оподатковується, банки недоотримують необхідні обсяги коштів, й відповідно це призводить до погіршення кон'юнктури ринку та відбивається на динаміці курсу національної валюти.



**Рис. 5. Розподіл рівня валютної безпеки України за зонами за 2014—2020 роки**

Джерело: побудовано авторами на основі [6—8].

Вагомий вплив на розвиток тіньового валютного ринку має стабільний приплив капіталу українських заробітчани у вигляді, як грошових переказів, так і неформальними шляхами (рис. 4).

Весь обсяг грошових переказів в Україну за офіційними каналами видається одержувачам в іноземній валюті та, як правило, це долар США, євро та/або фунт стерлінгів. Оримана валюта потрапляє здебільшого на тіньовий готівковий валютний ринок або ж використовується для покупки нерухомості чи інших дорогих речей.

Загалом, за даними Національного банку України обсяг грошових переказів в Україну коливається в межах 3 млн доларів США щоквартально. Попри збільшення обсягів грошових переказів протягом 2016—2019 рр. спостерігається незмінність значення показника за переказами через міжнародні платіжні системи та незначні зрушення обсягів переказів через коррахунки банків [4]. У той час обсяг переказів неформальними каналами зростає все стрімкіше, навіть попри усі обмеження в умовах коронакризи у 2020 році обсяг переказів неформальними каналами зазнав незначного зменшення, у порівнянні з до цього сталим значенням обсягу переказів через коррахунки банків та міжнародних платіжних систем.

Розглянувши вище складові валютного ринку України чинять вагомий вплив на рівень валютної безпеки країни, яка в останні роки знаходиться майже на задовільному рівні. Загалом інтегральні показники валютної безпеки протягом 2014—2020 років мають різну за безпекою тенденцію, проте протягом аналізованого періоду значення рівня валютної безпеки України демонструє позитивну тенденцію показника: від 2014 року, коли його значення становило 26%, спостерігається постійне збільшення його значення до 2019 року — 77%, та незначне зменшення на 1% у 2020 році — 76,2%.

Отже, розглянемо тенденцію зміни рівня валютної безпеки України за 2014—2020 рр. (рис. 5).

Таким чином, можна побачити, що у 2014 році рівень валютної безпеки України знаходився у межах незадовільного рівня на межі з небезпечним, здебільшого через політичну кризу та загострення ситуації на сході України. Проте, як вже зазначалось раніше, у наступ-

них роках спостерігається зростання валютної безпеки України. Так, у 2018 році значення показника вийшло із меж небезпечного рівня та знаходилось на незадовільному рівні до наступного стрибка у 2019 році, відтепер рівень валютної безпеки України протягом 2019—2020 року тримається на стабільному рівні в межах задовільного рівня безпеки.

На стан валютної безпеки безпосередньо впливали наявність валютної заборгованості (боргів держави і суб'єктів господарювання країни в іноземній валюті) та її розмір, а також розмір позовних претензій іноземних компаній до України і вимоги обов'язкового

продажу валютних надходжень до країни. Проте вже протягом 2019—2020 років валютна безпека України характеризується як задовільна, що чинить вже менш загрозливий вплив на фінансову безпеку держави в загальному значенні.

## ВИСНОВКИ

Розвиток українського валютного ринку обумовлено дією двох основних факторів — лібералізацією валютних операцій й зростанням ступеня відкритості національних ринків та впровадженням нових валютних, фінансових інструментів і сучасних технологій в проведенні валютних операцій на ринку. Валютні ринки країн, що розвиваються і країн з перехідною ринковою економікою нині знаходяться на етапі лібералізації, який представляє великі можливості для подальшого посилення ролі національних господарств в процесі їх інтеграції в світовий валютний ринок.

Погіршення економічної ситуації в Україні з 2014 року, що супроводжувалося збільшенням обсягів державних запозичень, високим рівнем інфляції, зменшенням інвестицій у розвиток економіки, падінням національної валюти та недосконалою законодавчою базою мало суттєвий вплив на стан валютного ринку та й в цілому донині залишається багато негативних наслідків. Так, аналізуючи волатильність валютного курсу було відзначено, що протягом 2016—2018 років спостерігалась тенденція девальвації національної грошової одиниці відносно іноземної валюти, проте у наступному році можна побачити обернену ситуацію — ревальвація національної валюти відносно іноземної у 2019 році, після цього знов девальваційний сплеск у 2020 році спричинений здебільшого наслідками коронакризи у всьому світі, та всі ці зрушення мали як негативні наслідки, так і позитивні. Отже, ситуація на валютному ринку має дуже нестабільний стан, а гривня характеризується своєю волатильністю.

На основі проведеного аналізу формування і розвитку вітчизняного валютного ринку було виявлено коло проблемних питань для вирішення яких пропонуються наступні шляхи їх вирішення та напрями розвитку українського валютного ринку: досягнення та підтримання оптимального рівня валютної безпеки держави у сучас-

них реаліях, зниження частки запозичень в іновалюті та зниження доларизації кредитів і депозитів банківської системи; перегляд правил валютного контролю, подальше скасування будь-яких валютних обмежень; стимулювання підвищення конкурентного статусу національної валюти — гривні; хеджування валютообмінних ризиків; відновлення довіри до влади і протидія погіршенню очікувань бізнесу та громадян стосовно успішності виходу з коронавірусної кризи; відновлення і збереження міжнародних торговельних потоків, у тому числі, медичного обладнання і систем захисту здоров'я задля протидії негативним економічним і гуманітарним наслідкам хвороби; покращення інвестиційного клімату в країні, залучення портфельних та прямих інвестицій.

Останнє в сучасних умовах набуває найвагомішого значення при здійсненні державної політики. Як підсумок проведеного дослідження, можна сказати, що сформувався досить ефективна стратегія розвитку валютного ринку України та перспективи держави на міжнародному валютному ринку з фінансового погляду є позитивними.

#### Література:

1. Бахтарі Е. Ключові новації нового валютного регулювання: матеріали весняного ділового форуму. Львів, 2019. URL: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=92612168> (дата звернення 20.12.2021).
2. Береславська О. Девальвація гривні та спричинені нею виклики для України. Вісник Національного банку України. Київ, 2020. № 2. С. 26—33.
3. Вітер К.О., Шевцова О.Й. Конкурентна девальвація: як і чому країни розпочинають валютні війни. Збірник праць XXV Міжвузівської студентської наукової конференції "Сучасні тенденції в розвитку банківської системи та фінансових ринків України" Дніпровського національного університету ім. О. Гончара. Дніпро 2020. С. 265—268.
4. Коківіхіна О.О., Боярська А.В. Визначення основних загроз валютній безпеці держави. Матеріали Приазовського економічного вісника. Запоріжжя, 2019. № 5. С. 276—280.
5. Лавров Р.В., Садчикова І.В., Середюк І.О. Сучасні тенденції валютного регулювання в Україні. Науковий електронний журнал "Економіка та держава". 2019. № 8. URL: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2019/3.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2019/3.pdf) (дата звернення 22.12.2021).
6. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: затв. наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277. Відомості Верховної Ради України. 2013.
7. Офіційний сайт Мінфіну. URL: <https://minfin.com.ua> (дата звернення 22.12.2021).
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення 20.12.2021).
9. Філімонова О.Б., Тараненко Я.О. Монетарні наслідки коливання дохідності ОВДП. Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка". Дніпро, 2021. №2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 20.12.2021).
10. Химич І., Юрик Н., Котовська І. Валютний ринок України: оцінка тенденцій зміни та основні антикризові заходи політики стабілізації. Наукове фахове видання

"Соціально-економічні проблеми і держава". Тернопіль, 2018. № 1 (18). С. 149—165.

11. Юрчишин В.В., Пашкова Г.А. Чинники, складові і результати запровадження і реалізації антикризової політики в окремих країнах світу та Україні. Прогноз соціально-економічного розвитку України у 2022 р. Дискусії про економічний розвиток: матеріали бібліотеки Центру Разумкова. Київ: Заповіт, 2021. С. 45—59.

#### References:

1. Bakhtari, E. (2019), "Key innovations of the new currency regulation", Spring Business Forum, [Online], available at: <https://old.bank.gov.ua/doccatalog/document?id=92612168> (Accessed 20 December 2021).
  2. Bereslavska, O. (2020), "Devaluation of the hryvnia and the challenges caused by it for Ukraine", Bulletin of the National Bank of Ukraine, vol. 2, pp. 26—33.
  3. Viter, K.O. and Shevtsova, O.Y. (2020), "Competitive devaluation: how and why countries start currency wars", Zbirnyk prats' XXV Mizhvuziv's'koyi student-s'koyi naukovoï konferentsiyi "Suchasni tendentsiyi v rozvytku bankivskoyi systemy ta finansovykh rynkiv Ukrayiny" [Proceedings of the XXV Inter University Student Scientific Conference "Modern trends in the development of the banking system and financial markets of Ukraine"], National University, Dnipro, Ukraine, pp. 265—268.
  4. Kokovikhina, O.O. and Boyarska, A.V. (2019), "Determination of the main threats to the currency security of the state", Proceedings of the Azov Economic Bulletin, vol. 5, pp. 276—280.
  5. Lavrov, R.V. Sadchikova, I.V. and Seredyuk, I.O. (2019), "Modern tendencies of currency regulation in Ukraine", Economy and State, [Online] vol. 8, available at: [http://www.economy.in.ua/pdf/8\\_2019/3.pdf](http://www.economy.in.ua/pdf/8_2019/3.pdf) (Accessed 22 December 2021).
  6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2013), "Methodical recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (Accessed 23 December 2021).
  7. Official website of the Ministry of Finance (2021), available at: <https://minfin.com.ua> (Accessed 22 December 2021).
  8. Official site of the National Bank of Ukraine (2021), available at: <https://bank.gov.ua> (Accessed 20 December 2021).
  9. Filimonova, O.B. and Taranenko, Ya.O. (2021), "Monetary consequences of fluctuations in the yield of IGLBs", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 2, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 21 December 2021).
  10. Khimich, I. Yuryk, N. and Kotovska, I. (2018), "Currency market of Ukraine: assessment of trends and main anti-crisis measures of stabilization policy", Socio-economic problems and the state, vol. 1 (18), pp. 149—165.
  11. Yurchyshyn, V.V. and Pashkova, G.A. (2021), "Factors, components and results of the introduction and implementation of anti-crisis policy in some countries and Ukraine. Forecast of socio-economic development of Ukraine in 2022", Obhovorennya ekonomichnoho rozvytku. Materialy biblioteky Tsentru Razumkova [Discussions on economic development. Materials of the library of the Razumkov Center], Zapovit, Kyiv, Ukraine, pp. 45—59.
- Стаття надійшла до редакції 14.01.2022 р.*

С. В. Онешко,  
к. е. н., професор, Одеський національний морський університет  
ORCID ID: 0000-0003-2313-3984  
С. В. Скряпник,  
д. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування,  
Херсонський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID: 0000-0003-3004-6117  
М. В. Ольшанська,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку та аналізу,  
Національний університет "Львівська політехніка"  
ORCID ID: 0000-0002-5353-4212

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.50

# ОСОБЛИВОСТІ ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПОДАТКОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ДЛЯ ПІДТРИМКИ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

S. Oneshko,  
PhD in Economics, Professor, Odessa National Maritime University  
S. Skrypnyk,  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Accounting and Taxation, Kherson State Agrarian and Economic University  
M. Olshanska,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Accounting and Analysis, Lviv Polytechnic National University

## FEATURES AND EFFICIENCY OF TAX INSTRUMENTS TO SUPPORT SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESS

**У статті розкрито особливості та ефективність податкових інструментів для підтримки малого та середнього бізнесу як одні із важливих заходів в забезпеченні економічної ефективності суб'єктів господарювання. Наведено критерії визначення розміру малого та середнього підприємництва у ЄС, які різняться серед країн-членів та у відповідності до Закону України "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні" та Господарського кодексу України. Встановлено, що понад 98% із загальної кількості формальних і неформальних бізнес-структур у різних країнах становлять малий та середній бізнес. Визначено, що інноваційність визначається однією з істотних переваг малого та середнього підприємництва, оскільки цей сектор економічної діяльності патентує в 16 разів більше нових розробок порівняно з великим бізнесом. Встановлено, що суб'єкти малого та середнього підприємництва складають 50–60% ВВП у розвинутих країнах. Так, у Великій Британії цей показник становить 51%, у Німеччині — 53%, у Фінляндії — 60%, у Нідерландах — 63% та в Україні — 59%. Визначено, що суб'єкти малого та середнього підприємництва займають лідируючі позиції у забезпеченні темпів економічного зростання в розвинених країнах та країнах, що розвиваються. З'ясовано, що в Україні більшість державних програм зосереджені на: фінансовій підтримці на початку бізнесу, підтримці**



сільськогосподарських компаній, податкових та митних пільгах та "зелених тарифах". Встановлено, що міжнародні програми в Україні орієнтовані на підприємців у сільській місцевості і суб'єктів малого та середнього підприємництва, які працюють у стратегічних галузях. Проаналізовано особливості застосування податкових інструментів для підтримки малого та середнього бізнесу в зарубіжних країнах, зокрема такі як: звільнення від сплати податків, інвестиційні надбавки, вирахування витрат із бази оподаткування, віднесення збитків на майбутні періоди, прискорена амортизація, спрощена система обліку та звітності, зниження ставки податків, податкові канікули, пільгові умови оподаткування податком на приріст капіталу, пільги на реінвестування, інвестиційні податкові кредити тощо. Встановлено, що державні податкові інструменти мають бути орієнтовані на формування системи взаємодій "держава населення бізнес", роблячи її більш розвинутою та спрямованою на розвиток.

*The article reveals the features and effectiveness of tax instruments to support small and medium-sized businesses as one of the important measures to ensure the economic efficiency of businesses. The criteria for determining the size of small and medium enterprises in the EU, which differ among member states and in accordance with the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" and the Commercial Code of Ukraine. It is established that more than 98% of the total number of formal and informal business structures in different countries are small and medium-sized businesses. It is determined that innovation is determined by one of the significant advantages of small and medium enterprises, as this sector of economic activity patents 16 times more new developments compared to large business. It is estimated that small and medium-sized enterprises account for 50 to 60% of GDP in developed countries. Thus, in the United Kingdom this figure is 51%, in Germany – 53%, in Finland – 60%, in the Netherlands – 63% and in Ukraine – 59%. It is determined that the subjects of small and medium enterprises occupy leading positions in ensuring the rate of economic growth in developed and developing countries. It was found that in Ukraine most government programs focus on: financial support for starting a business, support for agricultural companies, tax and customs benefits and "green tariffs". It is established that international programs in Ukraine are aimed at rural entrepreneurs and small and medium-sized businesses operating in strategic areas. The peculiarities of the application of tax instruments to support small and medium-sized businesses in foreign countries are analyzed, such as: tax exemptions, investment allowances, deductions from tax bases, deferred losses, accelerated depreciation, simplified accounting and reporting system, rate reduction taxes, tax holidays, preferential conditions for capital gains tax, reinvestment benefits, investment tax credits, etc. It is established that the state tax instruments should be focused on the formation of the system of interactions "state population business", making it more developed and development-oriented.*

*Ключові слова: податкові інструменти, підтримка, стимулювання, суб'єкти малого та середнього підприємництва, малий та середній бізнес.*

*Key words: tax instruments, support, incentives, small and medium enterprises, small and medium business.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Досвід зарубіжних країн свідчить, що велику роль у процесах модернізації відіграє державна підтримка у формі цільового фінансування, податкових пільг, пільгових державних позик і гарантій та створення інноваційної інфраструктури. На практиці податковий механізм стимулювання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) для підтримки малого та середнього бізнесу стає все більш популярним і визнається одним із найефективніших інструментів впливу на інноваційну діяльність

у країнах. Так, із середини 1990-х років кількість країн, які активно використовують інструменти фіскальної політики для прискорення інноваційного процесу, зростає в кілька разів. Розширення та впровадження методів оподаткування для підтримки малого та середнього бізнесу обумовлено, насамперед їх доступністю та недискримінацією. Більше того, в умовах глобалізації податкова політика, орієнтована на інновації, стає важливим фактором залучення прямих іноземних інвестицій у високотехнологічні галузі національних економік.

Таблиця 1. Критерії визначення розміру малого та середнього підприємства

		Мікро-	Мале	Середнє	Велике	
ЄС	Працівники, осіб	<10	<50	<250	>250	
	Річний оборот, млн євро	≤2	≤10	≤50	>50	
	Річний баланс, млн євро	≤2	≤10	≤43	>43	
Україна	Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні»	Середня кількість працівників, осіб	<10	<50	<250	>250
		Чистий дохід від реалізації, млн євро	<0,7	<8	<40	<40
		Балансова вартість активів, млн євро	<0,35	<4	<20	<20
	Господарський кодекс України	Середня кількість працівників за календарний рік, осіб	≤10	≤50	Усі підприємства, які не належать до суб'єктів мікро-, малого та великого підприємства	>250 та
		Річний дохід, млн євро	≤2	≤10		>50

Джерело: сформовано авторами на основі джерела: [2—4].

Податкове стимулювання для підтримки малого та середнього бізнесу є загальносвітовою тенденцією, як і використання податкових інструментів для регулювання інших інноваційних процесів. При цьому питання ефективності використання податкових пільг для розвитку нових виробництв, процесів, технологій та, відповідно, необхідності їхнього постійного перегляду актуальні для більшості країн. Важливу роль для розвитку інноваційного бізнесу відіграють розміри компаній. Найкращий досвід розвитку високих технологій свідчить, що найчастіше прориви здійснюють невеликі компанії шляхом реалізації стартапів, де однією з переваг яких є можливість скористатися спеціальними умовами для підтримки малого та середнього бізнесу. Тому важливим напрямом податкового регулювання розвитку технологій є додаткове податкове стимулювання малих та середніх підприємств. У кризові періоди розвитку економіки значимість податкових пільг значно зростає для підтримки малого та середнього бізнесу. Досвід податкового стимулювання для підтримки малого та середнього бізнесу досить великий, його економічна ефективність та соціальні наслідки вимагають окремих оцінок, тому актуальним є дослідження особливостей використання податкових інструментів для підтримки малого та середнього бізнесу.

### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематику особливостей та ефективності податкових інструментів для підтримки малого та середнього бізнесу досліджує значна кількість науковців. Зокрема, наукові праці В.Д. Чекіна, В.М. Кміта, В.П. Вишневського, Г.С. Третьяка, Л.О. Збаразької, М.Ю. Заніздри, О.В. Федорчака, О.А. Чеботаря, Ю.І. Жука присвячені аналізу деяких аспектів та особливостей використання податкових інструментів для підтримки малого та середнього бізнесу, які вплинули на забезпечення економічної ефективності суб'єктів господарювання.

### МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою наукової статті є розкриття особливостей та ефективності податкових інструментів для підтримки малого та середнього бізнесу. Для досягнення мети визначено такі завдання: 1) проаналізувати поточний стан

малого та середнього бізнесу в Україні; 2) дослідити податкові інструменти для підтримки малого та середнього бізнесу. При проведенні дослідження були використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення, системно-структурний аналіз.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі під малим та середнім бізнесом розуміють переважно підприємницькі структури з чисельністю працівників менше 250 [1] (див. табл. 1).

Нині малий та середній бізнес є основою кожної економіки по всьому світу. Визначено, що понад 98% із загальної кількості формальних і неформальних бізнес-структур у різних країнах становлять малий та середній бізнес. Тому дестабілізація розвитку даних суб'єктів господарювання негативно вплине на макроекономічні та соціальні показники економіки країни [5; 6].

Економічна ефективність значною мірою визначається поєднанням підприємницької діяльності малого та середнього бізнесу. Мале та середнє підприємство (далі — МСП) є одним із ключових драйверів соціально-економічного розвитку країни та її регіонів, оскільки забезпечує формування та появу нових постійних робочих місць. Тому вони служать гарантією доходів і платоспроможності населення [5]. Крім того, сталий розвиток та ефективне функціонування забезпечують і підтримують здоровий конкурентний баланс підприємницької діяльності в бізнес-середовищі.

Інноваційність визначається ще однією з істотних переваг МСП, оскільки цей сектор економічної діяльності патентує в 16 разів більше нових розробок порівняно з великим бізнесом у розрахунку на зайнятих у бізнесі [6]. В основному численні дослідження підтверджують прямий позитивний зв'язок між рівнем добробуту населення в країні, темпами розвитку національної економіки та ефективністю сектора МСП [7]. МСП складають 50—60% ВВП у розвинутих країнах. Так, у Великій Британії цей показник становить 51%, у Німеччині — 53%, у Фінляндії — 60%, у Нідерландах — 63% [8]. За питомою вагою в економічному розвитку показники ділової активності українського МСП не відстають

від інших країн. В Україні частка МСП у валовій доданій вартості становить в середньому 59%, наприклад, такою була у 2015 році [9].

В економіці України переважають МСП, які становлять 99,98% від загальної кількості підприємців (як юридичних підприємств, так і фізичних осіб-підприємців). На малих і середніх підприємствах працює майже 81% робочої сили і генерується 65% загальної обсягу продажів. Більшість МСП належать до сектору торгівлі (26,16%), сільського господарства (14,19%) та промисловості (11,82%). Після економічної кризи 2014 року рівень зайнятості та доданої вартості серед МСП з 2016 року зріс. У всіх галузях та регіонах зайнятість у МСП зросла на 1%, відновлення тривало у 2017 та 2018 роках. Сьогодні державна політика зосереджена саме на МСП, зокрема на фінансуванні МСП. Про це свідчить затвердження Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні (далі — Стратегія розвитку МСП) у 2017 році та Плану заходів щодо реалізації Стратегії розвитку малого та середнього підприємництва в Україні (далі — План дій) у 2018 році. Доступ МСП до фінансування є одним із ключових пріоритетів цих двох програм, які триватимуть до 2020 року [10].

Наведені дані свідчать про те, що МСП займають лідируючі позиції у забезпеченні темпів економічного зростання в розвинених країнах та країнах, що розвиваються. За останні роки на інституційному рівні створені умови для забезпечення інноваційного розвитку української економіки та її структурної диверсифікації. Це, своєю чергою, лягло в основу найсприятливіших умов для підприємницької ініціативи. Відповідно до Стратегії розвитку малого і середнього підприємництва в Україні на період до 2020 року регулюються процеси збільшення внеску сектору МСП у валову додану вартість з 59,0% у 2015 році до 60,5% у 2020 році; зростання частки МСП в обсязі реалізації з 63,0% у 2015 р. до 66,0% у 2020 р.; зростання частки прибутку, отриманого МСП, з 72,8% від загального обсягу у 2015 р. до 78,0% у 2020 р.; зростання частки МСП, які впроваджують інноваційні продукти або процеси з 7,4% у 2014 р. до 7,9% у 2020 р. за рахунок пільгового фінансування, спрощеного оподаткування тощо [9].

Можна окреслити такі тенденції у фінансуванні МСП України: фінансування підприємств аграрного сектору, фінансування інноваційних підприємств, регіональних програм фінансової підтримки, державних програм фінансової підтримки та міжнародних програм підтримки через українські банки. Зокрема, заходи включають компенсацію вартості сільгосптехніки, кредит під заставу майбутнього врожаю, інвестиційне фінансування, кредити на енергоефективність, кредитні лінії без застави, структурне фінансування торгівлі тощо. Акцент робиться на фінансуванні інноваційних підприємств та їх запуску.

Таким чином, різні міністерства створили фонди, які спрямовані на заохочення винаходів і наукових підходів у бізнесі. Фонди запроваджують гранти та механізми фінансування після того, як компанія пройшла конкурсний відбір. Крім того, регіональні програми відіграють важливу роль у фінансуванні МСП. Більшість державних програм зосереджені на: фінансовій підтримці на початку бізнесу, підтримці сільськогосподарських ком-

паній, податкових та митних пільгах та "зелених тарифах". Міжнародні програми підтримки, які реалізуються через українські банки, надають кредитні кошти українським МСП, які відповідають вимогам програми.

Зазвичай програми орієнтовані на підприємців у сільській місцевості та МСП, які працюють у стратегічних галузях (сільське господарство, лісове та рибне господарство, виробництво, сфера гостинності, постачання електроенергії, газу та пари). Міжнародні програми підтримки передбачають надання гранту та цільових програм донорськими організаціями. Хоча міжнародне фінансування зазвичай дешевше, ніж банківське, більшість міжнародних донорських програм враховує наявність прозорої інформації та звітності, чого не вистачає більшості МСП [10].

Теорія використання податкових стимулів для підтримки МСП лежить в основі правила про чисту приведену вартість (NPV). Правило передбачає, що фірми продовжують витратити кошти на капітальні активи та НДДКР до тих пір, поки теперішня вартість додаткової одиниці капіталу або НДДКР дорівнює або перевищує вартість додаткової одиниці. Отже, передбачається, що підприємства будуть враховувати податкові наслідки під час розрахунку вартості своїх рішень про витрати, оскільки будь-яке зниження вартості капіталу, викликане податковою політикою, призводить до рівного збільшення витрат [11].

МСП відіграють життєво важливу роль в економічному розвитку країни. Дослідження показали, що в багатьох країнах, що розвиваються, МСП є найбільшими роботодавцями, де зайнято понад 90% робочої сили. Намагаючись стимулювати зростання МСП, ряд країн використовували податкові стимули як для інвесторів, так і для лістингових компаній, щоб заохочувати діяльність в секторі малого та середнього бізнесу. Податкові пільги для інвесторів є найбільш поширеним підходом, особливо на розвинених ринках [12].

Велика Британія та Іспанія прийняли політику податкових стимулів, згідно з якою роздрібні інвестори можуть відраховувати певний відсоток від вартості, який вони інвестують в акції МСП. Цей процес відбувається через пропозицію податкових компенсацій лише для придбання акцій у нових пропозиціях акцій МСП [13].

Уряди країн застосовують наступні податкові інструменти для підтримки малого та середнього бізнесу:

1. Зниження ставки податку — передбачає зменшення ставки певного податку на деякий відсоток. У Нідерландах для підприємств із річним доходом до 50 тис. гульденів ставка податку на прибуток становить 30%, понад 50 тис. гульденів — 35%. В Литві малі підприємства, валовий дохід яких не перевищує 25 тис. дол., сплачують податок на прибуток за ставкою 15% (основна ставка — 29%) [14]. Польща прийняла політику заохочення інвестицій в акції малого та середнього бізнесу шляхом скасування так званих "податкових" податків, тобто податків, які застосовуються до прибутку, отриманого від продажу цінних паперів. У Південній Кореї та Індії інвестори отримують переваги від зниженого податку на приріст капіталу від інвестицій в акціонерний капітал МСП. Це досягається шляхом скорочення короткострокового податку на приріст капіталу вдвічі, з 30 до 15%, для акцій, що котируються МСП.

2. Пільгові умови оподаткування податком на приріст капіталу. У багатьох країнах сплачується податок на приріст капіталу, ставки якого залежать від терміну володіння активами [15]. Австрія не пропонує спеціальних податкових пільг для МСП на рівні фірм, проте існує лише скоригований мінімальний податок для новостворених компаній у розмірі 1092 євро, який лише приносить користь компаніям з низьким рівнем доходу. На рівні акціонерів Австрія надає повне звільнення від доходів від участі в європейських МСП (тобто дивідендів, приросту капіталу та виплати відсотків) для так званих інвесторів-посередників. Інвесторами-посередниками повинні бути юридичні особи, які фінансуються за рахунок власного капіталу. Для індивідуальних інвесторів дивіденди від таких інвесторів-посередників звільнюються від оподаткування прибутку до 25 000 євро. Підприємства звільнюються від податку на додану вартість (ПДВ), якщо їх оборот менше 35 000 євро. Більше того, підприємства з оборотом менше 100 000 євро у попередньому році повинні лише подавати декларації з ПДВ і сплачувати ПДВ щоквартально (а не щомісяця), а постачальники з оборотом менше 110 000 євро можуть сплачувати ПДВ готівкою.

У Болгарії немає спеціальних податкових пільг для МСП, однак малі компанії підпадають під адміністративні пільги. Підприємства, де чисті продажі в попередньому році були нижче 300 000 BGR ( $\approx$ € 150 000), не повинні сплачувати авансові податкові платежі, а ті, у яких чистий обсяг продажів менше 3 000 000 BGN ( $\approx$ € 1 500 000), повинні вносити лише щоквартальні авансові платежі. Крім того, для МСП застосовуються спрощені стандарти бухгалтерського обліку, а реєстрація платником ПДВ потрібна лише для підприємств з оборотом понад 25 000 євро [16].

3. Звільнення від сплати податків — також застосовується у низці країн. У Болгарії малі підприємства звільнюються від сплати ПДВ, якщо вони сплачують єдиний річний патентний податок.

4. Вирахування — полягають у зменшенні податкової бази шляхом вилучення окремих витрат [15]. Фінляндія не надає податкових пільг, спеціально орієнтованих на МСП. Для основних засобів, що використовуються у виробничій діяльності, діє режим прискореної амортизації (200% звичайної норми амортизації машин, обладнання та виробничих будівель). Вирахування 100% витрат на заробітну плату, понесених для проєктів НДДКР, обмежено в 400 000 євро, однак МСП мають більші витрати, ніж великі підприємства. Підприємства з оборотом менше 8500 євро звільнюються від ПДВ, якщо оборот менше 25 000 євро. У такому випадку необхідно сплачувати лише щорічні платежі з ПДВ, однак якщо оборот менше 50 000 євро, то потрібні сплачувати лише квартальні платежі (замість щомісячних). Крім того, до МСП застосовуються знижені вимоги до документації щодо трансфертних цін [16].

В Угорщині передбачено повне вирахування витрат на НДДКР із бази оподаткування. У Нідерландах є можливість вирахування частини витрат на заробітну плату працівникам, що беруть участь у НДДКР. У Франції вираховується до 50% приросту витрат на проведення НДДКР, придбання обладнання, оплату праці наукових співробітників за минулі два роки. У Великій Британії

діє вирахування відсотку суми амортизації будівель та устаткування, що дає можливість деяким малим підприємствам зменшувати базу оподаткування на 40%. В Іспанії передбачені вирахування в розмірі 30% витрат на НДДКР у поточному році та 50% від перевищення середніх витрат за останні два роки [14].

5. Інвестиційні надбавки — дають змогу зменшувати нарахований податок на прибуток на величину, яка рівна питомій вазі інвестицій у структурі усіх витрат підприємства [15]. Бельгія пропонує кілька інвестиційних надбавок, де загальне інвестиційне відрахування для МСП становить 10,5% від амортизації активів. Починаючи з 2009 року, ставка коливалася від 10,5 до 12,5%. Заохочення поширюється на компанії з менш ніж 20 співробітниками. Невикористані суми можуть бути використані в наступні роки з максимальним переносом у 946 800 євро (або 25%, якщо невикористана частина перевищує 3 787 210 євро). Крім того, малому та середньому бізнесу надається надбавка в розмірі 20,5% на інвестиції в заходи безпеки в рік здійснення інвестицій або наступний рік. Щодо перенесення на наступні періоди застосовуються ті ж правила, що й для вищезгаданих відрахувань. Для всіх бельгійських компаній доступно відрахування національного відсотка, який становить 4% від власного капіталу, однак МСП мають право відраховувати додаткові 0,5%. З 2012 року перенесення вже неможливе [16].

6. Віднесення збитків на майбутні періоди — полягають у перенесенні збитків поточного року на доходи майбутніх років для зменшення податкового зобов'язання в майбутньому. В Іспанії дозволено суб'єктам господарювання, що мають оборот до 6 млн євро, використовувати всі збитки за попередні періоди для компенсації майбутніх податкових зобов'язань [17].

7. Інвестиційний податковий кредит — передбачає відтермінування сплати податків, при якому платник протягом певного терміну звільняється від сплати податків із наступною поетапною виплатою суми податкового кредиту і нарахованих відсотків [15]. У Франції інвестори можуть отримати податковий кредит у розмірі 18% від вартості, вкладеної в інноваційні пайові фонди, які інвестують щонайменше 60% свого портфеля у власний капітал МСП. Попри те, що ця політика була прийнята, можливий результат не може істотно вплинути на підприємців, оскільки їх інтерес скоріше залежить від припливу капіталу та від розміщення акцій у МСП [18].

Хорватія надає комплексні інвестиційні стимули для нових підприємств, тобто дохід від нових інвестицій, також від існуючих підприємств може обкладатися податком на прибуток підприємств, який зменшується до 100% протягом 10 років. Точна сума зменшення залежить від розміру інвестицій та від кількості новостворених робочих місць, пов'язаних з інвестиціями: 100% скорочення, якщо інвестиції становлять не менше 3 мільйонів євро та пов'язані з працевлаштуванням 15 нових працівників; зниження на 75%, якщо інвестиції становлять щонайменше 1 мільйон євро та пов'язані з працевлаштуванням 10 нових співробітників; і 50% зниження, якщо інвестиції становлять менше 1 мільйона євро та пов'язані з працевлаштуванням 5 нових співробітників [16].

8. Спрощена система обліку та звітності — застосовується у Великобританії, де підприємства з річним доходом до 15 тис. фунтів стерлінгів заповнюють просту податкову декларацію без детальних даних про свою діяльність. У Швеції малі підприємства подають спрощену податкову декларацію і реєструються лише у податковій інспекції [15].

9. Прискорена амортизація — означає надання пільг, при яких вартість активів може бути списана швидше, ніж це передбачають норми економічної амортизації. У Німеччині базовим методом є метод рівномірного списання вартості основних фондів. Так, для виробничих будівель і споруд щорічна норма амортизації становить 4%. Одночасно із методом рівномірного списання, застосовується метод прискореної амортизації, який передбачає списання вартості активів у розмірі 10% у перші чотири роки і 5% — в останні роки [19].

10. Податкові канікули полягають у звільненні окремих категорій платників від сплати податків протягом певного періоду часу. В Чехії надаються податкові канікули для новостворених підприємств терміном на 10 років, з наступним 50% зниженням ставок податків ще на 5 років. У Франції заохочується створення нових підприємств у депресивних регіонах шляхом звільнення їх від сплати податку на прибуток протягом перших двох років, протягом третього року оподатковується 25% прибутку, четвертого — 50% прибутку, п'ятого — 75% прибутку, починаючи із шостого року весь прибуток підлягає оподаткуванню [15].

11. Пільги на реінвестування — пов'язані із стимулюванням повторного інвестування в основний капітал. У Франції стандартний податок на прибуток становить 33%, однак малі й середні підприємства сплачують цей податок за ставкою 19% за умови, якщо частина прибутку буде використана на інвестиційні цілі. В Естонії звільняється від оподаткування частина прибутку, яка реінвестується у виробництво і розвиток підприємств. У Нідерландах оподатковуваний прибуток зменшується завдяки інвестиціям у капітальні активи [20]. У Бельгії 50% прибутку звільняється від сплати податку на прибуток. Ці кошти йдуть на формування спеціального інвестиційного резерву, який не може перевищувати 37,5 тис. євро в рік. Резерв формується з коштів, звільнених від оподаткування. Протягом трьох років після створення такого резерву компанія зобов'язана інвестувати у матеріальні або нематеріальні активи суму, рівну резерву. Інакше, вся сума резерву повертається до бюджету і розглядається як несплачений податок на прибуток. У Швеції також застосовується система інвестиційних резервів, коли підприємствам дозволяється відкладати в резерв до 40% їх доходів, що не підлягають оподаткуванню. У періоди економічних спадів ці резерви залучалися для розширення інвестицій. Також у періоди економічного зростання в цій країні стягується особливий податок на інвестиції. У періоди економічного спаду — податок знижується або скасовується взагалі [19].

Описаний перелік податкових інструментів для підтримки малого та середнього бізнесу не є вичерпним і допускає можливість появи нових.

З лютого 2020 року на українське бізнес-середовище вплинули суттєві негативні фактори: швидке поши-

рення пандемії COVID-19 та її згубний вплив на світову економіку. Через введені обмеження на тлі поширення коронавірусної інфекції попит почав падати, а підприємницька діяльність сповільнилася. Важливість дослідження наслідків пандемії COVID-19 для малого та середнього бізнесу обґрунтовується насамперед тим, що, на відміну від великого бізнесу, малий та середній бізнес характеризується більш обмеженими ресурсами та структурними особливостями. Особлива вразливість МСП до наслідків пандемії пояснюється обмеженими можливостями та обсягом ресурсів для підтримки бізнесу в суворому бізнес-середовищі [21].

Загалом більшість науковців погоджуються, що обмежені фінансові ресурси та можливості капіталізації зовнішніх фінансових ресурсів є основними факторами найбільшої вразливості МСП під час пандемії COVID-19. Вирішальним у цьому аспекті є те, що такі екологічні шоки провокують високий рівень стратегічної невизначеності у функціонуванні малого та середнього бізнесу. Науковці акцентують увагу на перевагах централізованих систем корпоративного управління, оскільки в умовах кризи здатність підприємства мобілізувати фінансові, технологічні та людські ресурси в найкоротші терміни є найважливішим фактором для виживання МСП.

Пандемія COVID-19 висуває на перший план неринкові аспекти корпоративної стратегії. Змінюються пріоритети керівників бізнесу МСП, оскільки першочергового значення набувають довгострокові заходи щодо забезпечення стійкості, необхідні для виживання в найближчі десять років. На думку вчених, у трансформації пріоритетів корпоративного управління сформувалися дві чіткі тенденції.

Перша — це значне прискорення переходу на цифрові канали та платформи. Традиційні організації повинні будуть повною мірою брати участь у цьому переході, щоб уникнути ризику бути зруйнованими цифровими компаніями.

Друга — це перетворення в організації гібридного навчання: поєднання можливостей штучного інтелекту та людського мислення; застосування більш ефективного підходу до управління; покладання на різноманітність персоналу для підвищення стійкості та використання відкритих інновацій.

В умовах шоку попиту та пропозиції державна підтримка має бути спрямована на активізацію впровадження та розвитку відкритих інновацій у секторі МСП. Тільки такий підхід може забезпечити збалансований розвиток цієї галузі економіки з-за сучасних умов.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

На основі проведеного дослідження можна дійти висновку, що основна увага держави має бути зосереджена на підтримці малого та середнього бізнесу, щоб зберегти якомога більше робочих місць і забезпечити основу для запобігання закриття і утримання МСП від входження в неформальну економіку. Такий підхід дає змогу не лише комплексно проаналізувати проблеми підприємництва, а й розробити найбільш ефективні механізми державної підтримки та податкових інстру-

ментів для підтримки малого та середнього бізнесу. Розроблені державами заходи підтримки мають базуватися на чітких цілях економічної політики, бути системними, а також враховувати довгострокові пріоритети розвитку малого та середнього бізнесу. Державні податкові інструменти мають бути орієнтовані на формування системи взаємодій "держава населення бізнес", роблячи її більш розвиненою та спрямованою на розвиток. Державне фінансування є більш ефективним і здатним відновити підприємницьку діяльність малого та середнього бізнесу, але обсяг державного фінансування має збільшитися в 1,89—1,98 раза. Тому для нівелювання негативного впливу пандемії COVID-19 необхідно запровадити комплексні заходи, зокрема податкову, адміністративну, банківську та фінансову підтримку малого та середнього бізнесу.

Отримані результати дослідження можуть бути використані для застосування сучасних підходів до розробки концепції державної податкової політики з урахуванням зазначених податкових інструментів для підтримки малого та середнього бізнесу в Україні, що дасть змогу стимулювати господарську діяльність, підвищити рівень прибутку та забезпечити конкурентоспроможність малого та середнього бізнесу.

#### Література:

1. The Danish Institute for Human Rights. National Action Plans on Business and Human Rights. Small & Medium-Sized Enterprises. 2020. URL: <https://globalnaps.org/issue/small-medium-enterprises-smes/> (дата звернення: 01.01.2022).
2. Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises. 2003. URL: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF> (дата звернення: 01.01.2022).
3. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (дата звернення: 01.01.2022).
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (Редакція станом на 19.12.2021) // Відомості Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 01.01.2022).
5. Ndiaye N., Razak L.A., Nagayev R., Ng A. Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies. *Borsa Istanbul Rev.* 2018. Vol. 18. Pp. 269—281.
6. Prasetyo P.E., Kistanti N.R. Human capital, institutional economics and entrepreneurship as a driver for quality & sustainable economic growth. *Entrep. Sustain. Issues.* 2020. Vol. 7. Pp. 2575—2589.
7. Gamidullaeva L.A., Vasin S.M., Wise N. Increasing small- and medium-enterprise contribution to local and regional economic growth by assessing the institutional environment. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 2020. Vol. 27. Pp. 259—280.
8. EC. Country Report Finland 2019. 2019 European Semester: Assessment of progress on structural reforms, Prevention and Correction of Macroeconomic Imbalances,

and Results of In-Depth Reviews under Regulation (EU) No 1176/2011. 2019. URL: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-europeansemester-country-report-finland\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-europeansemester-country-report-finland_en.pdf) (дата звернення: 01.01.2022).

9. Проєкт Стратегії розвитку МСП до 2020 року. 2017. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=16c6e0af-9a11-4b46-8678-ff1d260ec93d> (дата звернення: 01.01.2022).

10. OECD. Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard. Ukraine. 2020. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ae8c3c25-en/index.html?itemId=/content/component/ae8c3c25-en> (дата звернення: 01.01.2022).

11. Hansson A., Brokelind C. Tax Incentives, Tax Expenditures Theories in R&D: The Case of Sweden. *World Tax Journal.* 2014. Vol. 6 (2). Pp. 168—200.

12. Mintz J., Chen D. Small Business Taxation: Revamping Incentives to Encourage Growth. *SPP Research Paper.* 2011. Pp. 1—31.

13. Twesige D., Gasheja F. Effect of tax incentives on the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Rwanda: A case study of SMEs in Nyarugenge district. *Journal of Accounting and Taxation.* 2019. Vol. 11. Pp. 89 98. DOI: 10.5897/JAT2019.0339 (дата звернення: 01.01.2022).

14. Кміть В.М., Жук Ю.І., Чеботарь О.А. Зарубіжний досвід податкового стимулювання підприємництва. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління.* 2017. № 8. С. 265—269.

15. Федорчак О.В. Податкові інструменти стимулювання інвестиційної діяльності: державно-управлінський аспект. Ефективність державного управління: зб. наук. пр. Вип. 3 (64): у 2 ч. Ч. 2 / за заг. ред. чл.-кор. НАН України В.С. Загорського, доц. А.В. Ліпенцева. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2020. С. 225—245.

16. De-Wit G., De-Kok J. Do small businesses create more jobs? New evidence for Europe. *Small Business Economics.* 2014. Vol. 42 (2). Pp. 283—295.

17. Taxation of small and medium-sized enterprises in OECD and G20 countries. *OECD tax policy studies.* 2015. Issue 23. 154 p.

18. Broersma L., Gautier P. Job creation and job destruction by small firms: An empirical investigation for the Dutch manufacturing sector. *Small Business Economics.* 1997. Vol. 9 (3). Pp. 211—224.

19. Національна модель неоіндустріального розвитку України / В.П. Вишневіський, Л.О. Збаразська, М.Ю. Заніздра, В.Д. Чекіна та ін.; за заг. ред. В.П. Вишневіського / НАН України, Ін-т економіки пром-сті. Київ, 2016. 518 с.

20. Третяк Г.С. Інструменти податкового стимулювання інвестиційних процесів у регіоні. Ефективність державного управління. 2012. Вип. 31. С. 430—439.

21. Rowan N.J., Galanakis C.M. Unlocking challenges and opportunities presented by COVID-19 pandemic for cross-cutting disruption in agri-food and green deal innovations: Quo Vadis? *Sci. Total Environ.* 2020. Vol. 748. Pp. 141—362.

#### References:

1. The Danish Institute for Human Rights. (2020), "National Action Plans on Business and Human Rights", Small & Medium-Sized Enterprises, available at: <https://>

globalnaps.org/issue/small-medium-enterprises-smes/ (Accessed 01.01.2022).

2. Official Journal of the European Union (2003), "Commission Recommendation 2003/361/EC of 6 May 2003 concerning the definition of micro, small and medium-sized enterprises", available at: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:en:PDF> (Accessed 01.01.2022).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/go/996-14> (Accessed 01.01.2022).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "The Commercial Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Accessed 01.01.2022).

5. Ndiaye, N., Razak, L.A., Nagayev, R. and Ng, A. (2018), 'Demystifying small and medium enterprises' (SMEs) performance in emerging and developing economies', *Borsa Istanbul Rev.*, vol. 18, pp. 269—281.

6. Prasetyo, P.E. and Kistanti, N.R. (2020), "Human capital, institutional economics and entrepreneurship as a driver for quality & sustainable economic growth", *Entrep. Sustain. Issues*, vol. 7, pp. 2575—2589.

7. Gamidullaeva, L.A., Vasin, S.M. and Wise, N. (2020), "Increasing small— and medium-enterprise contribution to local and regional economic growth by assessing the institutional environment", *J. Small Bus. Enterp. Dev.*, vol. 27, pp. 259—280.

8. EC. Country Report Finland 2019 (2019), "2019 European Semester: Assessment of progress on structural reforms, Prevention and Correction of Macroeconomic Imbalances, and Results of In-Depth Reviews under Regulation (EU) No 1176/2011", available at: [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/2019-european-semester-country-report-finland\\_en.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/2019-european-semester-country-report-finland_en.pdf) (Accessed 01.01.2022).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017), "Draft SME Development Strategy until 2020", Available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=16c6e0af-9a11-4b46-8678-ff1d260ec93d> (Accessed 01.01.2022).

10. OECD (2020), "Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard. Ukraine", available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/ae8c3c25-en/index.html?itemId=/content/component/ae8c3c25-en> (Accessed 01.01.2022).

11. Hansson, A. and Brokelind, C. (2014), "Tax Incentives, Tax Expenditures Theories in R&D: The Case of Sweden", *World Tax Journal*, vol. 6 (2), pp. 168—200.

12. Mintz, J. and Chen, D. (2011), "Small Business Taxation: Revamping Incentives to Encourage Growth", *SPP Research Paper*, pp. 1—31.

13. Twesige, D. and Gasheja, F. (2019), "Effect of tax incentives on the growth of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Rwanda: A case study of SMEs in Nyarugenge district", *Journal of Accounting and Taxation*, vol. 11, pp. 89—98. DOI: 10.5897/JAT2019.0339 (Accessed 01.01.2022).

14. Kmit, V.M., Zhuk, Yu.I. and Chebotar, O.A. (2017), "Foreign experience of tax incentives for entrepreneurship", *Skladna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 8, pp. 265—269.

15. Fedorchak, O.V. (2020), "Tax instruments to stimulate investment activity: public administration

aspect", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr. LRIDU NADU*, vol. 3 (64), no. 2, pp. 225—245.

16. De-Wit, G. and De-Kok, J. (2014), "Do small businesses create more jobs? New evidence for Europe", *Small Business Economics*, vol. 42 (2), pp. 283—295.

17. OECD (2015), "Taxation of small and medium-sized enterprises in OECD and G20 countries", *OECD tax policy studies*, Issue 23.

18. Broersma, L. and Gautier, P. (1997), "Job creation and job destruction by small firms: An empirical investigation for the Dutch manufacturing sector", *Small Business Economics*, vol. 9 (3), pp. 211—224.

19. Vyshnevskiy, V.P., Zbarazska, L.O., Zanizdra, M.I. and Chekina, V.D. (2016), *Natsionalna model neoindustrialnoho rozvytku Ukrainy [National model of neo-industrial development of Ukraine]*, NAN Ukrainy, *In-t ekonomiky prom-sti*, Kyiv, Ukraine.

20. Tretiak, H.S. (2012), "Tools for tax incentives for investment processes in the region", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vyp. 31, pp. 430—439.

21. Rowan, N.J. and Galanakis, C.M. (2020), "Unlocking challenges and opportunities presented by COVID-19 pandemic for cross-cutting disruption in agri-food and green deal innovations: Quo Vadis?", *Sci. Total Environ.*, vol. 748, pp. 141—362.

*Стаття надійшла до редакції 10.01.2022 р.*



**www.agrosvit.info**  
Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

*Р. В. Яковенко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький  
ORCID ID: 0000-0002-8103-8590*

*І. В. Педь,  
д. е. н., доцент, професор кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький  
ORCID ID: 0000-0002-8234-4207*

*Л. М. Алексеєва,  
заступник декана економічного факультету,  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький  
ORCID ID: 0000-0003-0085-3970*

*І. В. Олійник,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький  
ORCID ID: 0000-0003-3823-7532*

*О. О. Тертиця,  
к. е. н., доцент кафедри маркетингу, менеджменту та економіки,  
Економіко-технологічний інститут імені Роберта Ельворті, м. Кропивницький  
ORCID ID: 0000-0003-3233-354X*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.58

## ТЕОРЕТИКО-ЕКОНОМІЧНЕ ПІДГРУНТЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЗАВДАНЬ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІКОЮ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ

R. Yakovenko,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Economics, Robert Elworthy Institute of Economics and Technology, Kropyvnytskyi  
I. Ped',  
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Marketing, Management and Economics, Robert Elworthy Institute of Economics and Technology, Kropyvnytskyi  
L. Alekseeva,  
Deputy Dean of the Faculty of Economics, Robert Elworthy Institute of Economics and Technology, Kropyvnytskyi  
I. Oliinyk,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Economics, Robert Elworthy Institute of Economics and Technology, Kropyvnytskyi  
O. Tertitsia,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing, Management and Economics, Robert Elworthy Institute of Economics and Technology, Kropyvnytskyi

### THEORETICAL AND ECONOMIC BASIS FOR THE IMPLEMENTATION OF THE TASKS OF ECONOMIC MANAGEMENT OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF RUSSIAN AGGRESSION

**В умовах системної агресії російської федерації, яка набула відкритої форми з моменту захоплення Криму та початку бойових дій на території Донбасу, особливого значення набувають заходи в системі державного впливу на економічні процеси в розрізі захисту національних інтересів, недопущення подальшої втрати територій, відновлення територіальної цілісності.**

**У ході виконання роботи побудовано теоретико-економічне підґрунтя щодо реалізації завдань державної економічної політики України в умовах російської агресії, зокрема проаналізовано теоретико-економічні підходи А. Сміта, К. Маркса, Ф. Ліста та Дж.М. Кейнса. Наукова новизна запропонованого матеріалу полягає в тому, що до цього моменту були відсутні системні дослідження щодо можливості застосування результатів наукових досліджень учених, що ви-**



значили рівень та якість сучасної економічної думки для протистояння України в боротьбі з Російською Федерацією.

Метою статті є різнобічний аналіз конкретних аспектів досліджень провідних економістів минулого з метою зміцнення сучасної України через механізм державної економічної політики та заходів у системі державного управління.

Проаналізовано такі аспекти фундаментальних наукових досліджень, що стосуються зовнішніх та внутрішніх економічних відносин: фінансово-економічні можливості країни в розрізі ведення системної агресії проти інших держав, особливості організації економічних відносин у тоталітарній державі, військово-економічний потенціал та особливості глобальних військових загроз у еволюційному контексті, роль освіти в сучасному суспільстві, вплив пропаганди на зміст та структуру потреб населення, специфіка формування та використання багатства держави, протиріччя між капіталом і працею, специфіка монополізації економіки через проведення земельної реформи, розвиток промислового потенціалу, протекціонізм та розвиток національних продуктивних сил, різні погляди на суспільний поділ праці, система експлуатації праці в умовах державного монополістичного капіталізму, національно-ментальні особливості мешканців певної країни, роль та значення макроекономічного аналізу.

*In the conditions of systemic aggression of the Russian Federation, which has taken an open form since the capture of Crimea and the beginning of hostilities in Donbas, measures in the system of state influence on economic processes in terms of protection of national interests, prevention of further loss of territories, restoration of territorial integrity.*

*In the course of the work the theoretical and economic basis for the implementation of the tasks of state economic policy of Ukraine in the conditions of Russian aggression was built, in particular the theoretical and economic approaches of A. Smith, K. Marx, F. Liszt and J.M. Keynes. The scientific novelty of the proposed material is that until now there were no systematic studies on the possibility of applying the results of scientific research of scientists who determined the level and quality of modern economic thought for Ukraine's confrontation with the Russian Federation.*

*The aim of the article is a comprehensive analysis of specific aspects of research of leading economists of the past in order to strengthen modern Ukraine through the mechanism of state economic policy and measures in public administration.*

*The following aspects of basic research on foreign and domestic economic relations are analyzed: financial and economic capabilities of the country in terms of systemic aggression against other states, features of economic relations in a totalitarian state, military and economic potential and global military threats in the evolutionary context, the role of education in modern society, the impact of propaganda on the content and structure of the needs of the population, the specifics of the formation and use of state wealth, the contradiction between capital and labour, the specifics of monopolizing the economy through land reform, industrial development, protectionism and development of national productive forces, social division of labour, the system of labor exploitation in the conditions of state monopoly capitalism, national and mental characteristics of the inhabitants of a country, the role and importance of macroeconomic analysis.*

*Ключові слова: війна, регулювання економіки, капітал, дохід, заробітна плата, робоча сила.*

*Key words: war, regulation of economy, capital, income, wages, labour.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Справжнім глобальним викликом для сучасної України є російська збройна, інформаційна, політична та усі інші можливі форми агресії. Відтак надзвичайно важливими є розробка та конкретизація заходів державної та регіональної політики в умовах втрати певної частки власної території та системних зазіхань на українську незалежність; визначення

пріоритетних напрямів трансформації економічної системи та господарського механізму сучасної України.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У ході виконання роботи побудовано теоретико-економічне підґрунтя щодо реалізації завдань державної економічної політики України в умовах російської агресії, зокрема проаналізовано теоретико-економічні підходи А. Сміта, К. Маркса, Ф. Ліста та Дж.М. Кейнса.

## НЕ ВИРІШЕНІ РАНІШЕ ПИТАННЯ, ЩО Є ЧАСТИНОЮ ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

До цього моменту були відсутні системні дослідження щодо можливості застосування результатів наукових досліджень учених, що визначили рівень та якість сучасної економічної думки для протистояння Україні в боротьбі з Російською Федерацією.

### МЕТА СТАТТІ

Метою статті є різнобічний аналіз конкретних аспектів досліджень провідних економістів минулого з метою зміцнення сучасної України через механізм державної економічної політики та заходів у системі державного управління.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Стосовно фінансово-економічних можливостей ведення системної агресії проти інших держав, А. Сміт писав таке. "Ніяку війну, пов'язану з великими витратами або таку, що відрізняється своєю тривалістю, не можна без незручностей вести за рахунок вивезення сирих продуктів" [1, с. 325]. Така ситуація характеризує стан зовнішньоекономічної діяльності та можливостей держави-агресора. Російська Федерація характеризується низькотехнологічним виробництвом, а головною статтею її доходів є експорт вуглеводнів, хоча це ніяким чином не відображається на геополітичних "апетитах" та бажаннях впливати на інші держави та їх суспільно-економічний уклад.

Зазначене твердження можна було б цілком справедливим за умов відносно справедливого розподілу національного доходу та адекватного ставлення керівництва держави до рівня життя власного населення. Однак, в умовах монополізації права на розпорядження державними ресурсами тоталітарним режимом, ця теоретична позиція не реалізується повною мірою, оскільки витрати на реалізацію агресивних дій можуть відбуватися за рахунок переважної більшості населення, зменшення витрат на соціальні потреби та утримання бюджетного сектору [13, с. 85].

Стосовно рівня промислового розвитку та його зв'язку з потенційними можливостями здійснення загарбницьких дій Смітом було зазначено таке. "Мабуть, товарами, що найбільш придатні для вивезення у віддалені країни з метою придбання там платні та провіанту для армії або ж з метою придбання певної частки грошей великої торговельної республіки для оплати цієї платні та провіанту, є більш тонкі дорогі вироби промисловості, які при невеликому обсязі мають високу вартість і тому можуть вивозитися на великі відстані з незначними витратами. Країна, промисловість якої має неабиякий річний надлишок таких виробів, як правило вивозяться до інших країн, може протягом багатьох років вести пов'язану з дуже великими витратами зовнішню війну, не вивозячи значних кількостей золота і срібла або навіть зовсім не маючи їх для вивезення" [1, с. 324]. При цьому першочерговим завданням уряду будь-якої країни має бути піднесення її економічної могутності, підвищення рівня платоспроможності населення, розвиток продуктивних сил і засобів виробництва, а не підміна всього цього історично-релігійним дис-

курсом, який може мати викривлений вигляд. Пізніше ці думки суттєво розвинув німецький економіст Фрідріх Ліст.

"Завдяки своїй промисловості багатий народ є для інших народів найбільш бажаним об'єктом нападу; і якщо тільки держава не застосує нові заходи для громадського захисту, природні звички народу зроблять його зовсім нездатним до власного захисту" — зазначено у найвідомішій праці А. Сміта [1, с. 505]. Відтак промисловість може бути не лише об'єктом заздощів та загарбницьких дій, а й джерелом його захисту через застосування найпотужніших технологій саме в процесі виробництва зброї та засобів захисту країни та території.

Стосовно військово-економічного потенціалу Сміт зробив висновок, адекватний своєму часові. "У стародавні часи народам багатим і цивілізованим було важко захищатися від народів бідних і варварських. У новий час бідним і варварським народам важко захищатися від народів багатих і цивілізованих" [1, с. 512]. Таке свідчення було зроблено на підставі аналізу колоніальної доби та епохи великих географічних відкриттів. Поява абсолютних видів зброї, зокрема атомної та ядерної, спричинила нові глобальні загрози, незалежно від бідності чи багатства країни. Крім того, система пропаганди, що існує в РФ системно тиражує думку про цивілізованість та багатство їх країни, порівняно з іншими. В якості антагоністів саме наводяться країни найпотужнішого економічного розвитку.

Джерелом сучасної конкурентоспроможності країни та її економічної потужності виступають не природні ресурси та обсяг захоплених земель, а людський капітал та багато нематеріальних чинників. Визначальним фактором формування, розвитку та відтворення людського капіталу виступає освіта, роль якої системно нехтується в системі олігархічної організації економічних відносин. Однак у РФ визначається домінування релігійного екскурсу над освітнім; і хоча свого часу роль освіти в релігійному секторі була однією з визначальних, про її значення в сучасному суспільстві доречно зазначив А. Сміт. "Установи для освіти осіб різного віку складаються головним чином з установ для релігійного навчання. Метою цього виду навчання є не стільки перетворення людей на хороших громадян у цьому світі, скільки підготовка їх до іншого і кращого світу в майбутньому житті" [1, с. 561]. Відтак має місце системна спроба заміни засобів задоволення матеріальних потреб засобами задоволення нематеріальних потреб (замість хлібу — віра).

Шкідливим фактором у системі заходів непрямого державного регулювання економіки є постійні спроби комерціалізації сфери освіти, це саме те, що характеризує сучасну Україну. З приводу цього Смітом було зазначено: "Під час учнівства вся праця учня належить його господареві" [1, с. 90]. "Зазвичай майстер отримує та кож певну суму за навчання ремеслу. Хто не може дати грошей, дає свій час, тобто зобов'язується працювати більшу кількість років, ніж зазвичай прийнято, — умова, хоча й не завжди вигідна майстру зважаючи на звичайні лінощі учнів, але завжди не вигідна учневі" [1, с. 90]. Такі підходи можна вважати відносно справедливими стосовно XVIII ст., але відносно нашого часу,

такий підхід є насправді варварським. Він застосовується для формування ілюзії стосовно шкідливої ролі освіти в сучасному світі та створення можливостей для маніпулювання освітніми бюджетами на різних рівнях.

Системне промивання мізків з метою переконання населення у мінімальному розмірі особистих потреб, здійснюється, у тому числі, й через зміну структури первинних потреб, з метою послаблення аналітичної складової особистого існування. Найпростішим прикладом такої державної економічної політики є позбавлення населення освіти або її примітивізація, та системне поширення в широких колах доступних шкідливих звичок. Смітом стосовно цього було зазначено таке: "пиво і ель у Великій Британії, наприклад, і вино навіть у виноробних країнах я називаю предметами розкоші. Людина будь-якого класу може, не викликаючи на себе докорів, цілком обходитися без вживання цих напоїв. Природа не робить їх необхідними для підтримки життя, а звичайніде не роблять непристойним життя без них" [1, с. 621].

Натомість поширення традиційної ідеології формує стереотип національної ідентичності не лише шляхом примітивізації національного образу, а й надаючи йому властивостей системного зловживання шкідливими звичками, перетворюючи другорядні напої, що виконують роль предметів розкоші в розвинутих країнах, на товар першої необхідності в слаборозвинутих країнах, системне вживання яких знищує людський організм.

Адам Сміт з приводу багатства держави зазначав таке. "Великі нації ніколи не бідніють через марнотратства і нерозсудливість приватних осіб, але вони нерідко бідніють у результаті марнотратства і нерозсудливість державної влади. Весь або майже весь державний дохід у більшості країн витрачається на утримання непродуктивних елементів" [1, с. 252]. До утримання непродуктивних елементів у нашому випадку слід віднести прошарки населення, що не здійснюють нагромадження валового продукту та нарощування доданої вартості країни, до якої вони належать, а дії яких спрямовані на погіршення економічного стану інших країн, зокрема тих — на які поширюється агресія. Також непродуктивними елементами в багатьох пострадянських країнах слід вважати надмірно роздутий чиновницький апарат, систему адміністрування і контролю, силові структури, що не виконують функцій, визначених нормативним полем, а діють на збереження існуючої адміністративно-кланової системи [13, с. 85].

Продовжуючи наведену думку, наголосимо на таких рядках класика. "Однак оскільки Англія ніколи не могла похвалитися вельми ощадливим урядом, то ощадливість ніколи не була чеснотою, що відрізняє її жителів. Тому вищим нахабством і самовпевненістю з боку королів і міністрів є наміри спостерігати за ощадливістю приватних осіб і обмежувати їх витрати за допомогою законів проти розкоші або заборони ввезення закордонних предметів розкоші. Вони самі завжди і без будь-яких винятків були найбільшими марнотратами в усьому суспільстві. Нехай вони спостерігають за власними витратами і дозволять приватним особам піклуватися про свої. Якщо їх власне марнотратство не розорє державу, відсутність ощадливості у їх підданих вже в усякому разі не призведе до цього" [1, с. 255]. Можна зазначити, що такі підходи домінують не лише в системі

державного управління РФ, а й у багатьох інших країнах колишнього СРСР, які характеризуються олігархічним економічним укладом.

"У тих країнах з поганим управлінням, де існує щонайменше підозра щодо наявності багатьох непотрібних витрат і вельми неправильного витрачання державних доходів, закони, що захищають останні, мало поважаються" [1, с. 641], — було зазначено Смітом. Хоча він же зазначав, що "немає такої безглуздості ... що не захищалася б будь-коли тим чи іншим філософом" [1, с. 625].

Стосовно патологічної жаги до нагромадження матеріальних цінностей та головної мети потрапляння до системи державного управління, Сміт зазначав таке: "Найпершим завданням кожного нового царювання було зазвичай заволодіти скарбами попереднього короля; це було головним засобом зміцнити успадкування. Добродії культурних і торгових країн не відчувають такої потреби збирати скарби, тому що вони, за загальним правилом, можуть отримати від своїх підданих надзвичайну допомогу в надзвичайних обставинах" [1, с. 326]. У системі державної економічної, зокрема бюджетної політики України, ми можемо це спостерігати в системних підвищеннях витрат на утримання центральних органів влади, при скороченні витрат, зокрема на армію.

В Україні тривають спроби реалізації земельної реформи, яка має своєю метою монополізацію окремих галузей, контроль за переробкою та реалізацією певних видів рослинництва чи тваринництва, або контроль за доступом постачальників до певних регіональних ринків. Нагадаємо, яким чином такі реформи мали місце у Великій Британії за часів А. Сміта. "У XVIII ст. в Англії завершується аграрний переворот, у результаті якого земля концентрується в руках великих земельних власників і буржуазії, а численне селянство розоряється, відділяється від землі і перетворюється на пролетаріат. Новим у цьому процесі стало використання лендлордами сили державного закону для захоплення общинних земель. За 40 років (1761—1801 рр.) було огорожене в 10 разів більше общинних полів і пасовищ, ніж у попередні 60 років (1700—1760 рр.)" [1, с. 5] — зазначає А. Сміт. "У результаті до середини XVIII ст. в Англії общинне землеволодіння і дрібна селянська власність були знищені й замінені великими капіталістичними фермами. Сільськогосподарські робітники, капіталісти-фермери, лендлорди — такою є нова класова структура англійського села. Створений у сільському господарстві надлишок вільних робочих рук разом з розореними ремісниками був джерелом формування промислового пролетаріату міст" [1, с. 5]. Відтак реалізація земельної реформи може мати своїм наслідком не лише посилення економічної влади в окремих галузях економіки, а й деформацію соціальної структури суспільства, остаточне відчуження селян від результатів своєї діяльності й формування соціальної напруги та революційної ситуації.

Необхідність наявності в структурі сільського господарства дрібних товаровиробників також була озвучена Смітом за результатами особистих спостережень. Зокрема, він писав, що "...дрібний власник, який знає кожен клаптик своєї маленької ділянки і ставить до

неї з усією прихильністю ... яка йому приносить задоволення не лише від її обробки, а й від прикрашання, за загальним правилом, є найбільш працюючим, найбільш кмітливим і досягає найкращих результатів у порівнянні з усіма іншими, хто працює над поліпшенням землі" [1, с. 306]. Це положення було неодноразово підтверджено різноманітними мікроекономічними концепціями та теоріями продовольчої безпеки держави.

"У країні, що досягла вищих меж багатства, де до всіх галузей промисловості та торгівлі вкладений максимальний капітал, який тільки може бути використаний в них, звичайна норма чистого прибутку буде дуже низькою, і відповідно до цього звичайна ринкова норма відсотка, яка може бути виплачена з неї, буде настільки незначною, що тільки найбагатші люди зможуть жити на відсотки зі своїх грошей" [1, с. 86], — писав Сміт. Протиріччя між капіталом і працею, як факторами виробництва в розвинутих державах, що прагнуть до постіндустріальної економіки або вже знаходяться в ній, поступово згладжуються ліквідуючи принцип економічної експлуатації.

Продовжуючи наведену думку, Смітом було зазначено так: "У тому первісному стані суспільства, який передусе присвоєнню землі в приватну власність і накопиченню капіталу, весь продукт праці належить працівникові. Йому не доводиться ділитися ані з землевласником, ані з господарем. Якби такий стан зберігся, заробітна плата за працю зростала б разом зі збільшенням продуктивної сили праці, яку породжує поділ праці. Всі предмети поступово ставали б більш дешевими. На їх виробництво потрібна була б дедалі менша кількість праці, і оскільки товари, на виробництво яких витрачено однакову кількість праці, за такого стану речей, природно, обмінювалися б один на одного, то їх так само можна було б купувати на продукт меншої праці" [1, с. 63]. Ті ж країни, уряд яких спрямовує свою діяльність на монополізацію економіки (властивість сімейно-олігархічного укладу) та побудову класового суспільства, навпаки посилюють систему експлуатації населення, яке не має спроможності до придбання ними засобів виробництва через постійне погіршення рівня життя. Також існуючий порядок організації економічних відносин у державі спрямований на гальмування науково-технічного прогресу, позбавлення перспектив еволюційного поступу держави.

Визначаючи загрозу монополізації економіки та її наслідки, Сміт писав, що: "Монополісти, підтримуючи постійний брак продуктів на ринку і навмисне не задовольняючи повністю дійсний попит, продають свої товари набагато дорожче природної ціни і піднімають свої доходи — чи вони мають вигляд заробітної плати, чи прибутку — значно вище їх природної норми" [1, с. 60]. Характерною рисою економіки як РФ, так і України є формування замкненої системи олігархічного панування та управлінсько-адміністративної легалізації та фіксації існуючих організаційно-економічних традицій.

Також Смітом було зазначено, що: "представники одного і того ж виду торгівлі або ремесла рідко збираються разом навіть для розваг і веселощів без того, щоб їх розмова не закінчилася змовою проти публіки або будь-якою угодою про підвищення цін" [1, с. 109]. Це зайвий раз засвідчує той факт, що монополія є вищою

формою конкуренції, а монополізація — природним економічним явищем, обмежувати яке покликана держава навіть в умовах максимально лібералізованої економіки.

Стосовно ролі торгівлі у нагромадженні багатства націй, Смітом було зазначено, що: "зазвичай для ведення будь-якої торгівлі потрібен більший капітал у великому місті, ніж у селі. Великі капітали, вкладені в усі галузі торгівлі, і велике число конкурентів зазвичай зменшують норму прибутку в місті нижче того рівня, який тримається в селі. Але заробітна плата у великому місті зазвичай вище, ніж в селі. У розвинутому місті особи, що володіють великими вільними капіталами, часто не можуть отримати потрібну їм кількість робочих і тому перехоплюють їх один в одного, щоб дістати їх якомога більшу кількість, а це підвищує заробітну плату і скорочує прибуток на капітал. У віддалених частинах країни часто не вистачає вільного капіталу, щоб зайняти всіх робочих, які конкурують один з одним в пошуках місця, а це знижує заробітну плату і підвищує прибуток на капітал" [1, с. 81]. Але водночас, Сміт констатував, що: "Мені жодного разу не доводилося чути, щоб багато хорошого було зроблено тими, хто робили вигляд, що вони торгують заради блага суспільства" [1, с. 332]. Саме цей вислів стосується зовнішньоекономічної політики України, що стосувалася вивозу масок та антисептиків з України за кордон напередодні пандемії COVID-19.

Протистояння, виживання та перемога у війні є можливими лише з урахуванням найважливіших положень, які лежать в основі розвитку будь-якої нації та спрямовуються на випередження та унеможливлення дій агресора. Одним з вчених, який виклав такі положення у своїй праці "Національна система політичної економії, міжнародної торгівлі, торговельна політика і німецький митний союз" (1841) був Фрідріх Ліст.

Ф. Ліст розробив власну систему методології економічної думки, в основу якої поклав історичний метод дослідження, заснований на вивченні економічних явищ та процесів у історичному контексті: залученні до аналізу правових, культурних, морально-етичних чинників, особливостей природного середовища, ментальності народів тощо.

Застосування історичного методу для сьогодення України є дуже важливим, оскільки саме історія відіграє одну з визначальних ролей в агресії Московії (Росії — лише з подачі та з часів Петра I). Імперська військова квазідержавна системно здійснює спроби перекручування історії та впливу на свідомість незалежних країн, у тому числі й України, тому що у її сьогодинському вигляді вона є виключно наслідком, а не причиною існування Київської Русі.

Дуже велику роль Ліст приділяв національно-ментальним факторам у процесі системного аналізу. Основою побудови "рускага міра" є начебто єдиний ментальний комплекс жителів Московії та України. Відтак визначальною передумовою української національної ідеї та стратегії перемоги має бути пошук відмінностей від сучасної Росії — лише таким шляхом ми можемо припинити системні культурні, історичні та економічні зазіхання на нашу державу з боку агресора. При цьому недостатньо визначати якісні переваги — треба їх максимізувати, формуючи потужне інституціональне середо-

вище та економічно спроможне громадянське суспільство.

Нагадаємо, що вихідною у теоретичній побудові Ліста була ідея перетворення Німеччини на індустріально розвинену державу, здатну до зовнішньоекономічної експансії [3, с. 28]. "Національна система політичної економії..." була присвячена обґрунтуванню нагальної потреби у захисті "надзвичайних інтересів" Німеччини та інших континентальних держав з метою подолання "острівного панування Англії". Відтак, на думку багатьох дослідників, на противагу класикам, Ф. Ліст розробив не просто "національну", а "геополітичну економію", покликану сприяти вирішенню спільних для континентальних країн проблем.

Проблема, що, вочевидь, виникла у своєму розквіті віднедавна, стоїть не лише перед нашою державою, а й перед іншими країнами-членами колишнього СРСР. Саме це визначає геополітичні пріоритети процесів, що відбуваються на сході України сьогодні, і від результатів яких залежатиме подальша "розстановка фігур" на "великій шаховій дошці" за визначенням З. Бжезинського [9].

Попри війну, сьогодні Україна належить до числа одного з лідерів з експорту сільськогосподарської продукції, проте це свідчить про недостатній рівень реалізації промислового потенціалу, що відбувається внаслідок тривалого стимулювання імпорту та неадекватну зовнішньоекономічну політику, зокрема обмеженість захисту внутрішнього ринку та "промислового виховання нації" за визначенням Ф. Ліста [9].

На відміну від класиків, протекціонізм Ф. Ліст трактував не як перешкоду, а як "найпотужнішу рушійну силу кінцевого об'єднання народів і, як наслідок, справжньої свободи торгівлі". У зв'язку з цим вчений виступав за виважений протекціонізм, який "відповідає своєму рівню промислового виховання", оскільки "будь-які надмірності протекціонізму шкідливі, тому що нації можуть прийти до вдосконалення мануфактур лише поступово" [2].

Відтак першочерговим завданням зміцнення економіки та держави взагалі має стати політика реального імпортозаміщення, формування власної промисловості, перехід на наступний індустріальний рівень розвитку цивілізації. При цьому економіка має бути багатоукладною, і враховувати абсолютно реальні загрози з боку найнебезпечнішого сусіда.

Для держав, які перебувають на IV (аграрно-мануфактурній) стадії, украй важливим є протекціонізм, спрямований на захист молоді і ще не зміцнілої національної промисловості. На думку вченого, саме за допомогою протекціонізму держава здійснює "індустріальне виховання нації" на шляху переходу до вищої стадії економічного розвитку. "Протекціонізм — зазначав Ф. Ліст, — не збільшує безпосередньо кількість матеріальних благ, а значить і капіталу, але розвиває і зміцнює продуктивні сили, які створюють цей капітал" [2].

Будь-які досягнення національно-економічного розвитку варті бути збережені та примножені. Саме тому, велике значення має здатність держави до захисту своїх інтересів та пріоритетів. Фрідріх Ліст писав: "...державні доходи та могутність держави надають нації кошти для

розширення торгових відносин з усіма частинами світу та до заснування колоній, воно розвиває мореплавство та військовий флот" [2]. Роль держави у використанні військового потенціалу є беззаперечною.

Альтернативний погляд Ліста на перший суспільний поділ праці полягає у відокремленні захисників громади (дружини, армії, міліції) від усіх інших громадян. Відтак, історично важливу роль відіграє захист території та населення країни від зовнішніх загроз.

Також він зазначав, що підготовка якісних військових матросів суттєво відрізняється від підготовки солдат, і вимагає наявності розвинутого флоту, великого обсягу риболовних промислів, розвинутого міжнародного мореплавства, і є неможливим у виключно землеробській країні [3, с. 30].

В умовах захисту Україною своїх політичних, економічних та інформаційних кордонів від російської агресії, принципове значення має не лише стан збройних сил, а й система організації економічних відносин всередині держави. Саме це вимагає розгляду позицій марксової теорії у новому розрізі з урахуванням наведених чинників.

Різниця між грошима за простого товарного виробництва та грошима за умов капіталістичного виробництва полягає в тім, підкреслює Маркс, що за капіталізму гроші, виконуючи функцію посередника в процесі еквівалентного обміну і перебуваючи в процесі обігу, самозростають: причиною зростання грошей в обігу є, за Марксом, особливі виробничі відносини, побудовані на експлуатації [4, с. 14]. Частку товару, створеного найманим працівником, капіталіст привласнює собі, перетворюючи його на особистий прибуток, що робить цю систему несправедливою априорі.

Втім, капіталістичний уклад існує у двох формах: вільної (досконалої) конкуренції та державного монополістичного капіталізму. Економічна система визначального світового агресора та провокатора виходить навіть за межі монополістичного капіталізму і являє собою систему олігархічного поневолення: незважаючи на декларування економічної свободи та вільної конкуренції така система підпорядковує собі всі національні багатства, перетворюючи населення на "кормову базу" існуючого режиму [8, с. 458]. Відтак відбувається не лише експлуатація найманих працівників, а й надмірне збагачення правлячого класу за рахунок концентрації усього виробництва в руках певної групи осіб та закладання в ціну товарів і послуг корупційних доходів, що створюються за рахунок маніпулювання бюджетом та системою державного управління (в тому числі силовими структурами та судами) [12].

Тривалий час така система існувала і в Україні; зберігає вона її певні риси й до сьогодні. Однією з причин агресії фашистського устрою проти України стало прагнення збереження такої системи в нашій державі, оскільки деолігархізація економіки могла б продемонструвати реальні можливості поліпшення економіки, її цивілізаційний поступ та модернізацію суспільства на базі загальнолюдських цінностей.

Виникнення капіталізму знаменується якісним розширенням кола товарів. На ринку пропонується новий товар — робоча сила, власники якого змушені обмінювати його на засоби існування. Ці власники є особли-

вою категорією людей, позбавлених засобів виробництва, але вільних розпоряджатися собою. Путінська система організації суспільних відносин робить неможливим існування людей, вільних розпоряджатися собою через постійний контроль за населенням з боку силових структур і постійну пропаганду власного значення та закликів до війни. Основою такої системи є обмеження рівня освіченості населення та деіндивідуалізація суспільства, створення в межах держави "єдиного ментального колгоспу" [11].

Як і будь-який товар, робоча сила має вартість і споживну вартість. Перша — це сума всіх вартостей, які має спожити найманий робітник, щоб підтримувати своє життя та забезпечити відтворення робочої сили. А споживна вартість (його корисність для капіталіста) полягає в тім, що найманий робітник постійно створює додаткову вартість, забезпечуючи "самозростання" грошей. Відтак для такої системи потрібен лише працездатний робітник, який буде працювати за продукти харчування та створювати капітал правлячої "еліти". Якість робочої сили при цьому принципового значення не має, оскільки споживачем виробленої продукції буде сам працівник, а за кордоном така продукція нікому не потрібна. При цьому працівникові доведеться сплачувати за створений ним товар більше, ніж він нагромадив капіталу своїм власникам. Людина, що втрачає працездатність немає ніякої цінності, оскільки потребує додаткових бюджетних витрат, що призводить до абсолютного знецінення людського життя.

Маркс підкреслює нерівноправність на ринку власників товару "робоча сила" і власників капіталу, які можуть диктувати свої умови, оскільки найманий робітник, позбавлений власності, а отже, і засобів існування, не може тривалий час чекати чогось ліпшого. Протиставивши працю капіталу, Маркс робить висновок, що лише частину робочого часу найманий робітник витрачає на відтворення власної вартості, решта йде на відновлення вартості засобів виробництва, що належать капіталісту, та на створення додаткової вартості, яка також привласнюється капіталістом.

В умовах посилення санкцій, зростання тиску світової спільноти на державу-світового лідера у сферах хамства і брехні, падіння світових цін на нафту та девальвацію рубля, відтворення навіть робочої сили стає дедалі проблемнішим для мешканців Російської Федерації. Проте це не призводить до посилення незадоволення станом свого добробуту та життя, а навпаки — посилює довіру до єдиного вождя та комплекс "повноцінності".

Одними з визначальних заходів щодо формування національної безпеки України на сучасному етапі є руйнування путінської моделі економіки, яка дає можливість сприймати Україну як "блудного сина" олігархічної системи. Це може стати можливим лише завдяки приділенню реальної уваги до проблем освіти, сприяння розвитку національно-ментальних переваг мешканців України, подоланню корупції в системі державних закупівель та бюджетування, формуванню реального ринку робочої сили та мінімізації експлуатації найманої робочої сили [4, с. 15].

Принципове значення при цьому відіграє інформатизація населення, зокрема поширення Інтернету та альтер-

нативних джерел інформації. Наслідком цього має стати інтелектуалізація виробництва, перетворення інтелектуального капіталу на визначальний економічний ресурс, який не зможе привласнюватись капіталістом, а буде знаходитись у власності інтелектуального працівника, що унеможливить експлуатацію, створить умови для посилення вітчизняної економіки, створення надсучасної зброї та захисту національних кордонів від зазіхань агресора. І, найголовніше, це визначить принципові відмінності між нашими економічними системами, позбавивши ворога підстав вважати Україну сферою свого впливу.

Історичними передумовами генезису кейнсіанства в економічній теорії першої третини ХХ ст. став комплекс взаємопов'язаних економічних, політичних та теоретико-гносеологічних чинників, які стали поворотними у розвитку капіталістичної системи господарювання та світової економіки. Найголовнішими з них були такі. Політичним прологом до подальшої ланцюгової реакції економічних та політичних потрясінь та катаклізмів початку ХХ ст. стала Перша Світова війна. Руйнування господарських механізмів мирної доби значною мірою обумовило глибинні суперечності подальшого економічного розвитку, зокрема, входження в смугу кризового розвитку, яка розпочалась післявоєнним розпадом валютної системи, кризою 1920—1921 років. Світова війна стала також могутнім фактором нарощування політичної нестабільності, загострення питання про майбутні перспективи капіталізму як суспільної системи [6, с. 148].

В умовах фактичного розв'язання Російською Федерацією Третьої світової війни, що почалась з анексії Криму та розгортання бойових дій на Донбасі, особливої актуальності набуде вчення Кейнса для залишків сучасної Росії, яка, поза всіма сумнівами, зазнає поразки у військовому сенсі, так само як вже зараз зазнає поразки у сенсі економічному. І причина тут полягає не лише у бездарній та безграмотній політиці, відсутності розуміння базових економічних принципів, а й у свідомому гальмуванні науково-технічного прогресу, заганнянню населення до мороку безграмотності та колективної несвідомості [5, с. 50].

Особливе значення для України сьогодні посідає роль макроекономічного аналізу Кейнса, застосування методу агрегування, вивчення проблем загальної макроекономічного рівноваги в умовах неповної зайнятості.

Звісно, і класики, і неокласики мали свої уявлення про макрофункціонування ринкового господарства. При цьому вивчення макроекономічних здійснювалося нібито "між іншим", без виділення цих питань у самостійний об'єкт розгляду. Втім, саме методи агрегування вимагають принципових підходів до аналізу сучасної економіки України в умовах ведення бойових дій та розробки нової методології сучасного статистичного обліку національного виробництва. Зокрема, в обчисленні системи національних рахунків в умовах змін обсягів підконтрольної території (частина її може підпадати під ворожий контроль, а потім може бути відвойована), в умовах зміни чисельності населення (частка цивільних та військових може потрапляти у полон, вивозитись за кордон, а потім повертатись), та нерозумінні, що робити з "сірими зонами" конфлікту та як ставитись до Криму.

Кейнс наголошував на визначальній ролі попиту та її примату над пропозицією в аналізі, визначаючи головною економічною проблемою кризи перевиробництва. В Україні на сьогодні склалась діаметрально протилежна ситуація: катастрофічно скорочується сукупний попит через штучне, нічим не обгрунтоване обмеження рівня доходів населення і, як наслідок, скорочення рівня його купівельної спроможності [10]. Це відбувається, зокрема, через підвищення цін на комунальні послуги та перерозподіл доходів населення на користь олігархів, які є співвласниками абсолютної більшості підприємств комунальних послуг в Україні. Цікавим є те, що багато з цих олігархів прямо чи опосередковано фінансують північного агресора, отже, складається враження, що населення України через ціни на комунальні послуги примушують фінансувати системні атаки на незалежність української держави.

Цілком зрозуміло, що до скорочення темпів інфляції такі дії (скорочення доходів населення) не призводять, і навіть навпаки. Відтак ключове питання теорії Кейнса — стимулювання попиту — ігнорується і здійснюється усе протилежне.

Теорію Кейнса можна назвати "кризовою", оскільки, по суті, він розглядає економіку в стані депресії. За його теорією, держава має активно втручатися в економіку внаслідок відсутності у вільного ринку механізмів, які по-справжньому забезпечували б вихід економіки з кризи. Використання ідей Кейнса є цілком необхідним, оскільки світова історія не знає жодного прикладу, коли б управління економікою в умовах ведення війни здійснювалось за принципами класичної школи економічної думки чи неолібералізму [10]. Але відбувається своєрідне тлумачення принципів Кейнса: посилення податкового тягаря, тиску на підприємницький сектор. Така політика призводить до скорочення не лише сукупного попиту, а й сукупної пропозиції, на ролі якої напоягала неоліберальна економічна теорія ХХ ст. Отже, на який теоретико-методологічний фундамент спирається економічна політика сучасної України абсолютно не зрозуміло.

У своїй праці "Загальна теорія зайнятості, відсотка і грошей" (1936), одним із 8 основних стимулів до створення заощаджень Кейнс називав: "забезпечити заощадження, оскільки вже тепер можна передбачити, що майбутнє співвідношення між доходами окремої людини чи її сім'ї та її (їх) потребами, буде відрізнятись від відношення, що склалось у цей час" [7, с. 221]. Натомість передумов для створення заощаджень сучасні мешканці України не мають, навпаки відбувається проїдання заощаджень створених у попередні роки, оскільки українська Армія фінансувалась, на початку агресії, фактично, населенням та волонтерами.

Кейнс, критикуючи класичну школу, зазначав, що суб'єктами заощаджень та інвестицій виступають різні гравці, і створення заощаджень абсолютно не гарантує збільшення обсягу інвестицій. Так, заощадження, які мають можливість створювати лише особи наближені до бюджетного розподілу, не перетворюються на інвестиції в розвиток національної економіки, а виводяться до офшорів, або "тікають" з країни у вигляді капіталовкладень у закордонні банки [5, с. 52].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Усі перераховані положення вимагають ретельного перегляду принципів та механізму державного втручання в сучасну українську економіку, врахування їх у стратегії й тактиці державного управління.

Подальші дослідження у цій площині дозволять деталізувати конкретні заходи впливу держави на систему внутрішніх та зовнішніх економічних відносин. Фундаментальною передумовою реалізації грамотної та виваженої державної економічної політики, особливо за умов наявності явних чи прихованих зовнішніх загроз, є приділення уваги вивченню економічної думки та її адаптація до умов та закономірностей сьогодення.

### Література:

1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов (Вступит. статья и коммент. канд. экон. наук Афанасьева В. С.). Москва: Соцэкгиз, 1962. 684 с.
2. Лист Ф. Национальная система политической экономики. URL: <http://www.knukim-edu.kiev.ua/index.php?id=613&view=article>. (дата звернення: 18.11.2010).
3. Яковенко Р.В., Головатий А.О. Значення наукової спадщини Ф. Ліста для сьогодення України. Бъдещето въпроси от света на науката — 2015: Материали за 11-а Международна научна практична конференция. (София, Болгария, 17—22 грудня 2015 р.). София: "Бял ГРАД-БГ" ООД, 2015. Т. 4: Икономики. Държавна администрация. С. 28—30.
4. Яковенко Р.В., Головатий А.О. Роль теорії К. Маркса у формуванні системи національної безпеки України. Kluczowe aspekty naukowej dzialalnosci — 2016: Materialy XII Miedzynarodowej naukowo-praktycznej konferencji. 07—15 січня 2016 р., м. Перемишль, Польща. Przemysl: Nauka i stadia, 2016. Vol. 3: Ekonomiczne nauki. Prawo. Politologija. Filozofia. С. 14—15.
5. Яковенко Р.В., Головатий А.О. Використання досягнень Дж.М. Кейнса для зміцнення сучасної України. Настоящи изследвания и развитие — 2016: Материали за 12-а Международна научна практична конференция. (София, Болгария, 15—22 січня 2016 р.). София: "Бял ГРАД-БГ" ООД, 2016. Том 3: Икономики. Държавна администрация. С. 50—52.
6. Юхименко П.І. Історія новітніх економічних вчень (від Кейнса до наших днів). Біла Церква: 2005. 306 с.
7. Історія економічних учень: підруч.: у 2 ч. / за ред. В.Д. Базилевича. Київ: Знання, 2006. Ч. 2. 575 с.
8. Яковенко Р.В. Військова агресія як інструмент протистояння цивілізаційним змінам. Проблеми формування та розвитку інноваційної інфраструктури: виклики постіндустріальної економіки: Материали IV Міжнародної науково-практичної конференції, Львів, 18—19 травня 2017 р. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 1 електрон. опт. диск (CD-ROM). С. 458—459.
9. Яковенко Р. Менеджмент сьогодення України та наукова спадщина Фрідріха Ліста. BALTIKA-press: веб-сайт. URL: <https://www.balpress.info/?p=12859> (дата звернення: 27.11.2021).
10. Яковенко Р. Менеджмент зміцнення сучасної України з використанням досягнень Дж.М. Кейнса. Нова Січ: веб-сайт. URL: <https://www.novasich.top/?p=13948> (дата звернення: 27.11.2021).



11. Яковенко Р. Положення теорії Карла Маркса у системі управління національною безпекою України. Тусовка: вебсайт. URL: <https://tusovka.kr.ua/news/2021/11/12/polozhennja-teorii-karla-marкса-u-sistemi-upravlinnja-natsionalnoju-bezpekoju-ukraini> (дата звернення: 12.11.2021).

12. Яковенко Р. Військова агресія як інструмент управління внутрішнім регресом. Тусовка: вебсайт. URL: <https://tusovka.kr.ua/news/2021/11/11/viiskova-agresija-jak-instrument-upravlinnja-vnutrishnim-regresom> (дата звернення: 12.11.2021).

13. Яковенко Р. Використання положень економічної теорії Адама Сміта при протистоянні російській агресії. Перспективи розвитку освіти, науки і бізнесу в глобальному середовищі: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції [Тернопіль, 23 жовтня 2020 р.]. Тернопіль: ФОП Осадца Ю.В., 2020. С. 85—86.

References:

1. Smit, A. (1962), *Issledovanie o prirode i prichinah bogatstva narodov* [Research on the nature and causes of the wealth of nations], Socjkgiz, Moscow, USSR.

2. List, F. (1841), "National system of political economy", [Online], available at: <http://www.knukim-edu.kiev.ua/index.php?id=613&view=article> (Accessed 18 November 2021).

3. Yakovenko, R.V. and Holovatyj, A.O. (2015), "The value of F. Liszt's scientific heritage for the present of Ukraine", *Materialy 11-i mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Majbutni pytannia zi svitu nauky — 2015* [Proceedings of the 11th International Scientific and Practical Conference. Future questions from the world of science — 2015], "Bjal GRAD-BG" OOD, Sofia, Bulgaria, pp. 28—30.

4. Yakovenko, R.V. and Holovatyj, A.O. (2016), "The role of Karl Marx's theory in the formation of the national security system of Ukraine", *Materialy 12-i mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Kliuchovi aspekty naukovoї diial'nosti — 2016* [Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference. Key aspects of scientific activity — 2016], Nauka i stadia, Przemysl, Poland, pp. 14—15.

5. Yakovenko, R.V. and Holovatyj, A.O. (2016), "Using the achievements of J.M. Keynes to strengthen modern Ukraine", *Materialy 12-i mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Nastoiaschye yslodovanyia y razvytye — 2016* [Proceedings of the 12th International Scientific and Practical Conference. Real research and development — 2016], "Bjal GRAD-BG" OOD, Sofia, Bulgaria, pp. 50—52.

6. Yukhymenko, P.I. (2005), *Istoriia novitnikh ekonomichnykh vchen' (vid Kejnса do nashykh dniv)* [History of the latest economic doctrines (from Keynes to the present day)], Bila Tserkva, Ukraine.

7. Bazylevych, V.D. (2006), *Istoriia ekonomichnykh uchen'* [History of economic studies], Znannia, Kyiv, Ukraine.

8. Yakovenko, R.V. (2017), "Military aggression as an instrument of resistance to civilizational change", *Materialy 4-i mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Problemy formuvannia ta rozvytku innovatsijnoi infrastruktury: vyklyky postindustrial'noi ekonomiky* [Proce-

edings of the 4th International Scientific and Practical Conference. Problems of formation and development of innovation infrastructure: challenges of post-industrial economy], *L'vivs'ka politekhnika*, L'viv, Ukraine, pp. 458—459.

9. Yakovenko, R.V. (2021), "Management of the present day of Ukraine and the scientific heritage of Friedrich Liszt", [Online], available at: <https://www.balpress.info/?p=12859> (Accessed 27 November 2021).

10. Yakovenko, R.V. (2021), "Management of strengthening modern Ukraine using the achievements of J.M. Keynes", [Online], available at: <https://www.novasich.top/?p=13948> (Accessed 27 November 2021).

11. Yakovenko, R.V. (2021), "Provisions of Karl Marx's theory in the national security management system of Ukraine", [Online], available at: <https://tusovka.kr.ua/news/2021/11/12/polozhennja-teorii-karla-marкса-u-sistemi-upravlinnja-natsionalnoju-bezpekoju-ukraini> (Accessed 11 December 2021).

12. Yakovenko, R.V. (2021), "Military aggression as a tool for managing internal regress", [Online], available at: <https://tusovka.kr.ua/news/2021/11/11/viiskova-agresija-jak-instrument-upravlinnja-vnutrishnim-regresom> (Accessed 12 December 2021).

13. Yakovenko, R.V. (2020), "Using the provisions of Adam Smith's economic theory in resisting Russian aggression", *Materialy 8-i mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii. Perspektyvy rozvytku osvity, nauky i biznesu v hlobal'nomu seredovyschi* [Proceedings of the 8th International Scientific and Practical Conference. Prospects for the development of education, science and business in a global environment], *Zakhidnoukrains'kyj natsional'nyj universytet, Ternopil'*, Ukraine, pp. 85—86. *Стаття надійшла до редакції 12.01.2022 р.*

[www.economy.nauka.com.ua](http://www.economy.nauka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73



УДК 338.24.01:338.242.2

Л. В. Вербівська,  
к. е. н., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: 0000-0002-2768-9157

І. В. Заїчко,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,  
Національна академія статистики, обліку та аудиту  
ORCID ID: 0000-0002-6080-2959

Н. М. Тимченко,  
к. е. н., доцент кафедри економіки та морського права,  
Херсонська державна морська академія  
ORCID ID: 0000-0002-7270-7350

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.67

# УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНИМИ РЕСУРСАМИ ПІДПРИЄМСТВ У РЕАЛІЯХ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

L. Verbivska,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business, Trade and Stock Exchange Operations, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University  
I. Zaichko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finances, Banking and Insurance, National Academy of Statistics, Accounting and Audit  
N. Tymchenko,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Maritime Law, Kherson State Maritime Academy

MANAGEMENT OF INVESTMENT AND INNOVATION RESOURCES OF ENTERPRISES IN THE REALITIES OF DIGITAL ECONOMY

**Статтю присвячено розробленню концепції управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємства, в основі якої лежить функціональна система управління, що складається із планування, організації, мотивації та контролю. Актуальність дослідження зумовлена глобальними господарськими процесами та конкуренцією, котра в епоху цифровізації стає все більш жорсткою та вимагає інноваційних та навіть революційних підходів до ведення бізнесу. Розкриття інноваційного потенціалу компанії можливе завдяки ефективному управлінні інноваційно-інвестиційними ресурсами підприємства.**

**Мета дослідження — розроблення концепції управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємства в контексті функціональної структури управління з використанням практичних інструментів реалізації інноваційного потенціалу та забезпечення конкурентоздатності в умовах цифрової економіки.**

**У результаті дослідження розроблено концепцію управління інноваційними та інвестиційними ресурсами, описано послідовність планування, організування, мотивації та контролю за використанням зазначених ресурсів, виокремлено інструменти реалізації інноваційного потен-**

ціалу, що виражені в удосконаленні інформаційних, трудових та фінансових ресурсів. Визначено, що електронна комерція дозволяє розширити межі збуту компанії та вивести її на більш високий рівень, ефективні команди забезпечують стійкість розвитку, а управління грошовими потоками створює фінансове забезпечення реалізації зазначеної цілі.

*The article is devoted to developing the concept of enterprise investment-innovation resources management, which is based on the functional management system consisting of planning, organization, motivation, and control. Although the study reveals the problems of investment and innovation management, it gives recommendations for solving the innovation problem based on the developed set of tools for managing information, labor, and financial resources.*

*The study aims to develop the concept of enterprise investment and innovation resources management in the context of a functional management structure using practical tools for realizing innovation potential and ensuring competitiveness in a digital economy.*

*The study's relevance is due to global economic processes and competition. The era of digitalization is becoming increasingly challenging and requires innovative and even revolutionary approaches to doing business. Disclosure of the company's innovative potential is possible through the effective innovation and investment resources management of the enterprise. The study used correlation analysis, analysis, and synthesis of information, induction and deduction, elimination, and grouping, allowing consistent steps and approaches to solve the innovative development problem of Ukraine enterprises. As a result, the concept of management of innovation and investment resources is developed, the sequence of planning, organization, motivation, and control over the use of these resources is described, the tools for implementing innovation potential, expressed in the improvement of information resources, labor and financial. E-commerce allows to expand the company's sales and bring it to a higher level. Effective teams ensure development stability, and cash flow management creates the financial support to realize this goal. Formation of the concept of investment and innovation resources management has theoretical and practical significance, as it is used to build business models for the use of information, labor, and financial resources in enterprises of different forms of ownership, areas of activity, and size.*

*Ключові слова: інвестиції, інновації, управління, грошові потоки, трудові ресурси, інформаційні ресурси.  
Key words: investment, innovation, management, cash flows, labor resources, information resources.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інновації та інвестиції є основою економічного зростання не тільки підприємств, але й цілої держави. За даними Всесвітнього економічного форуму [17], інноваційна складова індексу конкурентоздатності має достатньо щільний кореляційний зв'язок із загальним показником. Це можна підтвердити на прикладі низки країн, що показані у таблиці 1.

**Таблиця 1. Порівняння індексу інновацій та конкурентоздатності країн**

Країна	Індекс конкурентоздатності	Інновації
Великобританія	78	81
Туреччина	62	45
Іспанія	75	64
Корея	80	79
Японія	82	78
Італія	72	66
Німеччина	82	87
Франція	79	77
Австралія	79	70
Україна	57	40
Коефіцієнт Пірсона	0,96	

Джерело: зібрано авторами за даними Всесвітнього економічного форуму 2019 року [17].

Можна констатувати, що чим більше бізнес, підприємство та державний сектор інвестують в інноваційні технології, тим вищим є рівень розвитку країни [1; 2; 6; 10; 14].

Інновації є потенціальною можливістю та одночасно прихованим фактором, що здатний стрімко прискорити економічне зростання на всіх рівнях економіки: від домашніх господарств до розвитку будь-якої індустрії. Це пояснюється тим, що інновації є продуктом креативності, новизни, інтелектуальної праці, реалізація яких не завжди потребує значних фінансових ресурсів. За наявності інноваційного потенціалу, навіть в умовах обмежених фінансових ресурсів, можливо стрімко розвивати підприємство, виводячи його із місцевого ринку до глобального або збільшуючи його значимість для розвитку країни. При цьому інновації мають достатньо широку сферу проникнення. Деякі автори [7] розподіляють інновації за рівнями розвитку держави (можливість прийняття економікою країни інновацій), при цьому вони виділяють 6 рівнів інноваційного розвитку, де шостий, найвищий рівень на сьогодні займають штучний інтелект, нанотехнології, а перший рівень — інновацій пов'язаний із оцифруванням господарських процесів. Цифровізація економіки є найнижчим і необхід-

ним підгрунтям для подальшої автоматизації ділових процесів. Сьогодні Україна поступово переходить на другий рівень інноваційного розвитку, в якому більшість підприємств уже використовують цифрові технології, однак ділові цикли тільки починають переходити до автоматизованих систем управління.

Синтезуючи формування макроекономічних показників, можна дійти висновку щодо актуальності цієї теми не тільки на макроекономічному, однак і на мікроекономічному рівні, оскільки підприємництво різних форм власності, діяльності та розмірів формує економіку країни, а тому управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємства є основою його розвитку.

Ще донедавна підприємництво в Україні розвивалося за класичними бізнес-моделями, які могли довгий час обходитися без інвестицій та інновацій. Це були такі моделі, які передбачали одноразове вкладення коштів у закупівлю обладнання, та подальше його використання впродовж 7—10 років, а подекуди і двадцяти років для виготовлення одного і того ж виду продукції [11]. На сьогодні такі моделі є застарілими практично у кожній галузі, оскільки стандарти якості продукції регулярно змінюються, зменшується ціна виготовлення продукції, а економіки всіх країн світу поступово переорієнтовуються на екологічне виробництво, що вимагає зменшення використання ресурсів. Навіть у виробничих галузях, які постійно виготовляють один і той же продукт, потрібно втілювати інновації для того, щоб вистояти у конкурентній боротьбі і створювати таку якість, яка відповідає сьогоденним постійно-збільшуваним запитам споживачів. В умовах дефіциту фінансових ресурсів та практичній відсутності доступного фінансового ринку в Україні, підприємства повинні шукати внутрішню потенційну можливість свого удосконалення, яка повинна бути втіленою за допомогою використання інноваційних та інвестиційних ресурсів. У таких умовах особливої актуальності набуває тема управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємств в реаліях цифрової економіки.

Формування концепції управління інвестиційно-інноваційними ресурсами має теоретичну та практичну значимість, оскільки така концепція необхідна для побудови бізнес-моделей використання інформаційних, трудових та фінансових ресурсів на підприємствах різної форми власності, сфер діяльності та розмірів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління інноваційно-інвестиційними ресурсами є недостатньо досліджуваним у вітчизняній та іноземній літературі. Водночас більш узагальнений підхід управління інноваційною та інвестиційною діяльністю є досить широко описаним. Зокрема, такі автори: Бушовська Л.Б. [3], Войнаренко М.П., Єпіфанова І.Ю. [4], Кривов'язюк І.В. [8], Левицький В.В. [9], Паньков О.Б. [12], Феєр О.В. [15], Сімкова Т.О. [13] здійснювали актуальні дослідження проблеми управління інвестиційною діяльністю на підприємствах, показуючи різні підходи управління в залежності від кінцевих цілей дослідження. В свою чергу такі автори: Боковець В.В. [2], Стеблій Г.Я. та Тувакова Н.В. [14] досліджували управління інноваційною діяльністю на підприємствах. Де-

кілька сучасних праць присвячених управлінню інвестиційно-інноваційної діяльності таких авторів: Задрірянна Т.С. [6], Жуков В.Р. [5], Овчаренко Т.С. [11], Новак Н.П. [10] присвячені особливостям організації системи управління з акцентами на фінансуванні, проблемах та перспективах цієї тематики.

## ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Питання комплексної системи управління, попри достатню кількість наукової літератури, залишається невирішеним, а тому поточне дослідження формує новизну. В статті вперше розроблено концепцію управління інвестиційно-інноваційними ресурсами та визначено основні інструменти реалізації концепції, що слугують одночасно й інструментами удосконалення системи управління діючих підприємств, функціонуючих в умовах цифрової економіки.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження — розроблення концепції управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємства в контексті функціональної структури управління з використанням практичних інструментів реалізації інноваційного потенціалу та забезпечення конкурентоздатності в умовах цифрової економіки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління будь-якими ресурсами підприємства здійснюється через призму функцій управління, до яких відноситься планування, організація, мотивація та контроль. Розглянемо їх більш детально в контексті цього питання.

Планування інвестиційно-інноваційних ресурсів.

На етапі планування необхідно зайнятися пошуком потенційних чинників інвестиційно-інноваційного розвитку. На цьому етапі важлива ідентифікація інвестиційно-інноваційних ресурсів. Для того щоб ідентифікувати власний інвестиційно-інноваційний потенціал, необхідно для початку зрозуміти, якими є інвестиційні та інноваційні ресурси підприємства. Основними джерелами інвестиційного розвитку є фінансові ресурси, тобто грошові кошти, що знаходяться у розпорядженні підприємства (його організаторів та акціонерів), або кошти, які можуть бути швидко вивільненіми із обороту. Окрім вільних власних грошових коштів, підприємство за умови ліквідності та платоспроможності може розраховувати на зовнішні фінансові ресурси. До зовнішніх фінансових ресурсів необхідно віднести банківські позики, дотації або інвестиційні кошти зовнішніх інвесторів. Що стосується джерел інноваційного розвитку, то ними є трудові та інформаційні ресурси. Трудові ресурси дозволяють шляхом реалізації креативного потенціалу створювати нові продукти, удосконалювати їх, пропонувати заходи з оптимізації використання ресурсів, втілювати нові бізнес-моделі на етапах збуту та виробництва. Однак реалізувати потенціал трудових ресурсів можна тільки за умов його вмотивованості. Саме тому передумовою реалізації трудового потенціалу є формування системи заохочень, винагород, корпоративної культури та команд-



**Рис. 1. Інноваційно-інвестиційні ресурси підприємств**

Джерело: авторська подача.

ної роботи (team building). Така система передбачає переорієнтування бізнес-моделі із використання дешевої некваліфікованої робочої сили на формування колективу із кваліфікованих працівників, які прагнуть до самореалізації. Інформаційні ресурси — це комунікаційні процеси, що здійснюються як всередині підприємства, так і з його контрагентами (рис. 1). Основним завданням ефективного управління інформаційними ресурсами є збір інформації про ефективне використання матеріальних, фінансових, трудових ресурсів підприємства.

Організація інвестиційно-інноваційних ресурсів.

В основі розроблення концепції управління інноваційно-інвестиційними ресурсами є організація їх використання за допомогою бізнес-моделювання. В залежності від життєвого циклу підприємства та від виду його діяльності розробляються різні моделі управління інноваційно-інвестиційними ресурсами. Наприклад, на початковій стадії діяльності інноваційного підприємства дуже важливо створити команду, яка буде готова створювати інноваційні продукти, тому основний акцент робиться на використанні трудових ресурсів. Для таких же підприємств на стадії розвитку дуже важливими стають фінансові ресурси, при цьому інноваційний потенціал підприємства дозволяє їх отримати не на банківському фінансовому ринку, а на венчурному ринку, де умови фінансування стають більш вигідними. В свою чергу на початковій стадії діяльності виробничого підприємства більш значимими є фінансові ресурси, оскільки вони потрібні для закупівлі обладнання та необхідних активів, що прийматимуть участь у формуванні бізнес-моделі. Для розвитку виробничого підприємства необхідно здійснювати не тільки техніко-технологічне забезпечення, однак і підтримувати належний рівень інновацій, що вимагає підвищення кваліфікації трудових ресурсів, здатних приймати нестандартні рішення, які можуть вивести підприємства із застійного чи кризового стану та здійснювати достойну конкурентну боротьбу.

В умовах цифрової економіки найбільше значення серед усіх мають інформаційні ресурси, тобто та інформація, яка здатна адекватно оцінити ринок та перспективи ведення бізнесу, розробити ефективну бізнес-модель та сформувати релевантну команду спеціалістів, що здатні приймати рішення в умовах швидких трансформаційних процесів, якими характеризується цифрова економіка. При цьому інформаційне забезпечення стосується не тільки дослідження ринку, однак і організації комунікаційних процесів на підприємстві. Саме тому в системі управління інвестиційно-інноваційними ресурсами найбільше і базове значення має інформація як джерело побудови ефективних бізнес моделей, трудові ресурси як джерело інноваційного розвитку, та фінансові ресурси як дже-

рело достатнього техніко-технологічного забезпечення виробництва.

Мотивація та контроль інвестиційно-інноваційних ресурсів.

Створивши дієву бізнес-модель використання інноваційно-інвестиційних ресурсів дуже важливо, щоб вона залишалася постійно актуальною, тобто була достатньо гнучкою до змін зовнішнього чи внутрішнього середовища. В таких умовах необхідна мотивація, що виражається отриманням соціально-економічних благ для всіх учасників бізнес-процесу.

Контролюючі функції управління дозволяють постійно перевіряти дієвість створеної моделі управління фінансовими ресурсами, що здійснюється за допомогою соціально-економічних показників, які необхідно досліджувати на всіх стадіях господарських процесів і на всіх етапах розвитку підприємства, а не тільки на стадії його занепаду.

Концепція управління інвестиційно-інноваційними ресурсами повинна задовольняти основну ціль — забезпечення конкурентоздатності підприємства в умовах цифрової економіки. Метою управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємства є розкриття інноваційного потенціалу підприємства, що сприяє досягненню основної цілі.

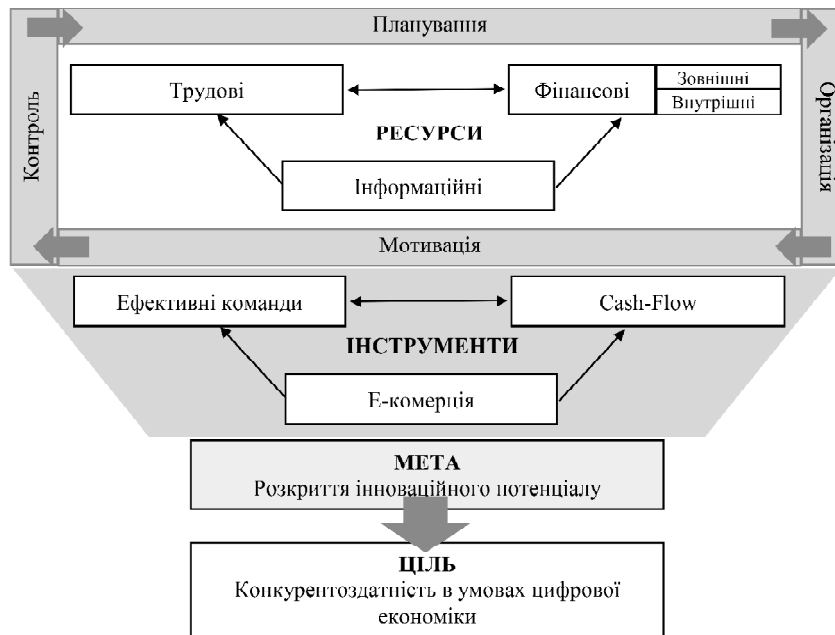
Для того щоб досягнути мети, необхідне використання дієвих інструментів. Авторський колектив вважає, що на сьогодні основними інструментами інформаційного забезпечення інноваційного та інвестиційного розвитку підприємства є грамотне управління фінансовими ресурсами та використання сучасних технологій на стадії логістики, виробництва та збуту продукції. Такими інструментами є електронна комерція, що виражається цифровою формою збуту продукції та взаємодії з клієнтами, управління грошовими потоками, що дозволяє ефективно використовувати генеровані фінансові ресурси та спрямовувати їх на техніко-технологічне оновлення капіталу, формування команд, що є запорукою стабільного розвитку підприємства.

Узагальнена концепція управління інноваційно-інвестиційними ресурсами відображена на рис. 2.

Оскільки інструменти досягнення мети та цілі підприємства є практичними рекомендаціями удосконалення інноваційно-інвестиційного потенціалу та вирішення основних проблем бізнесу, розглянемо їх більш детально.

Електронна комерція — базовий інструмент інвестиційно-інноваційного розвитку

На сьогодні в умовах цифровізації економіки, найпершим і найпростішим варіантом розкриття потенціалу підприємства є електронна комерція. Мета застосування цього інструменту — отримання додаткових фінансових потоків, що можна ефективно використовувати для інвестиційно-інноваційного розвитку підприємства.



**Рис. 2. Концепція управління інвестиційно-інноваційними ресурсами підприємства в умовах цифрової економіки**

Джерело: авторська розробка.

Історія показує, що електронна комерція по всьому світі дозволила суттєво прискорити економічний розвиток ще з 2000-них років, коли на ринку інноваційних сервісів та товарів з'явилися чи активувалися перші сьогоднішні найбільші гравці ринку — Google, Apple, Amazon та інші [16]. Особливо актуальним це твердження стає сьогодні, в умовах активної боротьби країни із пандемією, де підприємства повинні працювати в умовах карантинних обмежень. Статистика показує, що сектор торгівлі дозволив відновити свої продажі тільки в умовах застосування електронної комерції, при цьому електронну комерцію слід розглядати не в рамках чинного законодавства, коли вона передбачає продаж товарів чи послуг через інтернет-магазини, а як електронний бізнес — узагальнене поняття, яке узагальнює та об'єднує різноманітні бізнес-моделі обслуговування кінцевого споживача продукту через Інтернет. Електронна комерція як основний чинник інноваційного розвитку не потребує значних вкладень. Крім того, організувати електронну комерцію можна взагалі без початкових інвестицій, оскільки Інтернет пропонує десятки технологій, які готові надавати свої цифрові потужності в оренду, беручи цілком доступну для всіх підприємств плату.

Управління грошовими потоками — основний інструмент інвестиційно-інноваційного розвитку.

Сучасне управління фінансовими ресурсами не обходиться без грамотного підходу до управління грошовими потоками, в основі якого є фінансове забезпечення реалізації інвестиційного потенціалу в умовах постійної платоспроможності. Управління грошовими потоками передбачає таке використання коштів, що дозволяє кожен згенеровану грошову одиницю спрямовувати на отримання додаткових коштів. Основне завдання управління грошовими потоками — накопичити достатню кількість коштів для того, щоб регулярно здійснювати інвестицій-

ну діяльність і при цьому не втрачати їх вартість через знецінення чи перестоювання. Основними інструментами ефективного управління є інвестиції у швидколіквідні активи, якими можуть бути не тільки накопичувальні банківські програми, однак і вкладення у цінні папери, швидколіквідну нерухомість, майнові права, які можна швидко продати на ринку, і навіть криптовалюту. За необхідності грошові кошти повинні бути вивільненими для оновлення основного капіталу, що дозволяє покращити ефективність основних виробничих процесів у разі стабільного ринкового та макроекономічного середовища, або диверсифікувати діяльність у випадку нестабільного ринкового чи макроекономічного середовища.

Інвестиції в автоматизовані лінії виробництва чи автоматизацію процесів створення продукту (сервісу, послуги) дозволяють отримати конкурентні переваги на ринку. Для підприємства такі вкладення обертаються додатково-отриманим доходом та прибутком. Водночас в умовах автоматизації виробничих процесів виникає проблема трудових ресурсів, а саме проблеми пошуку кваліфікованих ресурсів, які здатні підтримувати автоматизовані процеси виробництва. В таких умовах підприємство стикається із проблемою звільнення персоналу, що не відповідає вимогам новостворених бізнес-процесів, а також вимушене суттєво збільшувати фонд оплати праці для забезпечення достатнього рівня мотивації персоналу та конкурентоспроможних цін на використання трудових ресурсів. Зазначена соціальна проблема, яка є досить важливою в умовах цифровізації економіки, повинна вирішуватися не тільки за рахунок саморозвитку персоналу, але і за рахунок стимулювання роботодавця до розвитку персоналу. З цією метою в умовах інвестиційно-інноваційного розвитку важливо формувати середовище, в якому персонал буде заохоченим до отримання додаткових компетенцій, що відповідатимуть рівню автоматизації бізнес-процесів.

Побудова ефективних команд — запорука стабільного розвитку підприємства.

У країнах із розвинутою економікою ринок праці в основному формується за рахунок висококваліфікованих кадрів, що здатні підтримувати здійснювані на підприємствах високотехнологічні процеси, забезпечувати високу якість готового продукту та постійно удосконалювати його. Стійкість розвитку підприємства в таких умовах базується не тільки на технологічному оснащенні, але й на формуванні ефективних команд, які складаються зі спеціалістів різних профілів, що мають високий кваліфікаційний рівень у своїй галузі. Кожен із учасників команди усвідомлює свою значимість перед створенням кінцевого продукту, а тому застосовує максимум зусиль для того, щоб своєчасно досягнути кінцевої мети. Команда не може ефективно працювати без чітко-налагоджених комунікаційних процесів, а тому на всіх етапах створення продукту кожен із учасників процесу взаємодіє із іншими для того, щоб зменшити кількість неузгоджень та вкластися у запланований період для створення продукту.

Важливою складовою формування ефективних команд є навчання персоналу, що здійснюється із ініціативи або за підтримки адміністрації підприємства. Кошти на розвиток персоналу виділяються постійно для того, щоб вони могли постійно приносити в бізнес-моделі нові технології. В таких умовах кожен член команди стає важливою частиною бізнесу, і разом з тим створює інтелектуальний капітал, який виступає гарантією стабільної роботи та високого рівня оплати праці.

## ВИСНОВКИ

Управління інвестиційно-інноваційними ресурсами має різні моделі в залежності від специфіки та розміру бізнесу. Різниця в цих моделях у тому, що на різних підприємствах використовується різна послідовність формування та інвестиційно-інноваційних ресурсів, яка може змінюватися в залежності від життєвого циклу підприємства. Однак набір інструментів для інноваційного розвитку підприємства залишається незмінним. В його основі залишається інформація, яка може бути джерелом формування бізнес-моделей або створення спільною працюю команди кінцевого продукту. Трудові ресурси є запорукою стабільного розвитку підприємства. Забезпечивши такий підхід до управління підприємством, воно зможе забезпечити собі постійний інтерес інвесторів, що формуватиме синергетичний ефект використання ресурсів підприємства.

### Література:

1. Білик О.С. Управління інноваційною діяльністю. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 6. DOI: 10.32702/2307-2156-2020.6.101
2. Боковець В.В., Мазуренко Р.П., Свечкар Ю.І. Особливості управління інноваційною діяльністю сучасними підприємствами. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 280—285. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-39>
3. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки під-

приємства. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 11. С. 170—176. URL: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/28.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/28.pdf)

4. Войнаренко М.П., Єпіфанова І.Ю. Управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств: монографія. Вінниця: ВНТУ, 2011. 188 с.

5. Жуков В.Р. Модель формирования системы управления инновационно-инвестиционной деятельностью на предприятии. Вісник Дон-ДУЕТ. 2002. № 4 (2). С. 139—143.

6. Задніпряна Т.С. Управління інноваційно-інвестиційною діяльністю підприємства. Економічний вісник Донбасу. 2011. № 1 (23). С. 203—205.

7. Захарченко Л.А., Медведева Г.Б. Трансфер технологий как элемент инновационного развития Республики Беларусь. Перспективы инновационного развития Республики Беларусь: сборник научных статей V Международной научно-практической конференции, Брест, 24—25 апреля 2014 года. Брест: Альтернатива, 2014. С. 31—35.

8. Кривов'язюк І.В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки. 2018. Вип. 31. С. 83—90. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkh-du\\_en\\_2018\\_31\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkh-du_en_2018_31_19)

9. Левицький В.В. Ефективність управління інвестиційною діяльністю підприємства. ВІСНИК ЖДТУ. 2011. № 2 (56). С. 69—71.

10. Новак Н. П. Організація та управління інноваційно-інвестиційною діяльністю виробників органічної продукції. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 11. С. 22—27.

11. Овчаренко Т.С. Проблеми інноваційно-інвестиційної діяльності промислових підприємств. Вісник Київського національного університету. Сер. "Економіка". 2002. № 58. С. 63 — 69.

12. Паньков О.Б. Управління інвестиційною діяльністю як базовий складник економічної безпеки підприємства. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємство. 2020. № 4 (115). С. 90—93. URL: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/18.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/18.pdf) (дата звернення 10.12.2020).

13. Сімкова Т.О. Формування системи управління інвестиційною діяльністю підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.119

14. Стеблій Г.Я., Тувакова Н.В. Механізм удосконалення управління інноваційною діяльністю підприємств. Економічний аналіз. 2016. № 15. С. 185—187.

15. Феєр О.В. Управління інвестиційною діяльністю підприємств у ринкових умовах. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2016. № 851. С. 140—145. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2016\\_851\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_20)

16. Kostiuk-Pukaliak O. and Khoma I. (2017) Importance of E-commerce in the development of economy and business. Economics, Entrepreneurship, Management. 2017. 4 (2). 15—22.

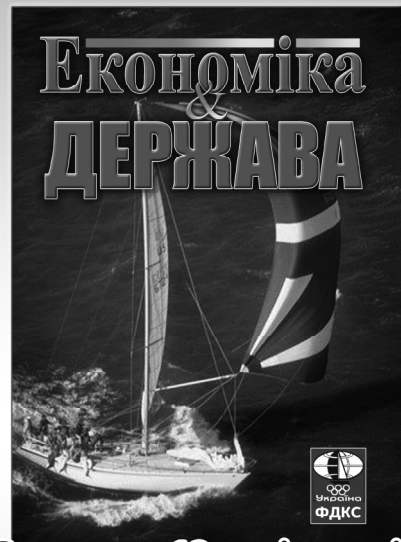
17. Schwab K. The Global Competitiveness Report 2019. WEF. 2019. URL: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)

## References:

1. Bilyk, O. S. (2020), "Management of innovative activity of the enterprise", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, vol.6, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1693> (Accessed 10 Jan 2022). DOI: 10.32702/2307-2156-2020.6.101
2. Bokovets, V.V., Mazurenko, R.P. and Svichkar, Y.I. (2018), "Features of innovation management of modern enterprises", *Economy and society*, vol. 18, pp. 280—285. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-39>
3. Bushovska, L.B. (2017), "Management of investment activity as an important component of the economic security of the enterprise", *Economy and society*, [Online], vol. 11, pp. 170—176, available at: [http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11\\_ukr/28.pdf](http://www.economyandsociety.in.ua/journal/11_ukr/28.pdf) (Accessed 10 Jan 2022).
4. Voinarenko, M.P. and Yepifanova, I.Yu. (2011), *Upravlinnia investytsijnoiu diial'nistiu promyslovykh pidpriemstv [Management of investment activity of industrial enterprises]*, VNTU, Vinnitsia, Ukraine.
5. Zhukov, V. R. (2002), "Model of the formation of the management system for innovation and investment activities at the enterprise", *Visnik Don-DUYET*, vol. 4 (2), pp. 139—143.
6. Zadnipryanna, T.S. (2011), "Management of the innovation and investment activity of the enterprise", *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, vol. 1 (23), pp. 203—205.
7. Zakharchenko, L.A., Medvedeva, G.B. (2014), "Technology transfer as an element of the innovative development of the Republic of Belarus", *Perspektivy innovatsionnogo razvitiya Respubliki Belarus': sbornik nauchnykh statey V Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii [Prospects for Innovative Development of the Republic of Belarus: collection of scientific articles of the V International Scientific and Practical Conference]*, Alternative, Brest, Belarus, pp. 31—35.
8. Kryvoviazkiuk, I.V. (2018), "Investment activity of the enterprise: essence, method of analysis and ways of improving its efficiency", *Naukovyj visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, [Online], vol. 31, pp. 83—90, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu\\_en\\_2018\\_31\\_19](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2018_31_19) (Accessed 10 Jan 2022).
9. Levytskyi, V.V. (2011), "The effectiveness of the enterprise investment management", *VISNYK ZhDTU*, vol. 2 (56), pp. 69—71.
10. Novak, N.P. (2016), "Organization and management of innovation and investment activities in organic products", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 22—27.
11. Ovcharenko, T.S. (2002), "Problems of innovation and investment activity of industrial enterprises", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho universytetu. Ser. "Ekonomika"*, vol. 58, pp. 63—69.
12. Pankov, O.B. (2020), "Investment management as a basic component of economic security of the enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, [Online], vol. 4 (115), pp. 90—93, available at: [http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4\\_2020/18.pdf](http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2020/4_2020/18.pdf) (Accessed 10 Jan 2022).
13. Simkova, T.O. (2020), "Formation of the investment management system of the enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8465> (Accessed 10 Jan 2022). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.119
14. Steblii, H. Ya. (2016), "Mechanism for improving the management of innovation activities of enterprises", *Economic analysis*, vol. 15, pp. 185—187.
15. Feier, O.V. (2016), "Investment management of enterprises in market conditions", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivs'ka politehnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, [Online], vol. 851, pp. 140—145, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM\\_2016\\_851\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2016_851_20) (Accessed 10 Jan 2022).
16. Kostyuk-Pukaliak, O. and Khoma, I. (2017), "Importance of E-commerce in the development of economy and business", *Economics, Entrepreneurship, Management*, vol. 4 (2), pp. 15—22.
17. Schwab, K. (2019), "The Global Competitiveness Report 2019", WEF, available at: [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf) (Accessed 10 Jan 2022).

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2022 р.*

**Науково-практичний журнал  
«ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»**



Передплатний індекс: 01751

**Виходить 12 разів на рік**

**наукове фахове видання України**

**3 ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ**

**(Категорія «Б»)**

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності – **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

**www.economy.in.ua**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

О. Є. Гречаник,  
к. пед. н., доцент, завідувач кафедри наукових основ управління, Інститут післядипломної освіти і менеджменту, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
ORCID ID: 0000-0002-4671-0724

Т. М. Хлебнікова,  
к. пед. н., доцент, доцент кафедри наукових основ управління, Інститут післядипломної освіти і менеджменту, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
ORCID ID: 0000-0002-7571-2200

О. В. Темченко,  
к. пед. н., доцент, доцент кафедри наукових основ управління, Інститут післядипломної освіти і менеджменту, Харківський національний педагогічний університет імені Г. С. Сковороди  
ORCID ID: 0000-0002-6280-2047

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.74

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНО-АКТИВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА ЄС

О. Grechanyk,  
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Scientific Fundamentals of Management, Institute of Postgraduate Education and Management, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University  
Т. Khliebnikova,  
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Scientific Basis of Management, Institute of Postgraduate Education and Management, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University  
О. Temchenko,  
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Scientific Basis of Management, Institute of Postgraduate Education and Management, H. S. Skovoroda Kharkiv National Pedagogical University

### CURRENT PROBLEMS OF MANAGEMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISES: EXPERIENCE OF UKRAINE AND EU

**У статті досліджено проблеми управління інноваційно-активними підприємствами у сучасному глобалізованому суспільстві. Проаналізовано внутрішні та зовнішні фактори, які перешкоджають ефективному здійсненню інноваційної діяльності на підприємствах за сучасних умов. Визначено основні сучасні проблеми в управлінні інноваційно-активними підприємствами. Встановлено, що для ліквідації відставання в інноваційному розвитку українських підприємств, порівняно з європейськими підприємствами, необхідно сформулювати значну кількість підприємств, які використовують інноваційні технології на основі таких принципів, як принцип інтегрованості інноваційних проєктів та бізнес-процесів, принцип збалансованості інноваційної діяльності та принцип безперервності та системності. Визначено, що формування ефективної системи управління інноваційно-активним підприємством базується на таких чинниках: задоволення індивідуальних потреб та асекурація зацікавленості співробітників у найкращих кінцевих результатах роботи; збільшення прибутків компанії; масштабне застосування провідних досягнень науково-технічного прогресу. Встановлено, що застосування інформаційних та інноваційних технологій для вирішення проблем управління інноваційно-активними**



підприємствами сприяє підвищенню прибутковості діяльності та економічному зростанню суб'єктів господарювання. Інформаційні та інноваційні технології являються інструментом управління, який служить для координації і контролю ходу бізнес-процесів в роботі підприємства. Щоб інноваційні технології управління діяли найефективніше, необхідно проводити відповідні зміни всієї системи управління, які повинні включати в себе і вдосконалення організаційної структури підприємства та впровадження процесного підходу до управління. Забезпечення раціонального вибору адекватного для конкретного підприємства програмного продукту для автоматизації управлінських процедур та ефективного його використання у процесі обробки даних дозволяє забезпечити підприємству: здійснення внутрішнього контролю інформації; зменшення ручної праці; підвищення якості та ефективності роботи штатних працівників; вдосконалення процесу організації управління, що у сукупності сприяє удосконаленню системи менеджменту, підвищенню рентабельності та економічному зростанню підприємства.

*The article examines the problems of management of innovative enterprises in today's globalized society. The internal and external factors that hinder the effective implementation of innovative activities in enterprises under modern conditions are analyzed. The main current problems in the management of innovative enterprises are identified. It is established that to eliminate the gap in the innovative development of Ukrainian enterprises compared to European enterprises, it is necessary to form a significant number of enterprises that use innovative technologies based on such principles as the principle of integration of innovative projects and business processes. It is determined that the formation of an effective management system of innovative and active enterprise is based on such factors as: meeting individual needs and securing the interest of employees in the best end results; increase the company's profits; large-scale application of the leading achievements of scientific and technological progress. It is established that the use of information and innovation technologies to solve the problems of management of innovation-active enterprises helps to increase profitability and economic growth of economic entities. Information and innovation technologies are a management tool that serves to coordinate and control the progress of business processes in the enterprise. For innovative management technologies to work most effectively, it is necessary to make appropriate changes to the entire management system, which should include improving the organizational structure of the enterprise and the implementation of a process approach to management. Ensuring the rational choice of adequate for a particular enterprise software product to automate management procedures and its effective use in the data processing process allows the company to: implement internal control of information; reduction of manual labor; improving the quality and efficiency of staff; improving the process of organizing management, which together contributes to improving the management system, increase profitability and economic growth of the enterprise.*

*Ключові слова: процес управління, інноваційно-активні підприємства, інноваційний розвиток, інноваційна діяльність.*

*Key words: management process, innovation-active enterprises, innovation development, innovation activity.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах одним із важливих факторів забезпечення ефективного функціонування підприємств різних сфер є успішне здійснення інноваційної діяльності, що дозволяє забезпечити економічний розвиток підприємства. Це своєю чергою, потребує підвищення інноваційної активності, збільшення інноваційного потенціалу та здійснення цілеспрямованого планування, розробки, впровадження та використання інновацій. Кожне підприємство має інтелектуальні ресурси, які для інноваційно-активних підприємств стають основними тому, оскільки визначають його конкурентний успіх.

На практиці менеджмент інноваційно-активних підприємств далеко не завжди до кінця усвідомлює важливість подібних ресурсів не тільки для досягнен-

ня поточного успіху, але і як ключова складова потенціалу для довгострокового та сталого розвитку. Тим часом інтуїція, досвід та вміння вирішувати проблеми бізнесу, у міру їх виникнення визначаються як важливі складові компетенції управлінця, які у перспективі дозволяють забезпечувати з більшою чи меншою ефективністю підтримку конкурентних позицій та відтворення інтелектуальних ресурсів. Якщо ці складові управлінських компетенцій доповнити знаннями, що дають змогу враховувати особливості інтелектуальних ресурсів та свідомо культивувати їх для досягнення успіху інноваційно-активного підприємства, то ефективність управлінських рішень, безперечно, підвищиться, а довгострокові перспективи підприємства покращаться.

На новому етапі технологічного розвитку підприємства змушені шукати нові джерела для забезпечення конкурентної переваги. Інтелектуальні ресурси дозволяють значно підвищити ефективність використання матеріальних ресурсів, і в більшості підприємств тільки вони здатні забезпечити формування стабільно конкурентних переваг. Впровадження інновацій на українських підприємствах, як правило, здійснюється не на регулярній основі, а час від часу, проте на європейських підприємствах впровадження інновацій відбувається на регулярній основі. Головними причинами низької активності інноваційної діяльності в Україні є низька фінансова забезпеченість цієї діяльності, а також недостатня розробленість інноваційних інструментів управління. Наведені вище проблеми підкреслюють необхідність розробки та опису системи управління інноваціями для підприємств на висококонкурентному ринку. Тому проблеми управління інноваційно-активними підприємствами у сучасному глобалізованому суспільстві потребують глибокого наукового вивчення та аналізу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тематику сучасних проблем управління інноваційно-активними підприємствами досліджує значна кількість науковців. Зокрема, наукові праці А. Кузіної, А. Платонова, В. Залізка, В. Кравця, Г. Гольдштейна, Є. Загородної, Л. Славнеткової, М. Ромащука, Н. Соломатіна, С. Філіна, С. Погорелова, Т. Слісаренка, Я. Богіва присвячені аналізу деяких аспектів та особливостей управління інноваційно-активними підприємствами у сучасному глобалізованому суспільстві, які вплинули на прибутковість діяльності та економічне зростання суб'єктів господарювання.

## МЕТА СТАТТІ

Метою роботи є вивчення досвіду України та ЄС у вирішенні сучасних проблем управління інноваційно-активними підприємствами. Для досягнення мети визначено наступні завдання: 1) розкрити основні проблеми управління інноваційно-активними підприємствами; 2) проаналізувати шляхи подолання проблем управління інноваційно-активними підприємствами. При проведенні дослідження було використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження, зокрема аналіз і синтез, порівняння, узагальнення та системно-структурний аналіз.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах функціонування та динамічного розвитку бізнес-середовище характеризується залученням ресурсів розвитку, які є основою інноваційної підприємницької діяльності. Концепція Industry 4.0 забезпечує наскрізну цифровізацію всіх фізичних активів та їх інтеграцію в цифрову екосистему разом із партнерами, які беруть участь у створенні ланцюга вартості. Досягнення ефекту від впровадження концепції "Індустрія 4.0" можливе лише за наявності добре налагоджених процесів збору, аналізу та обміну даними [1, с. 61].

В умовах фінансової кризи, геополітичної напруженості, відсутності структурних реформ підприємства не

повинні відмовлятися від здійснення інноваційної діяльності. Навпаки, активне впровадження на ринок нової продукції, що відповідатиме вимогам і потребам споживачів, стане основою для стабілізації позицій підприємства на ринку, а в подальшому — забезпечення її ефективної діяльності. До факторів, що перешкоджають ефективному здійсненню інноваційної діяльності на підприємствах за сучасних умов, можна віднести занадто високі витрати, відсутність фінансування, тривалий термін окупності інновацій, уразливість прав власності, часті зміни чинного законодавства [2, с. 146].

Існує також ряд факторів, які стримують інноваційну діяльність конкретного підприємства. Такими внутрішніми чинниками є: відсутність кваліфікації персоналу, складність контролю над витратами на інновації та відсутність внутрішньої гнучкості.

До основних причин та факторів стимулювання інноваційної діяльності підприємств відносять: необхідність забезпечення прибуткової діяльності підприємства; здатність підприємства отримувати нові потоки доходу за рахунок впровадження інноваційної продукції; бажання підприємств відстоювати свої позиції на ринку; фундаментальні зміни в структурі та характері потреб споживачів.

Така ситуація зумовлена тим, що впровадження інновацій має базуватися на дотриманні принципу ефективності. Одержання конкурентних переваг, тобто позитивних ефектів від впровадження інновацій, має перевищувати витрати на їх створення та впровадження. Сталий розвиток бізнесу базується на економічних, екологічних та соціальних показниках підприємства шляхом розробки рішень у таких сферах, як стратегія, управління, контроль параметрів та документування результатів діяльності [3].

Світовий досвід свідчить, що інноваційному розвитку сприяє всебічна підтримка суб'єктів господарювання у сфері інноваційної діяльності (особливо на початковому етапі їх становлення), формування умов для просування та впровадження інновацій, а також набір громадських та приватних інноваційних проєктів, кожен з яких здатний забезпечити технологічний прорив у відповідній сфері [4, с. 263].

У світовій економічній літературі "інновація" трактується як перетворення потенційного науково-технічного прогресу у реальний, який втілюється у нових продуктах і технологіях. У світовій практиці прийнято відносити до інноваційних підприємств ті підприємства, в яких більше 70% загального обсягу виробництва в грошовому виразі за звітний період формується за рахунок виробництва інноваційної продукції [5, с. 36].

До сучасних проблем в управлінні інноваційно-активними підприємствами відносять: 1) збільшення темпів відставання від світового науково-технічного прогресу; 2) зменшення витрат на інновації, що зумовлює практично повне виключення інвестицій у наукову сферу, модернізацію та оновлення виробництва; 3) різке скорочення дослідницьких груп і колективів; 4) надмірну тривалість інноваційних процесів; 5) обмеження в поширенні інновацій (впровадження на одному або двох підприємствах); 6) надзвичайно низьку відносну щільність радикальних інновацій у загальному обсязі; 7) відсутність гнучкості в роботі існуючих матеріально-

виробничо-господарських і соціально-організаційних структур; 8) відсутність інтересу до інновацій (через високий рівень монопольної влади підприємств окремих галузей).

Для підвищення ефективності інноваційної діяльності інноваційно-активного підприємства необхідно створити інтегровану систему управління процесами розробки, виготовлення та реалізації інновацій, орієнтовану на прискорення процесу їх впровадження та оптимізацію техніко-фінансово-економічних та соціальних результатів інноваційного розвитку підприємства [6, с. 58].

В інноваційному менеджменті виділяють такі основні принципи організації та управління інноваційно-активними підприємствами: пріоритет інновацій над традиційним виробництвом; економічність інноваційного виробництва; гнучкість; комплексність. Нині для реорганізації системи управління інноваційною діяльністю на українських підприємствах недостатньо перерахованих принципів. Для ліквідації відставання в інноваційному розвитку порівняно з європейськими підприємствами необхідно сформувати значну кількість підприємств, які використовують інноваційні технології на основі таких додаткових принципів:

1. Принцип безперервності та системності. Інновації на підприємствах повинні бути організовані як частина виробничого процесу, тобто інноваційна діяльність повинна здійснюватися безперервно та системно. Системність інновацій передбачає впровадження інноваційних процесів у всі сфери (виробничу, фінансову, логістичну, маркетингову, організаційно-управлінську, соціальну та інші) діяльності підприємства з метою досягнення позитивного синергетичного ефекту.

2. Принцип збалансованості інноваційної діяльності. Необхідне збереження балансу між різними видами інновацій. Якщо між продуктовими, технологічними та сервісними інноваціями, як правило, спостерігається чіткий взаємозв'язок, то організаційно-управлінські, маркетингові, фінансові, логістичні, а тим паче — соціальні інновації на українських підприємствах найчастіше реалізуються недостатньо повно. Це може призвести до негативного результату навіть при використанні сучасних технологій та виробництві високотехнологічних та наукомістких продуктів, що відповідають сучасним вимогам ринку. Зокрема, з'являється загроза появи елементів у господарській діяльності підприємства, які стримують зростання його ефективності за наявності резервів такого зростання в інших галузях господарської діяльності. Тобто інновації в сфері діяльності підприємств, не пов'язаних безпосередньо з випуском продукції або наданням послуг, повинні здійснюватися в обсязі, що не обмежує розвиток бізнесу, обсягів реалізованої інноваційної продукції і процесів впровадження нових технологій.

3. Принцип інтегрованості інноваційних проєктів та бізнес-процесів. Інноваційна діяльність на підприємстві набуває все більш складного, комплексного, капітало-, науко- та ресурсомісткого характеру. У зв'язку з цим у світі активно поширюється колективна форма управління реалізацією особливо складних, капітало-, науко- та ресурсомістких інноваційних проєктів та бізнес-процесів. Для спільної роботи об'єднуються не лише ком-

панії-партнери, а й конкуренти, наприклад, відомі виробники компонентів для EOM — Intel та AMD. Таким чином, українські інноваційно-активні підприємства повинні за наявності можливостей інтегруватися з іншими в більшій структурі для реалізації складних, капітало-, науко- і ресурсомістких інноваційних проєктів та бізнес-процесів. Існує ще одна значуща проблема, що надає стримуючий ефект на процес розвитку інноваційної діяльності підприємств — низька ефективність держпідтримки. Цю проблему неможливо вирішити у межах самого підприємства, проте її вирішення дуже важливе задля ефективного інноваційного розвитку підприємств. Планування процесу держпідтримки в Україні здійснюється за принципом "згори донизу", проте в ЄС все навпаки. Часто це означає мінімальний облік реальних потреб підприємств, і внаслідок такого підходу держпідтримка не завжди досягає намчених цілей. Проблема держпідтримки інноваційної діяльності є суттєвою через брак інвестиційних ресурсів на підприємствах, що впроваджують сучасні, передусім високі технології [7, с. 513—514].

Тому формування ефективної системи управління інноваційно-активним підприємством визначається організаційними потребами та закономірностями функціонування, які взаємопов'язані з наступними чинниками: 1) задоволенням індивідуальних потреб та асекурацією зацікавленості співробітників у найкращих кінцевих результатах роботи; 2) збільшенням прибутків підприємств; 3) масштабним застосуванням провідних досягнень науково-технічного прогресу.

Ці чинники вимагають від підприємства акомодатії до новітніх кондицій, задля усунення протиріч, які з'являються в процесі економічної та науково-технічної діяльності. Оскільки значення інноваційного забезпечення для ефективного управління в сучасних умовах невинно зростає у зв'язку з інтенсивним зростанням обсягів інформації для прийняття результативних управлінських рішень, де з'являється нагальна потреба для оновлення програмного забезпечення для інтенсивнішого пошуку та обробки необхідної інформації [8, с. 153].

Інтегрована інформаційна система управління покликана вирішувати комплексні завдання стратегічного і тактичного планування, оперативного управління, бухгалтерського і податкового обліку. Оскільки значна чисельність облікових завдань не вимагають додаткових фінансових витрат на вторинну обробку інформаційних даних оперативного управління. Застосування оперативної інформації, яка була одержана за рахунок функціонування автоматизованої інформаційної системи, допомагає керівнику вирішити велику кількість проблем, наприклад, проблеми збалансованості матеріальних, фінансових і людських ресурсів підприємства, проблеми поточної оцінки результатів управлінських рішень, проблеми удосконалення системи керування собівартістю товарів і послуг тощо.

Застосування інтегрованої інформаційної системи управління сприяє вирішенню поточних завдань, які накопичилися перед органами керівного апарату підприємства, зокрема:

— підвищенню зростання ефективності управління (існує єдиний інформаційний фонд, який забезпечує

управлінський апарат різних рівнів актуальною та достовірною інформацію, якщо на неї є потреба);

- підвищенню обґрунтованості прийнятих рішень (за допомогою застосування оперативного збору і обробки інформації);

- асекурації своєчасності прийняття управлінських рішень в сучасних нестабільних ринкових умовах;

- узгодженості прийняття управлінських рішень на різних рівнях;

- асекурації зростання продуктивності праці (за допомогою інформованості управлінського персоналу стосовно поточного стану економічного об'єкта).

У значної чисельності підприємств об'єм оброблюваної інформації постійно зростає завдяки розвитку та формуванню відповідного інформаційного забезпечення, де такі технології справляються із цим явищем і дозволяють зменшити терміни обробки такого потоку даних.

Застосування інформаційних технологій задля підвищення управлінського контролю повинно забезпечувати:

- підвищення інформаційного забезпечення штатних працівників, на яких покладено зобов'язання стосовно прийняття відповідальних управлінських рішень;

- зростання результативності функціонування та підвищення мобільності керівного та адміністративно-управлінського штатного складу;

- підвищення якісного та інтелектуального рівня культури штатних працівників та компанії в цілому;

- достовірну та оперативну інформованість стосовно можливостей новітніх інформаційних технологій з метою їх вдосконалення [8, с. 153—154].

Тому важливого значення набуває проблема імплементації інформаційних технологій в систему менеджменту на підприємстві. Так, інформаційні технології протегують розповсюдження інформації, послаблення територіальних обмежень, покращення ділових зв'язків з постачальниками та споживачами, розвиток наявних та залучення нових видів підприємницької діяльності. Головною прерогативою інформаційних технологій у менеджменті являються, насамперед, можливості електроніки, забезпеченість великими об'ємами пам'яті та швидкістю роботи ЕОМ.

Проте інформаційні технології не являються панацеєю для вирішення всіх поточних організаційних проблем підприємства. Оскільки імплементація інформаційних технологій не лише не анулює потребу у вдосконаленні управління, а навпаки нарощує його значення. Імплементація інформаційних технологій на підприємстві вимагає трудомісткої підготовки, значних обсягів первинних витрат та наукомістких програмних та технічних засобів. Тому застосування даних технологій в системі управління підприємством повинно базуватися на комплексному підході, який повинен розпочинатися не з монтажу та освоєння обладнання, а з процедури підготовки програмно-математичного забезпечення, створення інформаційних потоків, підготовки відповідного контингенту фахівців та користувачів [9, с. 137].

Стимулювання може здійснюватися шляхом цільового субсидування за рахунок бюджетних коштів через державні агентства та відомства, а також шляхом сти-

мулювання залучення приватного капіталу для фінансування інноваційної діяльності малих фірм і підприємств через венчурні компанії, утворені за рахунок власників.

У зарубіжній практиці набули поширення інтегровані системи управління інноваційно-активним підприємством, суть яких полягає в тому, що підрозділи, які займаються реалізацією інноваційної політики та управлінням інноваціями, розподілені на різних рівнях структури управління, але мають чіткі канали взаємодії та системи координації. Така організація інноваційного процесу дозволяє підприємству досягти гнучкості в структурі управління інноваційною діяльністю, яка також використовує горизонтальні зв'язки між підрозділами [10, с. 38].

Інтегрована система управління інноваційно-активним підприємством реалізується шляхом складання та реалізації інноваційної програми, сформульованої з урахуванням довгострокової стратегії розвитку підприємства, його місії, технічної політики та галузевої специфіки. Управління інноваційно-активним підприємством в системі інноваційного типу полягає в обґрунтуванні довгострокових цілей підприємства, реалізації заходів відповідно до прогнозованих можливостей і загроз, що генеруються факторами зовнішнього середовища підприємства, а також з урахуванням особливостей внутрішнього середовища підприємства.

Стратегічна спрямованість розвитку системи управління інноваційно-активним підприємством призводить до широкомасштабного впровадження нових технологій, вирішення проблем фізичного зносу та старіння обладнання й продукції, а також ідей для підвищення виробничо-економічних показників інноваційно-активного підприємства [10, с. 39].

На сьогодні для іноземних підприємств поширено такі етапи планування інноваційної діяльності: 1) формування складу майбутніх планових проблем, визначення системи очікуваних небезпек або очікуваних можливостей для підприємства; 2) пошук альтернативних заходів для вирішення майбутніх проблем; 3) обґрунтування запропонованих інноваційних стратегій, цілей і завдань, які підприємство планує реалізувати; 4) планування основних засобів досягнення цілей; 5) визначення потреби в ресурсах; 6) проєктування виконання планів та контроль за їх виконанням [11, с. 58; 12, с. 5].

У сучасних умовах як спеціалізовані установи ООН, Європейська Комісія, так і ряд регіональних організацій надають підприємствам і структурам рекомендації та пропозиції для їх реконструкції та вдосконалення. Пріоритетними напрямками співпраці Європейської Комісії з багатьма країнами є такі напрями, як диверсифікація економіки шляхом зменшення регіональних відмінностей, сприяння регіональному розвитку для забезпечення більш збалансованого та всебічного розвитку, розвитку системи освіти, яка відповідає потребам ринку праці стосовно відповідної робочої сили.

Концепція майбутнього розвитку підприємства спрямована на визначення майбутніх тенденцій розвитку та тенденцій формування підприємств, що працюють у виробничій сфері [13, с. 136]. Суть цієї концепції, прийнятої Європейською Комісією, полягає у наданні кількох

рекомендацій, що стосуються структури та функціонування майбутнього підприємства. Необхідно враховувати деякі аспекти, щоб керувати роллю людей і робочим місцем в інноваційно-активному підприємстві, зокрема [13, с. 136; 14]: 1) прискорити формування інтелектуального та творчого потенціалу людини; 2) підвищити ефективність структури та динаміки інноваційних кадрів, підвищити рівень підготовки кваліфікованих кадрів; 3) інтелектуалізувати рівень управління людськими ресурсами; 4) забезпечити участь спеціалістів у проведенні наукових та інноваційних досліджень; 5) розвивати соціокультурну та соціальну активність людських ресурсів тощо.

Основні можливості інформаційно-комунікаційних технологій необхідно ефективно використовувати для вдосконалення виробничих систем на різних рівнях: 1) інтелектуальні підприємства слід модифікувати відповідно до гнучкого виробництва та вимог споживачів; 2) доцільно приділити увагу підвищенню ефективності формування та управління глобальною мережею виробництва та логістики на віртуальних підприємствах; 3) у цифрових підприємствах інформаційно-комунікаційні технології здебільшого використовуються в дизайні продукції та управлінні життєвим циклом продукту, придбанні знань та управлінні, застосуванні сумісних моделей для продуктів і процесів, проєктних роботах, управлінні життєвим циклом.

Відповідно до концепції розвитку підприємства перспективна модель діяльності сучасних інноваційно-активних підприємств може складатися з таких компонентів: застосування адитивних, адаптивних технологій та конструкцій; підвищення ролі людського фактора; врахування перспективи розвитку інноваційних продуктів та послуг; клієнтоорієнтована логістика, електронна комерція, маркетинг; гнучка структура управління; застосування інтелектуальних систем; сучасні ІКТ, хмарні та інші технології [15].

Отже, застосування інформаційних та інноваційних технологій для вирішення проблем управління інноваційно-активними підприємствами сприяє підвищенню прибутковості діяльності та економічному зростанню суб'єктів господарювання.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження сучасних проблем управління інноваційно-активними підприємствами встановлено те, що ефективне функціонування в сучасних умовах можливе тільки у випадку вкладення коштів у інноваційний розвиток підприємства. Вдала інновація буде вигідною для функціонування підприємства, яка укріпить його фінансове становище на ринку. Результативне управління інноваційно-активними підприємствами сприяє підвищенню їх ефективності та конкурентоспроможності.

Інформаційні та інноваційні технології являються інструментом управління, який служить для координації і контролю ходу бізнес-процесів в роботі підприємства. Щоб інноваційні технології управління діяли найефективніше, необхідно проводити відповідні зміни всієї системи управління, які повинні включати в себе і вдоско-

налення організаційної структури підприємства та впровадження процесного підходу до управління. Забезпечення раціонального вибору адекватного для конкретного підприємства програмного продукту для автоматизації управлінських процедур та ефективно його використання у процесі обробки даних дозволяє забезпечити підприємству: забезпечення внутрішнього контролю інформації; зменшення ручної праці; підвищення якості та ефективності роботи штатних працівників; вдосконалення процесу організації управління, що у сукупності сприяє удосконаленню системи менеджменту, підвищенню рентабельності та економічному зростанню підприємства.

Перспективним напрямом подальших досліджень з даної проблематики є оцінка економічної ефективності процесу управління інноваційно-активними підприємствами, що представляє як наукову, так і прикладну цінність, та розробка оптимальної методики, що дозволить у короткий термін та з мінімальними витратами подолати проблеми в управлінні інноваційно-активними підприємствами.

### Література:

1. Tepluk M. Ukrainian trends of innovation enterprise development. *Strategies for Entrepreneurship for Sustainable Development of Small and Medium-Sized Innovative Entrepreneurship: International Conference*, 9—14 October 2019. Riga: Baltic International Academy, 2019. PP. 60—66.
2. Богів Я.С. Фактори, які впливають на ефективність бізнес-планування інноваційних проєктів підприємств. Проблеми і перспективи розвитку банківської системи України. 2012. № 36. С. 145—155.
3. Zalizko V., Romashchuk M. Development of innovative-active enterprises of Ukraine: modern status and forecast. *Ефективна економіка*. 2019. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7032> (дата звернення: 27.12.2021).
4. Соломатіна Н.А., Славнецкова Л.В. Анализ зарубежного опыта развития инновационных систем на региональном уровне. *Изв. Саратов. ун-та. Экономика. Управление. Право*. 2015. № 3. С. 263—270.
5. Платонов А.В. Эффективность управления инновациями в сельском хозяйстве: дисс. на соис. уч. степ. канд. экон. наук: 08.00.05. Российский государственный аграрный заочный университет. Москва, 2014. 145 с.
6. Parakhina V., Boris O. Specific problems of management of socially oriented innovative enterprises. *Российский академический журнал*. 2014. Vol. 27. № 1. Pp. 57—60.
7. Филин С.А., Кузина А.А. Принципы управления инновационной деятельностью предприятий в России при переходе к "цифровой" экономике. *Национальные интересы: приоритеты и безопасность*. 2018. Т. 14, № 3. С. 507—519.
8. Погорелов С.М. Особливості застосування інформаційних технологій в менеджменті та економіці. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. № 19 (1295). С. 151—155.*
9. Кравець В.І., Слісаренко Т.В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності

управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету: Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М.М. Палінчак. Ужгород: Гельветика, 2017. Вип. 13. Ч. 1. С. 136—140.

10. Загороднова Е.П. Анализ международного опыта применения основных видов систем управления инновационной деятельностью компании. ARS ADMINISTRANDI. 2012. № (2). С. 35—46.

11. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент, Київ, Ліра. 2004. 56 с.

12. Zalizko V.D., Fedun I.L., Martynenkov V.I. Representative Model of Economic Development for an Agricultural Enterprise in the Context of Socioeconomic Rural Space Formation. Montenegrin Journal of Economics. 2017. Vol. 13, № 3. Pp. 53—62.

13. EFFRA Factories of the Future. 2020. URL: [https://www.effra.eu/sites/default/files/factories\\_of\\_the\\_future\\_2020\\_roadmap.pdf](https://www.effra.eu/sites/default/files/factories_of_the_future_2020_roadmap.pdf) (дата звернення: 27.12.2021).

14. Aliyev A.G., Shahverdiyeva R.O. Application of mathematical methods and models in product-service manufacturing processes in scientific innovative technoparks. International Journal of Mathematical Sciences and Computing. 2018. 4 (3). Pp. 1—12.

15. Aliyev A.G. Some Methodological Problems of Improving the Effectiveness of the Management of Innovative Enterprises. Management Dynamics in the Knowledge Economy. 2020. № 2. Pp. 175—192.

References:

1. Tepluk, M. (2019), "Ukrainian trends of innovation enterprise development", Strategies for Entrepreneurship for Sustainable Development of Small and Medium-Sized Innovative Entrepreneurship. International Conference, Baltic International Academy, Riga, Latvia, pp. 60—66.

2. Bohiv, Ya.S. (2012), "Factors influencing the effectiveness of business planning of innovative projects of enterprises", Problemy ta perspektyvy rozvytku bankivskoi systemy Ukrainy, vol. 36, pp. 145—155.

3. Zalizko, V. and Romashchuk, M. (2019), "Development of innovative-active enterprises of Ukraine: modern status and forecast", Efektyvna ekonomika, vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7032> (Accessed 27.12.2021).

4. Solomatina, N.A. and Slavniatkova, L.V. (2015), "Analysis of foreign experience in the development of innovation systems at the regional level", Izv. Sarat. unta. Jekonomika. Upravlenie. Pravo, vol. 3, pp. 263—270.

5. Platonov, A.V. (2014), "The effectiveness of innovation management in agriculture", Abstract of Ph.D. dissertation, Economy and management of the national economy, Rosiiskiy derzhavnyi ahrarniy zaochniy universytet, Moskva, Russia.

6. Parakhina, V. and Boris, O. (2014), "Specific problems of management of socially oriented innovative enterprises", Rosiiskiy akademichnyi zhurnal, vol. 27, no. 1, pp. 57—60.

7. Filin, S.A. and Kuzina, A.A. (2018), "Principles of enterprise innovation management in Russia during the transition to the "digital" economy", Natsionalni interesy: priorytety ta bezpeka, vol. 14, no. 3, pp. 507—519.

8. Pohorielov, S.M. (2018), "Features of information technology in management and economics", Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyi instytut" (ekonomichni nauky): zb. nauk. pr., vol. 19 (1295), pp. 151—155.

9. Kravets, V.I. and Sliarenko, T.V. (2017), "The use of information technology to improve the efficiency of enterprise management", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu: Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 13, no. 1, pp. 136—140.

10. Zahorodnova, Ye.P. (2012), "Analysis of international experience in the application of basic types of innovation management systems of the enterprise", ARS ADMINISTRANDI, vol. (2), pp. 35—46.

11. Holdshtein, H.Ia. (2004), Stratehichnyi innovatsiyni menedzhment, [Strategic Innovation Management], Lira, Kyiv, Ukraine.

12. Zalizko, V.D., Fedun, I.L. and Martynenkov, V.I. (2017), "Representative Model of Economic Development for an Agricultural Enterprise in the Context of Socio-economic Rural Space Formation", Montenegrin Journal of Economics, vol. 13, no. 3, pp. 53—62.

13. EFFRA (2020), "Factories of the Future", available at: [https://www.effra.eu/sites/default/files/factories\\_of\\_the\\_future\\_2020\\_roadmap.pdf](https://www.effra.eu/sites/default/files/factories_of_the_future_2020_roadmap.pdf) (Accessed 27.12.2021).

14. Aliyev, A.G. and Shahverdiyeva, R.O. (2018), "Application of mathematical methods and models in product-service manufacturing processes in scientific innovative technoparks", International Journal of Mathematical Sciences and Computing, vol. 4 (3), pp. 1—12.

15. Aliyev, A.G. (2020), "Some Methodological Problems of Improving the Effectiveness of the Management of Innovative Enterprises", Management Dynamics in the Knowledge Economy, vol. 2, pp. 175—192.

*Стаття надійшла до редакції 10.01.2022 р.*

[www.economy.nayka.com.ua](http://www.economy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

Ефективна  
**ЕКОНОМІКА**

**Виходить 12 разів на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)  
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

УДК 339.138

О. Г. Вдовічена,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу цифрової економіки та підприємництва,  
Чернівецький торговельно-економічний інститут Київського національного  
торговельно-економічного університету

ORCID ID: 0000-0003-0768-5519

О. М. Дюгованець,  
к. е. н., доцент, завідувач кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,  
Державний вищий навчальний заклад "Ужгородський національний університет"

ORCID ID: 0000-0003-2933-4306

І. В. Чернова,  
к. філол. н., доцент, Національний університет "Запорізька політехніка"

ORCID ID: 0000-0002-2086-2586

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.81

# DIGITAL-MARKETING ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ СУЧАСНОГО БІЗНЕСУ: ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

О. Vdovichena,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Commodity Studies, Marketing,  
Digital Economy and Entrepreneurship, Chernivtsi Trade and Economic Institute of Kyiv National Trade and  
Economic University

О. Diugowanets,  
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business Administration, Marketing and  
Management, State Higher Educational institution "Uzhhorod National University"

І. Chernova,  
PhD in Philology, Associate Professor, Zaporizhzhia Polytechnic National University

DIGITAL-MARKETING AS A TOOL OF EFFICIENCY AND COMPETITIVENESS OF MODERN  
BUSINESS: FEATURES AND PROSPECTS OF IMPLEMENTATION IN UKRAINE

**Сьогодні характерною залишається наявність тенденцій мінливості в системі ринкових процесів. Відповідно, актуалізується потреба у підтримці цифрових трансформацій, одним із напрямів яких є активний розвиток digital-маркетингу. Визначено, що цифровий маркетинг, який є самостійним напрямом комунікативної політики підприємств, можна детермінувати як сукупність прогресивних інструментів та методів збереження сталих безперервних зв'язків між бізнесом і суспільством — основними споживачами товарів і послуг. Визначено, що налагодження взаємодії між зазначеними суб'єктами в умовах зниження ефективності підприємницької діяльності (що є одним із наслідків пандемії Covid-19) є необхідним кроком на шляху підтримки загального рівня бізнес-активності в державі. Цифровізація як глобальне явище відкриває нові можливості для бізнесу, створює передумови для підтримки збутової активності, конкурентоспроможності та загального збереження ефективності комунікативної політики господа-**

рюючих суб'єктів. У контексті обумовлених аспектів важливість дослідження проблематики пов'язана із потребою у перманентному аналізі тенденцій розвитку digital-маркетингу як основного фактору успіху бізнесу в умовах становлення цифрового суспільства. Наукова стаття являє собою оригінальне дослідження digital-маркетингу як комплексної економічної категорії, яка дозволяє впливати на конкурентоспроможність сучасного бізнесу та стимулювати ріст ефективності бізнес-процесів в умовах динамічного розвитку цифрового рекламного ринку України. Дослідження проблематики здійснювалось завдяки застосуванню методів порівняння, абстракції, аналізу та узагальнення, а також табличного і графічного моделювання. В науковій роботі було детерміновано поняття digital-маркетингу, основні риси, цілі та передумови застосування цифрових технологій як інструментів комунікації між бізнесом та споживачами. Авторами було узагальнено особливості розвитку ринку цифрових рекламних послуг в Україні та його впливу на становлення і зростання цифрового маркетингу. Проаналізовано переваги цифрових каналів взаємодії бізнесу і споживача, а також перспективи розвитку digital-маркетингу у контексті актуалізації процесів цифрових трансформацій та глобальної цифровізації як економіки, так і суспільного життя.

*Today, the presence of trends in the system of market processes remains characteristic. Accordingly, the need to support digital transformations is becoming more important, one of the directions of which is the active development of digital marketing. It is determined that digital marketing, which is an independent direction of communication policy of enterprises, can be defined as a set of advanced tools and methods of maintaining lasting links between business and society — the main consumers of goods and services. It is determined that establishing cooperation between these entities in the context of reduced business efficiency (which is one of the consequences of the Covid-19 pandemic) is a necessary step towards maintaining the overall level of business activity in the country. Digitalization, as a global phenomenon, opens new opportunities for business, creates the preconditions for maintaining sales activity, competitiveness and overall preservation of the effectiveness of communication policy of economic entities. In the context of the agreed aspects, the importance of research is related to the need for permanent analysis of trends in digital marketing as a key factor in business success in the digital society. The scientific article is an original study of digital marketing as a complex economic category, which allows to influence the competitiveness of modern business and stimulate the growth of business processes in the dynamic development of the digital advertising market of Ukraine. The research was carried out through the use of methods of comparison, abstraction, analysis and generalization, as well as tabular and graphical modeling. The scientific work determined the concept of digital marketing, the main features, goals and prerequisites for the use of digital technologies as tools for communication between business and consumers. The authors summarized the features of the development of the digital advertising services market in Ukraine and its impact on the formation and growth of digital marketing. The advantages of digital channels of interaction between business and consumers, as well as prospects for the development of digital marketing in the context of actualization of digital transformations and global digitalization of both the economy and social life are analyzed.*

*Ключові слова: digital-маркетинг, бізнес-середовище, підприємницька діяльність, ринок цифрової реклами, діджиталізація, цифрові трансформації, комунікативна політика, конкурентоспроможність.*

*Key words: digital marketing, business environment, business, digital advertising market, digitalization, digital transformation, communication policy, competitiveness.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Кризові тенденції 2019—2020 рр. внесли певні зміни у структуру бізнес-процесів. Характерним є існування обмежень щодо соціальної взаємодії, які значно ускладнюють комунікацію між господарюючими суб'єктами та споживачами. На зміну традиційним маркетинговим заходам прийшли сучасні прогресивні заходи, побудовані на засадах використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Таким чином, варто визнати, що саме криза стала одним із чинників розвитку digital-маркетингу як ефективної системи заходів управління конкурентоспроможністю бізнесу та взаємодією учасників торговельних відносин.

сивні заходи, побудовані на засадах використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. Таким чином, варто визнати, що саме криза стала одним із чинників розвитку digital-маркетингу як ефективної системи заходів управління конкурентоспроможністю бізнесу та взаємодією учасників торговельних відносин.



Digital-маркетинг є комплексною категорією, включає сукупність високотехнологічних інструментів та каналів продажу, особливо необхідних в умовах глобальної кризи, спричиненої безпрецедентною пандемією COVID-19; це новітня система управління процесами просування продукції та результатами підприємницької діяльності, впливу на збутову активність, рентабельність та загальну економічну ефективність бізнесу. Відповідно, цифровий маркетинг є альтернативним способом збереження двосторонньої комунікації між продавцями і споживачами товарів/послуг в умовах обмеження соціальної взаємодії та глобальної цифровізації життя. Наявна волатильність ринку вимагає підвищення гнучкості господарських процесів. За таких обставин саме digital-маркетинг повинен стати основою сучасної комунікативної політики підприємств, активно розвиватись та пристосовуватись до реалій сьогоденного вітчизняного ринку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тенденціям розвитку, особливостям та перевагам digital-маркетингу як сучасного інструменту залучення споживачів, а також впливу на конкурентоспроможність та ефективність бізнесу приділено праці багатьох науковців, зокрема таких: М. Окландер [1], О. Ковальова, В. Кірсанова [2], Т. Сак [3], Н. Держак [4], О. Марцінковська, О. Легкий [5], О. Яшкіна, М. Чайковська [5], С. Хамініч, П. Сокол та ін.

Так, М. Окландер та А. Кудіна вивчають використання сучасних інструментів цифрового маркетингу для просування модних брендів. У науковій роботі дослідників висвітлено ключові аспекти використання найбільш популярних соціальних мереж (таких, як Facebook, Instagram, YouTube, TikTok, Pinterest) в якості платформ для безперервної комунікації із споживачами, а також каналів для просування продукції [1]. О. Ковальова та В. Кірсанова вивчають розвиток цифрового маркетингу як необхідності в умовах зростання обсягів електронної торгівлі в Україні та світі. В контексті дослідження тенденцій та перспектив розвитку digital-маркетингу на українських підприємствах науковцями було проаналізовано стан матеріально-технічних умов (забезпеченість господарюючих суб'єктів "цифровою" інфраструктурою), а також кадрового забезпечення (рівня цифрової грамотності та компетентності працівників), які необхідні для реалізації стратегії і тактики цифрового маркетингу. В ході дослідження науковцями було отримано висновок, що цифрові трансформації в межах вітчизняних підприємств протягом останніх років активізувались, а тому перспективи використання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій як засобів комунікації із споживачами є оптимістичними [2, с. 88]. Т. Сак досліджує особливості організації електронної комерції в умовах стрімкої діджиталізації. Максимізація продажів є одною із цілей ефективного маркетингу. Відповідно, узагальнюючи дослідження науковця, можна отримати висновок, що підвищення конкурентоспроможності бізнесу в умовах цифрових трансформацій відбувається під впливом сукупності факторів, важливе значення у структурі яких займають персоналізація в digital-маркетингу організації (як ме-

тод задоволення індивідуальних потреб споживачів), а також реалізація стратегії багатоканальної комерції (зокрема, одночасне використання різних соціальних мереж, служб підтримки клієнтів, співпраця з гігантами електронної комерції як платформ для продажу власної продукції/послуг) [3, с. 38]. Н. Держак досліджує особливості злиття онлайн та офлайн комунікацій у сферах виробництва, торгівлі та взаємодії із споживачами. Науковцем проаналізовано digital-маркетинг не лише як систему управління ефективністю та конкурентоспроможністю бізнесу, а і як прогресивний інструмент, який дозволяє одночасно взаємодіяти із цільовою аудиторією у реальному та віртуальному середовищах. У роботі було доведено перспективність розвитку digital-маркетингу в Україні шляхом детермінування його головних переваг — це "по-перше, орієнтація на персоналізований підхід, по-друге, інформаційна спрямованість рекламних кампаній [4]. О. Марцінковська та О. Легкий досліджують особливості поєднання зовнішнього комунікаційного середовища із внутрішніми інформаційними зв'язками підприємства шляхом впровадження CRM-системи. Науковцями визначено, що використання CRM-системи дозволяє вирішити важливе організаційне завдання, яке безпосередньо впливає на конкурентоспроможність господарюючого суб'єкта, — створення єдиного інформаційного простору для роботи маркетологів та менеджерів. Досягнення балансу в роботі вище зазначених фахівців сприяє росту ефективності бізнес-процесів. Саме в умовах цифрової економіки впорядкування управлінських та маркетингових рішень є більш ймовірним, ніж за умови нехтування цифровими технологіями чи іншими прогресивними інструментами забезпечення господарських та комерційних процесів [5, с. 84]. О. Яшкіна та М. Чайковська досліджують особливості становлення мобільного маркетингу в Україні як одного із найбільш перспективних підвидів цифрового маркетингу. Науковцями визначено, що саме персоналізований і релевантний рекламний контент, що відповідає всім потребам конкретного споживача чи цільової групи, дозволяє стимулювати покупки та підвищувати ефективність бізнесу. Мобільний маркетинг як підвид digital-маркетингу має на меті "перманентно вивчати смаки та вподобання клієнтів, максимально адаптовувати асортимент продукції та послуг до індивідуальних споживчих потреб і ненав'язливо, проте швидко впливати на клієнтський вибір у режимі реального часу" [6, с. 58—59].

В умовах пандемії залишається невирішеною проблема дисбалансу між потребою у застосуванні традиційних рекламних заходів та цифрового рекламного контенту. Під впливом волатильності ринку, а також стрімкої зміни каналів взаємодії бізнесу із споживачами існує потреба у проведенні перманентних досліджень динаміки розвитку digital-маркетингу та трансформації вітчизняного ринку цифрових рекламних послуг, рівня сприйняття змін споживачами із подальшим обґрунтуванням впливу прогресивних маркетингових заходів на загальний рівень ефективності бізнесу. Окреслені аспекти зумовлюють потребу у здійсненні поглиблених досліджень актуальних тенденцій розвитку digital-маркетингу в Україні.

## МЕТА І ЗАВДАННЯ СТАТТІ

Метою роботи є аналіз сутності та специфічних рис digital-маркетингу як стратегії підвищення ефективності та конкурентоспроможності бізнесу, а також перспектив його впровадження в Україні в умовах динамічного розвитку ринку цифрової реклами. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження було сформовано та вирішено важливі наукові та практичні завдання, зокрема:

— охарактеризувати сутність, риси, цілі та тактичні завдання digital-маркетингу як напряму комунікативної політики підприємства;

— дослідити ринок цифрових рекламних послуг в Україні та визначити переваги digital-маркетингу в умовах динамічної діджиталізації;

— окреслити перспективи розвитку digital-маркетингу в Україні в контексті побудови високоефективної цифрової економіки та її інтеграції у глобальний економічний простір.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Динамічні зміни господарського середовища під час пандемії COVID-19 є цілком виправданим явищем, оскільки втрати бізнесу внаслідок введення більшістю держав світу безпрецедентних карантинних обмежень не лише унеможливили ріст ефективності бізнесу, а і повністю обмежили можливості господарюючих суб'єктів у контексті захисту власного бізнесу, а також управління конкурентоспроможністю. Таким чином, криза 2019—2020 рр., хоча і є негативним для економіки явищем, проте саме вона певною мірою стала каталізатором динамічних змін, стимулом для бізнес-трансформацій. Сьогодні суспільство є учасником тих тенденцій, які до 2019 року відбувались помірними темпами відповідно до темпів змін у структурі бізнес-середовища та враховували готовність споживача до прогресу. Проте після 2019 року такі трансформації актуалізувались та стали ключовими методами збереження підприємницького сектору. Таким чином, узагальнюючи події останніх років, можна стверджувати про динамічну діджиталізацію, зокрема прогресивний розвиток digital-маркетингу як мультикомпонентної системи методів та інструментів просування продукції на ринок та максимізації продажів навіть за умови відсутності безпосереднього контакту із споживачем та впливу на його вибір.

Digital-маркетинг — це новий етап розвитку маркетингової діяльності, спричинений як глобальними цифровими трансформаціями, так і змінами бізнес-середовища внаслідок пандемії. Його сутність полягає в організації взаємодії бізнесу із споживачами через різні цифрові канали. Ефективність підприємництва за таких обставин безпосередньо залежить від вибору оптимальних форм діяльності із сукупності альтернативних, зокрема онлайн- чи офлайн-платформ для комерції. Проте конкурентоспроможність бізнесу є явищем мінливим, вона може змінюватись внаслідок оновлення потреб, інтересів, можливостей чи вподобань споживачів, динамізації росту конкурентоспроможності інших учасників ринку. В межах українського цифрового простору найбільш актуальним є застосування таких каналів

комунікації із споживачем, як мережа Інтернет і пристрої, що надають доступ до неї (комп'ютери, ноутбуки та ін.), мобільні пристрої (планшети, смартфони тощо), локальні мережі, цифрове телебачення, інтерактивні екрани, POS-термінали [7, с. 363]. Відповідно, фахівцями Всеукраїнської рекламної коаліції (далі — ВРК) запропоновано класифікацію цифрової реклами, яку може використовувати вітчизняний бізнес у межах реалізації маркетингової компанії. До основних видів належать [8]: 1) ТБ-реклама, до якої віднесено пряму рекламу та спонсорство; 2) радіо-реклама, до якої віднесено національний та регіональний ринки, а також спонсорство; 3) Out of Home Media (далі — ООМ Media) реклама, до якої віднесено переважно цифрову зовнішню рекламу, рекламу в транспорті тощо; 4) реклама в кіно-театрах; 5) Digital (Internet) Media реклама, до якої віднесено рекламу в мережі Інтернет, банерну рекламу, оголошення в соціальних мережах, rich-media, цифрове відео тощо.

Окремим видом реклами ВРК визначає рекламу в пресі, проте тенденції останніх років свідчать про відсутність висхідної динаміки розвитку зазначеного типу реклами, що пов'язано із важкістю продовження конкурентної боротьби із digital-рекламою та динамізацією цифрових трансформацій у суспільстві.

Вибір цифрових каналів із сукупності альтернативних є стратегічно важливим етапом маркетингової роботи підприємства, від такого вибору залежить результативність діалогу із споживачем. Інструменти мають бути підібрані та скомбіновані таким чином, щоб стратегія digital-маркетингу господарюючого суб'єкта забезпечила реалізацію таких тактичних завдань:

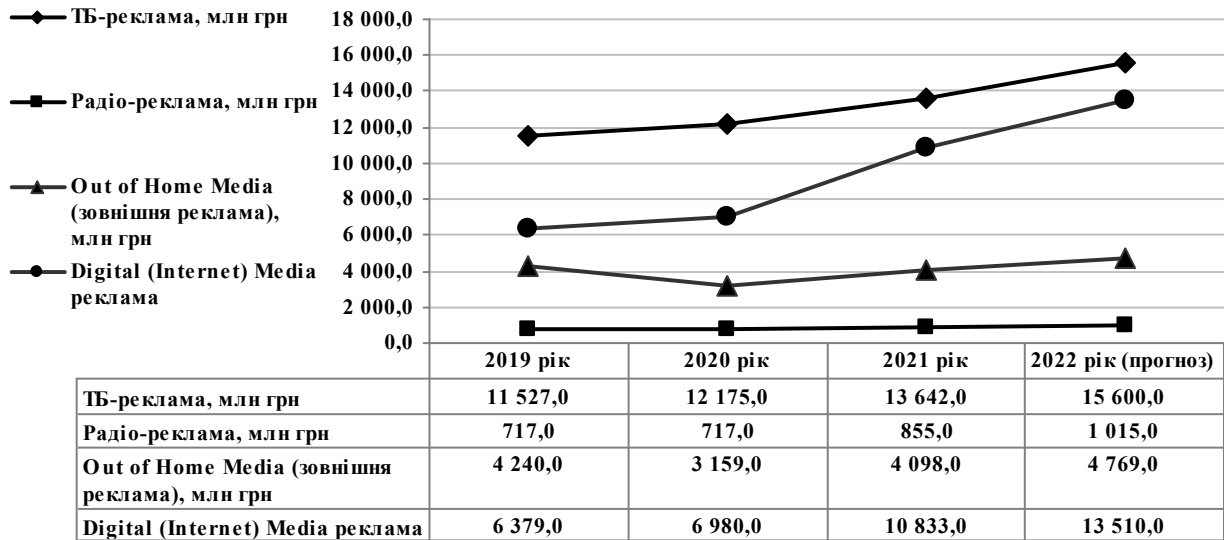
— по-перше, моніторинг змін у поведінці і купівельній спроможності споживачів на основі використання інформації про дії покупців, яка в умовах цифровізації є доступною та надходить до маркетологів і менеджерів в режимі реального часу;

— по-друге, ведення перманентного двостороннього персоналізованого діалогу із кожним споживачем;

— по-третє, автоматизована систематизація даних, отриманих у результаті минулих взаємодій зі споживачем, а також аналіз даних про маркетингову діяльність конкурентів.

Отже, стратегія цифрового маркетингу формується господарюючим суб'єктом не лише на основі бажання привернути увагу споживача та продати йому товар у визначений час, а на прагненні зберегти перманентну комунікацію із покупцем, вивчати та задовольняти його потреби інтерактивними та дистанційними засобами, які, переважно, підприємство використовує і для пошуку каналів збуту, і для оформлення, оплати та доставки замовлення.

Конкурентоспроможність бізнесу залежить від вміння маркетологів та менеджерів організувати збалансоване використання ринкових можливостей та внутрішніх ресурсів. Метою цифрового маркетингу є детермінування конкурентних переваг господарюючого суб'єкта та їх донесення до суспільства через різні канали комунікації задля охоплення максимально широкого кола як існуючих, так і потенційних споживачів. Важливим аспектом є раціональне використання цифрового маркетингового потенціалу; це передбачає сис-



**Рис. 1. Динаміка трансформації ринку цифрової реклами в Україні в контексті впливу таких змін на стратегію маркетингу вітчизняних підприємств**

Джерело: складено авторами за даними [8; 11].

тематизацію роботи маркетологів задля забезпечення їх звернень виключно до цільової аудиторії, якій дійсно цікаві пропозиції товарів/послуг господарюючого суб'єкта. Ефективність digital-маркетингу компанії може стрімко знизитись за умови наявності риси масовості розсилки реклами, яка для деяких груп споживачів може бути не лише не корисною, а і набридливою [9, с. 34]. В умовах відсутності високої ефективності рекламної кампанії репутація організації та загальна ефективність бізнесу опиняються під загрозою. Відповідно, стратегія цифрового маркетингу повинна передбачати сукупність напрямів роботи з управління конкурентоспроможністю господарюючого суб'єкта, а саме [10, с. 34]:

1. Управління репутацією: прийняття управлінських рішень на основі відгуків клієнтів. В умовах стрімкого розвитку ІКТ господарюючий суб'єкт має цілком сприятливе середовище для автоматизації роботи із споживачами, перманентної обробки відгуків покупців та надання швидкої зворотної реакції та роз'яснень у разі існування такої потреби.

2. Управління презентацією послуг: перший крок — привернення уваги споживача шляхом реалізації рекламної кампанії завдяки застосуванню сукупності циф-

рових каналів, другий крок — презентація споживачеві повного набору конкретної вихідної пошукової інформації про продукцію/послугу.

3. Управління комунікацією та зв'язками із споживачами — ключовий вектор стратегії, оскільки кампанія повинна трансформувати ініційований нею рекламний монолог у діалог, який в умовах поширення інструментів цифрового маркетингу організовується на основі використання соціальних платформ та прогресивних ІКТ.

4. Управління брендом та його впізнаваністю.

Таким чином, інтеграція внутрішніх ресурсів підприємства, прогресивних інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, а також стратегії інноваційної поведінки господарюючого суб'єкта на ринку — це і є метою digital-маркетингу.

За даними досліджень ВРК ринок цифрової реклами в Україні стрімко росте, що підвищує доступність інструментів цифрового маркетингу для бізнесу. За результатами 2021 року можна стверджувати про існування таких тенденцій (рис. 1):

— динамічний розвиток ТБ-реклами. Характерним є ріст показника на 12,0% у 2021 році у порівнянні із відповідним періодом 2020 року;

**Таблиця 1. Обсяг вітчизняного ринку Інтернет-реклами, млн грн**

Сегмент	Роки			Абсолютний приріст	
	2019	2020	2021	2020/2019	2021/2020
<i>Всього ринок Інтернет-реклами, в т.ч.:</i>	16 055,0	20 247,0	29 867,0	4 192,00	9 620,0
<i>Digital (Internet) Media реклама, в т.ч.:</i>	3 379,0	6 980,0	10 833,0	3 601,00	3 853,0
банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich-media, спонсорство	3 440,0	3 180,0	4 780,0	-260,00	1 600,0
цифрове відео, в т.ч. Youtube	2 939,0	3 800,0	6 053,0	61,00	3 053,0
Пошукова реклама	9 000,0	12 300,0	17 835,0	3 300,00	5 535,0
Інша цифрова реклама	676,0	630,0	693,0	-46,00	63,0
Інфлюенсер маркетинг	-	336,8	505,2	336,80	168,4

Джерело: складено авторами за даними [8; 11].

— ріст обсягів радіо-реклами на 19,0% у 2021 році в порівнянні із відповідним періодом 2020 року;

— значне розширення можливостей використання просторів мережі Інтернет в якості платформи для комунікації бізнесу із споживачем; показник розвитку Інтернет-реклами підвищився на 55,0% у 2021 році;

— актуалізація застосування бізнесом зовнішньої реклами, що спричинило ріст показника розвитку зазначеного сегменту цифрового рекламного ринку України у 2021 році на 30,0%.

Загалом розвиток ринку Інтернет-реклами відображає найбільш прогресивну динаміку (табл. 1).

Причинами зазначених у таблиці 1 тенденцій можна визнати дві головні передумови: по-перше, всесвітня цифровізація та побудова глобальної цифрової економіки; по-друге, різкий перехід традиційних форм комерційної діяльності в онлайн-простір (внаслідок пандемії COVID-19).

Окрім можливостей підтримки безперервної комунікації із споживачами та систематизації їх потреб і історії попередніх замовлень вагомою перевагою Інтернет-реклами для бізнесу можна визначити економію та раціональний перерозподіл фінансових ресурсів. Оптимізація витрат господарюючого суб'єкта відбувається за рахунок відсутності орендної плати за використання стаціонарних чи тимчасових конструкцій для розміщення рекламного контенту; зниження витрат на оплату праці персоналу, оскільки більшість маркетингових заходів може бути виконана обмеженим колом фахівців. Відсутність потреби в оренді додаткових приміщень, необхідних як для роботи маркетологів, так і для проведення маркетингових досліджень, розробки рекламної кампанії та корисного з точки погляду позиціонування продукції контенту для споживачів тощо.

Таким чином, за результатами досліджень ВРК та The Interactive Advertising Bureau (далі — IAB) було визначено, що digital-маркетинг як напрям комунікативної політики підприємств у 2022 році може стати одним із пріоритетних інструментів впливу на ефективність та рентабельність бізнесу. Такі прогнози сформовані на основі актуальних тенденцій, а також, частково, пояснюються "постковідним" адаптаційним пошкваленням бізнесу та перелокацією маркетингової політики підприємств з традиційних офлайн медіа. Експерти стверджують, що "зростання обсягів digital-реклами у 2022 році відбуватиметься передусім за рахунок відео-реклами та пошукової реклами, де головними драйверами росту є на сьогодні та будуть наступного року глобальні гравці (Google, Facebook та, ймовірно, посилюватимуться позиції TikTok)" [8].

На основі досліджень вітчизняного цифрового ринку рекламних послуг доцільною, на наш погляд, є пропозиція побудови стратегії маркетингу господарюючих суб'єктів на основі застосування простору Інтернет, соціальних мереж, цифрового телебачення, а також інших цифрових каналів зв'язку із реальними і потенційними споживачами, доступ до яких має переважна більшість громадян України. Перспективним сегментом є саме Інтернет-реклама, про що свідчить динамізація розвитку та значні темпи приросту. Інтернет-маркетинг та його інструменти приваблюють бізнес та споживачів:

— простотою створення і сприйняття рекламного контенту, зокрема швидкістю поширення інформації, наявністю альтернативних каналів розповсюдження інформації, серед яких є як платні, так і безкоштовні;

— можливістю охопити ширшу аудиторію споживачів з більш влучним таргетуванням, що знижує операційні та транзакційні витрати господарюючих суб'єктів;

— інтерактивністю, зокрема безпосередньою контрольованою взаємодією із покупцем;

— скороченням часу на налагодження взаємозв'язків як із конкурентами, так і з партнерами, інвесторами чи іншими суб'єктами, які мають значний вплив на ефективність бізнес-діяльності;

— можливостями проведення оперативної оцінки ефективності обраної маркетингової стратегії та корегування фактичних результатів відповідно до бажаних. Маркетолог у цифровому просторі має змогу швидко визначити кількість відвідувань, переходів, кліків, реєстрацій, покупок, рекомендацій, зауважень, побажань чи коментарів, прослідкувати певні тенденції, взаємозалежності та наслідки для ефективності бізнесу від реалізації тактичних маркетингових задач;

— індивідуалізацією та персоналізацією пропозиції, яка необхідна задля побудови сталих надійних зв'язків із клієнтами. На основі опрацювання досвіду роботи із клієнтом маркетолог здатен не лише вивчити його індивідуальні потреби, а і завоювати лояльність споживача, що в довгостроковій перспективі позитивно впливатиме на прибутковість підприємницької діяльності та підвищить конкурентні позиції господарюючого суб'єкта.

## ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного в роботі дослідження було узагальнено, що digital-маркетинг є прогресивним напрямом комунікативної політики підприємств, який побудований на засадах організації взаємодії із реальними чи потенційними споживачами через використання мережі Інтернет, інформаційно-комунікаційних чи інших цифрових технологій. В основі цифрового маркетингу закладено сукупність цифрових інструментів — каналів, через які маркетолог здатен оперативно зібрати інформацію про споживача, його вподобання і запити, а також передати інформацію покупцеві про продукцію / послуги, які можуть його зацікавити. Саме двосторонність таких зв'язків, їх цільова орієнтація та оперативність забезпечують ріст ефективності та конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. На основі окресленої в науковій роботі сукупності переваг digital-маркетингу доцільним в контексті стимулювання росту ефективності бізнес-діяльності в Україні є розширення практики застосування саме мережі Інтернет в якості платформи для розміщення рекламного контенту.

### Література:

1. Oklander M., Kudina A. Channels for promotion of fashion brands in the online space. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7 (2). PP. 179—187.

2. Ковальова О.М., Кірсанова В.В. Основні форми інтернет-торгівлі: особливості, переваги, недоліки. Економіка та держава. 2020. № 7. С. 85—92.

3. Сак Т.В. Електронна комерція: світові тренди, діагностика, стратегічні орієнтири. Маркетинг і цифрові технології. 2021. Т. 5. № 3. С. 30—42.

4. Держак Н.О., Зінченко Т.Ю. Просування маркетингових онлайн-сервісів у цифровому середовищі. Ефективна економіка. 2021. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9539>. DOI: 10.32702/2307-2105-2021.11.80 (дата звернення: 03.01.2022).

5. Марцінковська О., Легкий О. Організаційні аспекти впровадження CRM-систем у діяльність підприємства. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2018. Вип. 23. С. 81—85.

6. Yashkina O., Chaikovska M., Filatova V. Artificial Intelligence in Mobile Marketing: Conditions, Obstacles and Prospects of Using. Маркетинг і цифрові технології. 2020. Т. 4. № 2. С. 53—60.

7. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від Інтернет-маркетингу. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2015. № 12. С. 362—371.

8. Рекламний ринок. Статистика. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/> (дата звернення: 03.01.2022).

9. Білик В.В., Сергієнко О.А., Крупенна І.А. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. Науковий вісник Чернівецького університету. 2020. Вип. 825. С. 33—40.

10. Нянько В.М., Нездоровін О.В. Маркетингове забезпечення діяльності підприємств як складова їх успішного розвитку. Інноваційна економіка. 2017. № 11—12 (72). С. 90—94.

11. Дослідження ринку інтернет-реклами в Україні за 2020 рік. URL: <https://www.slideshare.net/AdcomUIA/2020-243854266> (дата звернення: 03.01.2022).

#### References:

1. Oklander, M. and Kudina, A. (2021), "Channels for promotion of fashion brands in the online space", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7 (2), pp. 179—187.

2. Kovalova, O. and Kirsanova, V. (2020), "The main forms of e-commerce: features, advantages, disadvantages", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 85—92.

3. Sak, T. V. (2021), "E-commerce: global trends, diagnostics, strategic guidelines", *Marketing i cyfrovii tehnologii*, vol. 5 (3), pp. 30—42.

4. Derzhak, N. and Zinchenko, T. (2021), "Promotion of online marketing services in the digital environment", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9539>. (Accessed 03.01.2022).

5. Marcinkov's'ka, O. and Legkyj, O. (2018), "[Organizational aspects of implementing CRM-systems in the enterprise]", *Regional'ni aspekty rozvytku produktyvnyh syl Ukrainy*, vol. 23, pp. 81—85.

6. Yashkina, O., Chaikovska, M. and Filatova, V. (2020), "Artificial Intelligence in Mobile Marketing: Conditions, Obstacles and Prospects of Using", *Marketing i cyfrovii tehnologii*, vol. 4 (2), pp. 53—60.

7. Oklander, M.A. and Romanenko, O.O. (2015), "Specific differences between digital marketing and Internet marketing", *Ekonomichniy visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*, vol. 12, pp. 362—371.

8. VRK (2022), "Advertising market. Statistics", available at: <https://vrk.org.ua/ad-market/> (Accessed 03.01.2022).

9. Bilyk, V.V., Sergijenko, O.A. and Krupenna, I.A. (2020), "Tools of digital marketing in the conditions of transformation of communications of the modern organization", *Naukovyj visnyk Chernivets'kogo universytetu*, vol. 825, pp. 33—40.

10. Nianko, V. and Nezdorovin, O. (2017), "Marketing supply of the activities of enterprises as the composition of their successful development", *Innovacijna ekonomika*, vol. 11—12 (72), pp. 90—94.

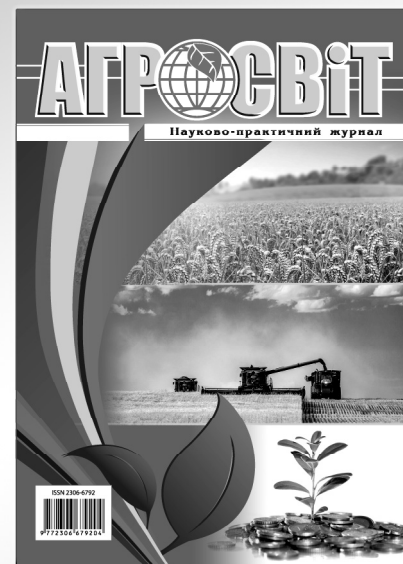
11. Buniak, R. (2021), "Research of the Internet advertising market in Ukraine for 2020", available at: <https://www.slideshare.net/AdcomUIA/2020-243854266> (Accessed 03.01.2022).

*Стаття надійшла до редакції 11.01.2022 р.*

# АГРОСВІТ

[www.agrosvit.info](http://www.agrosvit.info)

Передплатний індекс: 23847



**Виходить 24 рази на рік**

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

**Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

*А. В. Корюгін,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, фінансів, банківської справи та страхування,  
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*

*ORCID ID: 0000-0003-3408-1905*

*М. Е. Матвеев,*

*к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,  
Національний лісотехнічний університет України*

*ORCID ID: 0000-0003-3175-7324*

*С. Д. Брик,*

*к. геогр. н., асистент кафедри географії та менеджменту туризму,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*

*ORCID ID: 0000-0002-2992-1634*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.88

## МАРКЕТИНГОВІ ІНСТРУМЕНТИ ТУРИСТИЧНОЇ ІНДУСТРІЇ: ДОСВІД ЄС

A. Koriunin,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management,  
Finance, Banking and Insurance, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

M. Matveyev,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management  
and Marketing, Ukrainian National Forestry University

S. Bryk,

PhD in Geography, Assistant of the Department of Geography  
and Management of Tourism, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

### MARKETING TOOLS OF THE TOURISM INDUSTRY: EU EXPERIENCE

**Маркетинг у державах ЄС досягнув значного рівня розвитку, а це означає, що досвід країн може стати корисним у контексті його аналізу та практичного застосування Україною. Визначено, що виникають нові форми і інструменти маркетингу, зазнають істотних трансформацій традиційні маркетингові схеми і стратегії. Основні зміни пов'язанні із актуалізацією процесів використання прогресивних інформаційно-комунікаційних та цифрових інструментів у рамках реалізації маркетингової діяльності. Однією із найбільш стабільних та динамічно зростаючих індустрій у Європі до пандемії COVID-19 була туристична. Відповідно, сьогодні динаміка відновлення туристичних потоків та успіх галузі у значній мірі залежать від якості маркетингових інструментів, раціональності комунікативної політики компаній та рівня ефективності взаємодії із споживачем; ці аспекти у сукупності підкреслюють необхідність перманентних досліджень проблематики.**

**Наукова стаття є оригінальним дослідженням сучасних тенденцій розвитку маркетингових інструментів туристичної індустрії європейських держав, а також актуальних трансформацій, характерних для систем маркетингу і комунікації.**

**Дослідження проблематики здійснювалось завдяки застосуванню методів порівняння, абстракції, аналізу та узагальнення, а також табличного і графічного моделювання.**

**У науковій роботі було детерміновано сутність сучасних маркетингових інструментів, особливості реалізації комунікативної політики туристичними організаціями в умовах сьогодення. Авторами досліджено європейський досвід розвитку маркетингу у туризмі, визначено чинни-**

**ки, які суттєво впливали на зміну маркетингової діяльності; також проаналізовано інструменти, які найбільш активно використовують сучасні туристичні компанії держав ЄС у рамках підтримки комунікації із споживачами послуг. У науковій роботі окреслено перспективи зростання індустрії в умовах актуалізації цифрових трансформацій та значної діджиталізації суспільного життя.**

**Marketing in countries in Europe is expanding exponentially; development of the trade marketing, brand marketing and promotional activities is proceeding apace. This means that European experience give us a new vision of the marketing tools, as well as can be useful for domestic tourism companies in the context of the European integration and globalization. It is defined, that new forms of advertising and marketing have appeared, traditional marketing strategies and schemes have been changing significantly. These trends is becoming more widespread in European countries, such transformations are related to evolution of information and communication technologies, in particular the Internet and digital tools. One of the most progressive industries in the Europe is tourism industry. Accordingly, the industry's success depends to a large extent on the quality of marketing tools, the sustainability of communication policies and the effectiveness in working with consumers. There is a strong relationship between effectiveness of marketing tools and competitiveness of tourism industry in countries in Europe. These aspects acknowledge the relevance of problematic.**

**The article is devoted to the analysis of the modern trends of development of marketing tools which are intensively used by tourism companies in European countries, as well as current transformation that permeate marketing and communication systems.**

**Comparison, methods of abstraction, analysis and generalization, graphic and tabular modeling are the research methods which were used in the article.**

**In this science paper the essence of the modern marketing tools and the specificities of the communication policy of the tourism companies that are working in the current environment and need to adapt to the challenges of quarantine restrictions are determined. The European experience in the field of marketing of tourism is analyzed by authors; causes, which have greatly impacted on the developments in marketing, are identified. Moreover, the most popular and effectiveness marketing tools that are actively using by European tourism companies with successful results are reviewed. Tourism industry development prospects in terms of the actualization of the digital transformation and global digitalization are described in this science paper.**

*Ключові слова: туристична індустрія, діджиталізація, цифрові трансформації, євроінтеграція, маркетингові інструменти, інтернет-маркетинг, розвиток.*

*Key words: tourism industry, digitalization, digital transformations, European integration, marketing tools, internet marketing, development.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Інтеграція України до світового співтовариства виступає фактором, який зумовлює важливість дослідження прогресивного досвіду держав ЄС у частині формування і реалізації туристичної політики, а також вибору сучасних маркетингових інструментів впливу на процеси залучення туристів. Туристична індустрія європейських держав досягла високого рівня розвитку, основними передумовами такого успіху є актуалізація процесів використання цифрових інструментів у рекламі, комунікації, а також управлінні споживчим вибором. Туризм є цілком автономною сферою, у європейських державах індустрія розвивається динамічними темпами, оскільки вона володіє необмеженим запасом ресурсів та потужним економічним, природньо-рекреаційним, культурно-естетичним та освітньо-виховним потенціалом. Отже, європейський досвід свідчить, що основним завданням стратегії і тактики маркетингу в умовах цифрового суспільства є підтримка взаємодії із споживачем

та формування позитивного уявлення про компанію, побудованого на яскравих враженнях та високій якості послуг.

Інструменти реалізації маркетингової політики туристичних організацій динамічно оновлюються. У європейських державах традиційний маркетинг втрачає свою привабливість з ряду причин: по-перше, типова маркетингова стратегія вимагає постійного збільшення фінансових витрат та максимізації зусиль працівників на створення системи, яка б забезпечувала підтримку перманентної комунікації із споживачами, а, по-друге, карантинні обмеження значно змінили суспільну реальність. На місце традицій приходять новації, їх сутність полягає у використанні переваг цифрового суспільства у якості інструментів для занурення у буденність споживача та вивчення його потреб на основі вже сформованих вимог та інтересів особистості. Таким чином, маркетинг стає більш результативним та цілеспрямованим, знижуються невиправдані

витрати за рахунок збереження взаємодії лише з тим споживачем, який зацікавлений в отриманні певної послуги. Високий рівень розвитку прогресивних маркетингових інструментів у державах ЄС зумовлює необхідність його дослідження в контексті виокремлення детермінант, що найбільше впливають на зростання індустрії.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тенденціям розвитку маркетингу туризму у європейських державах, а також трансформаціям у стратегії і тактиці маркетингової політики туристичних компаній, зміні маркетингових інструментів в умовах діджиталізації приділено праці багатьох науковців, таких як: Т. Ільченко [1], А. Мазаракі, І. Антоненко [2], С. Галасюк [3], В. Герасименко, Г. Михайліченко, А. Клімова [4], Г. Горбань, Р. Корсак, В. Фуртій, О. Гарматюк [5] та ін. Так, Т. Ільченко аналізує особливості застосування прямого маркетингу у туризмі як системи, яка ґрунтується на використанні прогресивних інструментів для розповсюдження продуктів, акцентування уваги споживача на інформаційних та рекламних перевагах туристичної послуги конкретно визначеної компанії через інтерактивну роботу. Науковцем детерміновано найбільш ефективні та перспективні маркетингові інструменти для компаній, що працюють у туристичній індустрії [1]. А. Мазаракі та І. Антоненко досліджують інновігінг у туризмі як інноваційний вектор маркетингової діяльності туристичних підприємств, побудованих на засадах використання лише сучасних, прогресивних та високоякісних інструментів впливу на вибір та прихильність споживача. Також науковцем визначено, що реклама є ефективним інструментом просування туристичних послуг, проте сьогодні змінюється не її зміст, а її форма; в умовах цифрових трансформацій більш актуальними є саме цифрові канали комунікації [2, с. 80]. С. Галасюк аналізує ринки туристичних послуг держав ЄС, визначає особливі риси маркетингових стратегій туристичних компаній окресленого регіону. Визначено, що сучасний маркетинг туризму ґрунтується на використанні інструментів, які забезпечують індивідуалізацію послуг, врахування тенденцій урбанізації та зміни демографічної ситуації, а також спрямовані на зростання екологічної обізнаності споживачів туристичних послуг. На думку дослідника, цифрові маркетингові інструменти "безпосередньо впливають на поведінку цільової аудиторії, збільшують рівень конкуренції між туристичними організаціями через зниження бар'єрів для входу на ринок, полегшують впровадження нових туристичних продуктів / послуг" [3]. Г. Михайліченко та А. Клімова досліджують зміну світового ринку туристичних послуг, визначають перспективи зростання європейського ринку після скасування карантинних обмежень, аналізують роль цифрових маркетингових інструментів у процесах реструктуризації глобального ринку подорожей. Визначено, що цифрові канали взаємодії із споживачами, зокрема через мобільні додатки та онлайн-платформи бронювання послуг, а також персоналізація в організації індивідуальних програм подорожей сприятимуть швидкому відновленню активності на ринку [4, с. 21].

## ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Різні аспекти розвитку маркетингу туристичних організацій, зокрема тих, що працюють на європейському ринку, проаналізовано у працях вищеокреслених дослідників. Проте питання цифрових трансформацій актуалізується, характерними є, по-перше, збільшення впливу діджиталізації на модифікацію інструментів традиційного маркетингу, а, по-друге, існування потреби у заміні низько ефективних методів реклами туристичних послуг на інноваційні. Саме європейський туристичний ринок є найбільш прогресивним і масштабним, а тому проблема відновлення діяльності підприємств туристичної індустрії зазначеного регіону в умовах пост-кризи є пріоритетною. Це зумовлює необхідність проведення поглиблених досліджень сучасних інструментів маркетингу з метою виокремлення лише тих, які є ефективними в контексті відновлення туристичних потоків та збереження активності на ринках туристичних послуг європейських держав.

## МЕТА І ЗАВДАННЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

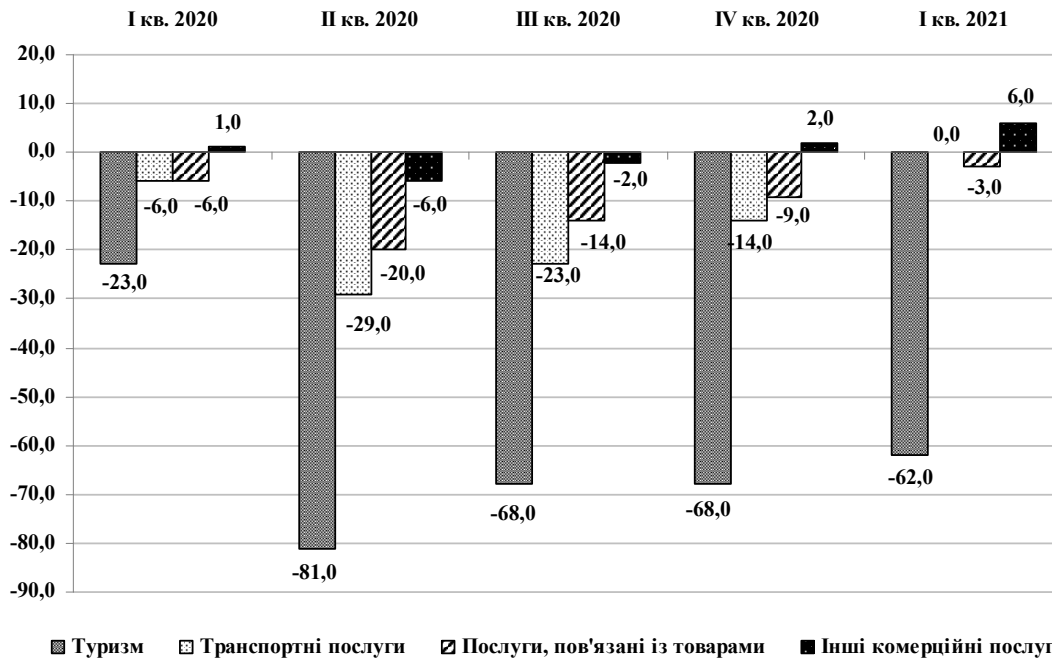
Мета — дослідження сучасних тенденцій розвитку маркетингових інструментів туристичної індустрії у європейських державах, а також актуальних трансформацій, характерних для систем маркетингу і комунікації. Для досягнення поставленої мети в процесі дослідження було сформовано та вирішено важливі наукові та практичні завдання, зокрема:

- проаналізувати чинники, що зумовлюють необхідність оновлення системи маркетингу та маркетингових інструментів у контексті підвищення результативності комунікативної політики туристичних компаній держав ЄС;
- охарактеризувати актуальні маркетингові інструменти, що застосовують європейські туристичні організації під час реалізації маркетингової стратегії;
- визначити перспективи розвитку туристичної індустрії в умовах оновлення маркетингових інструментів та динамічної цифровізації життєдіяльності суспільства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стратегія маркетингу туристичної компанії є багатовекторним планом, який передбачає налагодження комунікації із реальними і потенційними покупцями туристичних послуг, роботу над задоволенням потреб відповідно до запитів громадян, а також збереження зв'язків із споживачами у довгостроковій перспективі на основі перманентної роботи над аналізом їх потреб, змінами у вподобаннях та інтересах. Ефективність маркетингової стратегії залежить від тактики її реалізації та інструментів комунікації із суспільством. Таким чином, туристична компанія здатна досягнути успіху в умовах значної конкуренції лише в тому випадку, якщо маркетингові інструменти є прогресивними, сучасними, інноваційними та орієнтованими на визначену цільову аудиторію, котра дійсно зацікавлена в отриманні певного туристичного продукту чи послуги. Прогресивна світова практика свідчить, що маркетингові інструменти є ефективними





**Рис. 1. Ефективність функціонування світового ринку послуг у розрізі окремих секторів під час загострення пандемії COVID-19, квартальний приріст у %**

Джерело: побудовано авторами за даними [6].

ми, якщо вони забезпечують реалізацію комплексу тактичних завдань компанії, а саме:

по-перше, підтримка роботи систем перманентного аналізу, моніторингу змін у поведінці і купівельній спроможності споживачів туристичних послуг на основі використання інформації про дії покупців. Саме діджитал-інструменти роблять інформацію прозору, що забезпечує її доступність для маркетологів компанії в режимі реального часу;

по-друге, ведення безперервного двостороннього персоналізованого діалогу із кожним споживачем, що дозволяє максимально вивчити потреби потенційного покупця і запропонувати для нього унікальну туристичну послугу;

по-третє, автоматизована обробка даних, отриманих у результаті минулих взаємодій зі споживачем, які можуть бути використані задля формування пропозиції послуг у перспективі;

по-четверте, спрощення роботи із інформацією про споживачів і їх запити, а також із інформацією про маркетингові інструменти і комунікативну діяльність конкурентів.

У європейській практиці актуалізуються процеси заміни традиційного маркетингу на інноваційний, побудований на практиці застосування цифрових каналів просування послуг та інформаційних інструментів впливу на споживчу думку. Необхідність таких трансфор-

мацій пов'язана із значним занепадом туристичної індустрії внаслідок введення карантинних обмежень, які стали вимушеним кроком на шляху боротьби із пандемією COVID-19 (рис. 1).

Впродовж останніх кількох років європейська практика функціонування туристичної індустрії залишається достатньо мінливою, що є цілком виправданим явищем на фоні невизначеності щодо перспектив подальшого функціонування ринку, форм та методів роботи із цільовою аудиторією, змін у вподобаннях/пріоритетах покупців послуг, прихильності споживачів до туризму в умовах карантину, а також стрімкого падіння купівельної спроможності значної частки громадян. Показники стану та динаміка трансформації європейського туристичного ринку в умовах кризи відображена в таблиці 1.

Таким чином, сьогодні відновлення та інтенсифікація туристичних потоків до європейських держав безпосередньо залежать від зміни тактики комунікативної політики, зокрема форм комунікації компанії із споживачами послуг, маркетингових інструментів та реклами туристичних продуктів.

Діджитал-маркетинг — це сучасний етап розвитку маркетингової діяльності компаній, передумовою настання якого стали не лише карантинні вимоги, а і глобальні цифрові трансформації. Відповідно, сутність маркетингових діджитал-інструментів компаній, що реалізують свою діяльність у туристичній індустрії, по-

**Таблиця 1. Показники роботи європейського ринку туристичних послуг, 2019—2020 рр.**

Регіон	Надходження від міжнародного туризму, млрд дол. США		Обсяг міжнародних туристичних поїздок			
	2019	2020	Абсолютна кількість, млн од.		Відносна зміна, %	
			2019	2020	2019/2018	2020/2019
Світ, у т. ч.:	1 465,0	535,0	1 466,0	399,0	3,8	-72,8
Європейський континент	571,8	233,4	746,3	235,9	4,2	-68,4

Джерело: складено авторами за даними [7].

Таблиця 2. Сучасні інструменти діджитал-маркетингу в туризмі

Маркетингові інструменти	Значення інструменту для розвитку туристичної індустрії
Стимулювання збуту	Розсилка акційних, спеціальних пропозицій у соціальних мережах та електронною поштою; візуалізація туристичного продукту за допомогою наочного матеріалу в мережі Інтернет, мобільних додатках. Особливо ефективними в контексті використання методів стимулювання збуту є цінові знижки, бонуси та премії, розробка індивідуальних програм лояльності для конкретних клієнтів чи груп споживачів
Брендинг	Формування у свідомості споживача чи потенційного клієнта компанії сукупності позитивних уявлень, асоціацій, думок про туристичну організацію та актуальні пропозиції видів послуг, рівень їх якості, що у сукупності вмотивує особистість до купівлі туристичного продукту. Проте брендинг як маркетинговий інструмент вже втрачає свою ефективність на європейському ринку туристичних послуг внаслідок динамічної глобалізації туристичних брендів у досліджуваному регіоні
Event-маркетинг	Проведення спеціальних заходів – івентів задля ознайомлення цільової аудиторії із інформаційною програмою компанії, цінностями, перевагами їх туристичних продуктів тощо
Директ-маркетинг	Розсилка повідомлень, пропозицій, іншої інформації клієнтам через електронну пошту чи актуальні месенджери, які у сукупності мають прямий вплив на результати комерційної діяльності компанії. В умовах цифрового суспільства прямий маркетинг можна вважати стратегічно важливим елементом Інтернет-маркетингу; він включає Інтернет-інтеграції, інформаційний менеджмент, роботу із споживачами і каналами збуту
Вірусний маркетинг	Вид маркетингового інструменту, який впливає на ключовий фактор прийняття рішення клієнтом – емоції. Відповідно, рекламний контент повинен викликати емоцію в споживача, бути цікавим, креативним та несподіваним. Ефективним вірусний маркетинг є в тому випадку, коли споживач прагне максимально розповсюдити ту інформацію, яка було отримана ним від компанії

Джерело: складено автором за даними [2, с. 81].

лягає у здійсненні рекламної діяльності без просторових чи часових обмежень, що підвищує її ефективність, підкреслює цільову орієнтацію та відповідає вимогам посткарантинного суспільства. Основними інструментами сучасного маркетингу є цифрова реклама, зокрема використання:

- контекстної реклами (розміщення рекламного контенту у вигляді текстових чи графічних матеріалів на тематичних сайтах);
- банерної реклами (розміщення графічних банерів з пропозицією туристичного продукту /послуги на сторонніх тематичних ресурсах);
- рекламних вікон (як цифрових інструментів реалізації Інтернет-реклами, яка має на меті відображення спливаючих рекламних вікон на тематичних площадках в мережі Інтернет) [5];
- SEO-просування (проведення пошукової оптимізації для підняття сайту рекламодавця у видачі по тематичних запитах), SEM-просування (інструмент маркетингу, що застосовується у туристичній індустрії з метою збільшення відвідуваності сайту), SMO-просування (проведення пошукової оптимізації для соціальних мереж) та SMM-просування (соціальний медіа-маркетинг) [8, с. 101].

Серед інших інструментів цифрового маркетингу (в т. ч. інтернет-маркетингу), які активно застосовують європейські держави у туристичній індустрії, належать стимулювання збуту, брендинг, event-маркетинг, директ-маркетинг та вірусний маркетинг (табл. 2).

Важливим досвідом для України в контексті реалізації державою євроінтеграційних прагнень, стандарти-

зації порядку ведення і управління господарською діяльністю, а також збереження соціально-орієнтованої спрямованості вітчизняного бізнесу є практика країн Європи. Система маркетингу та маркетингові інструменти туристичної індустрії Польщі вже давно побудовані на основі активного використання інформаційно-комунікаційних технологій (далі — ІКТ), цифрових каналів реклами і просування послуг. Польща стоїть на шляху побудови загальнонаціонального бренду, для просування якого держава застосовує кращі світові практики та найновітніші маркетингові інструменти. Визначальною рисою туристичного маркетингу в країні є створення та активне використання сукупності мобільних електронних додатків до смартфонів та планшетів (зокрема, Poland.Travel, Thetripplanner, GuideWithMe, MapofPoland, Poland A GuidetoMajorCities, CastlesofPoland, SkiRaport), що свідчить про популяризацію туристичної індустрії саме завдяки використанню інструментів цифрового маркетингу.

Застосовуючи мобільні додатки в якості інструментів маркетингу туристичні компанії фактично інтегрують споживача у туристичну реальність, оскільки користувач смартфона отримав можливість у режимі реального часу вивчити пропозицію компанії, оцінити її цінність для себе, проаналізувати послугу, яку пропонує туристичний оператор. У свою чергу компанія може застосувати мультисенсорний підхід взаємодії із потенційним покупцем, використовуючи усі можливості цифрового додатку, а це:

- розсилка інформаційного матеріалу про послуги туристичної компанії на основі використання даних

користувача додатку. Задля забезпечення ефективної взаємодії важливим є використання плану прямого е-мейл маркетингу, який включає встановлення цілей та цільових перспектив (ознайомлення із новими послугами постійних клієнтів, продаж, реклама, пошук нових клієнтів, вихід на нові ринки тощо), розробку елементів пропозиції, їх опрацювання та робота над довершеністю і привабливістю як для реальних, так і для потенційних покупців, аналіз результатів маркетингової роботи із цільовою аудиторією та визначення ефективності обраних інструментів задля корегування подальшої тактики і стратегії дій маркетингологів. Таким чином, план е-мейл маркетингу дозволяє сформулювати ексклюзивну пропозицію та запропонувати створений туристичний продукт саме тому споживачу, який найбільше прагне його отримати [1];

— використання інтерактивного телебачення чи цифрових презентацій задля візуалізації наданої споживачу інформації, підвищення ролі емоційної компоненти реклами, а також надання потенційному туристу можливості перевірити достовірність опису туристичного продукту/послуги;

— використання інтерактивних інтернет-технологій, зокрема подкастів — відеоматеріалів про туристичний продукт.

Таким чином, досвід Польщі є позитивним з огляду на те, що система просування туристичних послуг через смартфони є найбільш влучною в умовах цифрового суспільства; мобільні додатки одночасно виступають і туристичними путівниками, і "планувальниками подорожей", і навігаторами. Нагромадження та робота із інформацією в смартфоні є вибором більшості сучасних громадян. Відповідно, дані, надані споживачу через додаток, є унікальними, підібраними ексклюзивно для певної аудиторії та враховують всі інтереси, що у сукупності цілком відповідає принципу цільової орієнтації маркетингової стратегії.

Туристична індустрія Чеської Республіки також обрала стратегію інтернет-маркетингу. Основою для роботи із споживачами та просування туристичних продуктів у країні є використання веб-порталів. Таким чином, використовуючи цифрові інструменти маркетингу держава досягла значних результатів у зростанні індустрії, а також популяризації країни в Інтернет-мережі. CzechTourism (як головний регулятор туристичної діяльності, який функціонує у форматі агенції при Міністерстві регіонального розвитку і має на меті проведення сучасної презентації Чеської Республіки на вітчизняному і зарубіжних ринках) адмініструє кілька спеціалізованих веб-порталів, таких як Kudy z nudy, Czechtourism.com, Czechtourism.cz, The Czech Republic — a Land of Stories та the CzechMobil. Зазначені веб-платформи зорієнтовані на розвиток активного туризму.

До переліку інших активно застосовуваних агенцією CzechTourism маркетингових інструментів належать рекламні кампанії (онлайн, друковані та зовнішні), інформаційно-ознайомчі тури, роуд-шоу, участь у виставках та ярмарках, рекламні міжнародні заходи, організація презентацій та семінарів, співробітництво із закордонними та чеськими суб'єктами, встановлення та розвиток контактів з місцевими організаціями-партнерами [9, с. 68—69].

Інтернет-маркетинг є основним методом роботи туристичних компаній із споживачами у більшості держав ЄС. Проте представники туристичної індустрії деяких європейських країн активно підтримують і інші маркетингові інструменти, зокрема брендинг. Франція, як яскравий представник туристичної індустрії Європи, в особі агенції по розвитку туризму Atout France реалізує різноманітні довгострокові програми по створенню національного бренду. Такі програми включають сукупність найбільш прогресивних маркетингових інструментів, підібраних із врахуванням сильних сторін держави та туристичного потенціалу. Брендинг як основа туристичної стратегії більшості суб'єктів індустрії дозволяє і відпочинку у Франції має сукупність переваг, а саме інтерактивність, офлайн-активність (навіть у невеликих населених пунктах є офіси туризму), участь у галузевих міжнародних туристичних заходах, проведення власних заходів кожною із компаній, що працюють в індустрії туризму.

Узагальнюючи європейську практику реалізації маркетингу у туризмі, можна визначити, що досліджуваний регіон є одним із лідерів щодо розвитку саме інноваційних, цифрових та ІТ-інструментів маркетингу. Робота індустрії в умовах значної конкуренції змушує компанії перманентно працювати над вдосконаленням якості послуг та обслуговування. Відповідно, використання цифрових інструментів маркетингу є об'єктивною умовою збереження конкурентної позиції на ринку. Процес нарощування інноваційного потенціалу у сферах просування туристичних послуг та комунікації із споживачами триває, основними тенденціями сьогодення у Європі є такі:

— розвиток продуктів VirtualRealty (зокрема MarriotVirtualPostcards), навігаційних додатків ARCity та GIS технологій проєктування маршруту подорожей, екскурсій, візуалізація турів roundthecity;

— масштабування автономності транспорту (наприклад, автопілот в автомобілях);

— застосування не лише соціальних мереж, месенджерів чи мобільних додатків, а і чат-ботів для підтримки туристів в режимі 24/7, цифрових туристичних гідів, технологій штучного інтелекту;

— розвиток GDS- та ADS-платформ бронювання, продажу, просування туристичних продуктів;

— розвиток концепції User-Generated Content — нагромадження контенту, який створюють користувачі для подальшого використання інформації іншими споживачами туристичних продуктів, що стало базою для формування бізнес-платформи C2C [4, с. 27—28].

Перспективність використання саме цифрових, інноваційно-орієнтованих маркетингових інструментів у європейській практиці розвитку туризму пов'язані із рядом факторів:

по-перше, простотою створення рекламного контенту туристичного продукту/послуги, швидкістю поширення реклами, наявністю альтернативних каналів розповсюдження інформації, серед яких є як платні, так і безкоштовні;

по-друге, можливістю розширення меж охоплення, вивчення інтересів і потреб ширшої аудиторії споживачів з більш влучним таргетуванням, що у результаті не лише максимізує ефективність маркетингу, а і знижує витрати компанії на реалізацію маркетингової стратегії;

по-третє, інтерактивністю та візуалізацією очікуваного покупця від купівлі туристичного продукту / послуги результату;

по-четверте, індивідуалізацією та персоналізацією пропозиції, яка необхідна в контексті збереження сталих надійних зв'язків із клієнтами.

## ВИСНОВКИ

Під час дослідження обраної теми було визначено, що маркетингові інструменти туристичної індустрії активно змінюються під тиском динамічної цифровізації. Яскравим прикладом регіону, який приймає, а також поширює у власній практиці сьогоденні трансформації і тренди, є європейський. Компанії держав ЄС, не лише пропонують високоякісні послуги туризму, дозволяють відпочинку, а і є представниками прогресивного, інноваційно-орієнтованого ринку туристичних послуг. Туристичні оператори в повній мірі враховують тенденції глобалізації та прагнуть максимально відповідати актуальним трендам у сферах маркетингу, реклами та PR-діяльності.

Визначено, що в основі сучасної політики комунікації суб'єктів туристичної індустрії знаходиться діджитал-маркетинг. Прогресивні цифрові технології та ІКТ є ефективними у маркетингу, оскільки вони актуалізують важливість підтримки двосторонності зв'язків між клієнтом та організацією; цільова орієнтація сучасних маркетингових інструментів та їх оперативність у контексті організації роботи із інформацією забезпечують ріст результативності маркетингової стратегії та загальної конкурентоспроможності суб'єктів туристичної індустрії.

### Література:

1. Ільченко Т.В. Прямий маркетинг як інтерактивна маркетингова система розподілу туристичних послуг. *Економіка та суспільство*. Серія: Маркетинг. 2021. № 31. URL: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/691/664>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-21> (дата звернення 09.01.2022).

2. Інновінг в туризмі: монографія / А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін.; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с.

3. Галасюк С.С. Тенденції розвитку туристичного ринку Швейцарії. Проблеми формування та реалізації регіональної економіки: зб. мат. Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Запоріжжя, 29 лютого 2020 р.). Запоріжжя: ГО "СІЕУ", 2020. С. 33—39.

4. Михайліченко Г., Клімова А. Світовий туристичний ринок: трансформації після пандемії. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Глобальна економіка*. 2020. № 2. С. 21—37. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(109\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(109)02)

5. Гарматюк О. Використання діджитал-маркетингу у комплексі просування. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/233/223>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-3> (дата звернення 09.01.2022).

6. World Trade Statistical Review 2021. Geneva: WTO, 2021. URL: [https://www.wto.org/english/res\\_e/](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 09.01.2022).

7. UNWTO World Tourism Barometer. Madrid: UNWTO, 2021. URL: <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng> (дата звернення 09.01.2022).

8. Гризовська Л. О., Стадник В. В. Методи й інструменти інформаційного менеджменту підприємств індустрії туризму. *Причорноморські економічні студії*. 2020. Вип. 54. С. 97—103.

9. Ніколайчук О. Політика туристичного брендингу для просування національного туристичного продукту: досвід країн центрально-східної Європи. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 2 (63). С. 64—77. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.02](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.02)

### References:

1. Il'chenko, T. V. (2021), "Direct marketing as an interactive marketing system for the distribution of tourist services", *Ekonomika ta suspil'stvo*. Serija: Marketyng, vol. 31, available at: <https://www.economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/691/664>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-21> (Accessed 09 January 2022).

2. Mazaraki, A.A. (Ed.) (2016), *Innoving v turyzmu [Innovation in tourism]*, Kyi'v. nac. torг.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

3. Galasjuk, S. S. (2020), "Trends in the development of the Swiss tourism market", *Problemy formuvannja ta realizacii' regional'noi' ekonomiky: zb. mat. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Problems of formation and implementation of regional economy: coll. materials International. scientific-practical conf.]*, GO "SIEU", Zaporizhzhja, Ukraine, pp. 33—39.

4. Myhajlichenko G. and Klimova, A. (2020), "World tourism market: transformations after the pandemic", *Zovnishnja toгivlja: ekonomika, finansy, pravo. Global'na ekonomika*, vol. 2, pp. 21—37. DOI: [https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020\(109\)02](https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(109)02).

5. Garmatjuk. O. (2021), "The use of digital marketing in the promotion", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 25, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/233/223> (Accessed 09 January 2022). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-3>

6. World Trade Organisation (2021), "World Trade Statistical Review 2021", World Trade Organization, 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 09 January 2022).

7. World Tourism Organization (2021), "UNWTO World Tourism Barometer", Available at: <https://www.e-unwto.org/loi/wtobarometereng> (Accessed 09 January 2022).

8. Gryzovs'ka, L. O. and Stadnyk, V. V. (2020), "Methods and tools of information management of enterprises of the tourism industry", *Prychornomors'ki ekonomichni studii'*, vol. 54, pp. 97—103.

9. Nikolajchuk, O. (2020), "Tourism branding policy to promote the national tourism product: the experience of Central and Eastern Europe", *Galyc'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 2 (63), pp. 64—77. DOI: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2020.0](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.0)

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2022 р.*

УДК 338.2:339.9

М. В. Штань,  
к. е. н., доцент кафедри міжнародних економічних відносин,  
Національна академія управління  
ORCID ID: 0000-0002-4938-555X

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.95

# ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИЙ ВИМІР ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ ДЕРЖАВИ

M. Shtan,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department  
of International Economic Relations, National Academy of Management

## GLOBAL DIMENSION OF STATE ECONOMIC POLICY

*У статті проаналізовано концептуальні засади глобалізаційного виміру економічної політики держави. Обґрунтовано значення та роль економічної політики у контексті глобалізаційних викликів розвитку світової економіки. Виявлено значення економічної політики у розвитку національного господарства. Визначено основні детермінанти, які визначають розвиток світової економіки за сучасних умов. Встановлено, що динаміка поступу економічних систем ґрунтується на формуванні засадничих факторів, які визначаються глобалізаційними викликами. З'ясовано, що розвиток світового господарства у XXI ст. відбувається на фоні цілого ряду ризиків та невідомих раніше глобальних аспектів, що чинять вплив на кожну національну економіку. На тлі зазначених чинників розвитку посилюється протистояння між центрами глобального впливу на світогосподарські процеси — Китаєм та Сполученими Штатами Америки.*

*Доведено, що активний та поступальний розвиток національної економіки неможливий без здійснення виваженої економічної політики. Визначено, що надання необхідного імпульсу господарській динаміці має здійснюватися на оптимальному використанні внутрішнього потенціалу національної економіки та активної економічної політики. Державні регулятори повинні орієнтуватися на дотримання макроструктурних балансів в економіці, визначення пріоритетних видів діяльності та галузей економіки, обмеження масштабів депресивних галузей і виробництв, забезпечення сприятливих умов для залучення іноземних інвестицій у національну економіку, стимулювання технічної та технологічної модернізації, стимулювання розбудови надійного інституційного середовища у системі факторів стійкого розвитку, підтримання та впровадження найновіших технологій, реалізація комплексної регіональної та державної політики, що спрямовані на протидію деструктивним тенденціям.*

*Встановлено, що виважена економічна політика держави сприяє глибинній трансформації національного господарства на засадах високотехнологічного розвитку, що є одним з визначальних чинників досягнення стійкого економічного зростання. Обґрунтовано, що динамічний розвиток національної економіки дозволяє отримати додатковий ефект від мобілізації всіх факторів економічного розвитку.*

*The conceptual foundations of the global dimension of economic policy are analyzed in the article. The importance and role of economic policy in the context of globalization challenges of the world economy are substantiated. The importance of economic policy in the development of the national economy is revealed. The main determinants that determine development of the world economy under modern conditions are identified. It is established that the dynamics of economic systems is based on the formation of fundamental factors that are determined by globalization challenges. It was found that the development of the world economy in the XXI century takes place against the background of a number of risks and previously unknown global aspects that affect every national economy. Against the background of these development factors, the confrontation between the centers of global influence on world economic processes — China and the United States — is intensifying.*

***It is proved that active and progressive development of the national economy is impossible without the implementation of a balanced economic policy. It is determined that the necessary impetus to economic dynamics should be provided on the optimal use of the internal potential of the national economy and active economic policy. State regulators should focus on maintaining macrostructural balances in the economy, identifying priority activities and sectors of the economy, limiting the scale of depressed industries, providing favorable conditions for attracting foreign investment in the national economy, stimulating technical and technological modernization, stimulating a reliable institutional environment in the system of factors of sustainable development, implementation of the latest technologies and integrated regional and state policies aimed at counteracting destructive trends.***

***It is established that a balanced economic policy of the state contributes to the deep transformation of the national economy on the basis of high-tech development, which is one of the determining factors in achieving sustainable economic growth. It is substantiated that the dynamic development of the national economy allows to obtain an additional effect from the mobilization of all factors of economic development.***

*Ключові слова: економічна політика, глобалізація, світове господарство, економічне зростання, глобальна криза, національна економіка.*

*Key words: economic policy, globalization, world economy, economic growth, global crisis, national economy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Світова економіка зазнає серйозних змін, пов'язаних із глобальною економічною інтеграцією, лібералізацією міжнародного руху товарів, послуг, капіталу та робочої сили, численними технологічними нововведеннями. У результаті, вкрай важливо стимулювати позитивну спрямованість таких перетворень на забезпечення стійкого зростання. Водночас варто пом'якшувати негативні наслідки будь-яких зовнішніх або внутрішніх трансформацій. Розвиток світового господарства протягом 2020—2021 рр. відбувається на тлі цілого ряду ризиків та невідомих раніше глобальних аспектів, що чинять вплив на кожну національну економіку. У цих умовах наукове усвідомлення природи сучасних трансформаційних викликів для прийняття ефективних управлінських рішень щодо формування економічної політики є дуже важливим. На фоні зазначених факторів розвитку посилюється протистояння між центрами глобального впливу на світогосподарські процеси — передусім Китаєм та Сполученими Штатами Америки. У Китаї реалізується стратегія підвищення конкурентоспроможності продукції національного виробництва на основі зниження екологічних та соціальних стандартів, у тому числі й з використанням примусової праці, що забезпечує країні суттєві переваги у конкурентному протистоянні. За таких умов занижені соціальні стандарти впливають на помірне зростання рівня життя, що викликає незадовільну реалізацію країною низки соціальних цілей сталого розвитку. Нехтування екологічними вимогами призводить й до ігнорування еколого-кліматичних обмежень [1].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Складний та багатогранний спектр проблем здійснення економічної політики держави за умов глобалізації аналізували такі дослідники: І. Гужва, В. Гала-

сюк, А. Гриценко, Ю. Жукова, О. Іляш, Ю. Кіндзерський, М. Коваленко, Р. Коліщенко, В. Панченко, Н. Резнікова, О. Соболева-Терещенко, Р. Стрендж, Ю. Уманців та ін. Водночас глибокий аналіз проблематики глобалізаційних детермінантів економічної політики держави ще потребує подальших системних наукових досліджень.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є розкриття новітніх тенденцій формування економічної політики держави за умов глобалізації.

## РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наприкінці ХХ — на початку ХХІ ст. різко загострилися суперечності між посиленням стійкості глобальної економіки внаслідок перерозподілу ризиків між великою кількістю суб'єктів і можливостями своєчасної та адекватної реакції на негативні імпульси з боку національних урядів та органів монетарної влади. Реалізація та здійснення збалансованої економічної політики держави за умов загострення глобальних ризиків обумовлене багатьма проявами неспроможності ринку та необхідністю державного втручання у перебіг економічних процесів. Фундаментальною основою такої економічної політики має перебувати визначення змісту стратегічних пріоритетів розвитку економіки, а також методів та інструментів реалізації такої політики, що спрямована на гармонізацію суспільних інтересів за умов глобалізації [2].

На основі проведеного аналізу та здійснення узагальнень можна у систематизованому вигляді сформулювати тенденції розвитку світової економіки за умов глобалізації (рис. 1). На основі проведеного аналізу можна дійти висновку про те, що дієвість економічних функцій держави ґрунтується на комплексному враху-

ванні особливостей розвитку національної економіки. При цьому дієздатність економічної політики передбачає:

— досягнення соціального ефекту економічної політики завдяки розширенню зайнятості, стимулюванню підприємництва, підвищенню ефективності використання державних ресурсів;

— забезпечення надійного правозастосування в усіх сферах на основі забезпечення прав власності, надання публічних послуг;

— сприяння поширенню інформації про ринкову кон'юнктуру, налагодження партнерських відносин між підприємницьким сектором, державою та громадянським суспільством;

— переорієнтація економічної політики на основі врахування глобальних ризиків, виходу за межі стабілізаційного впливу й формування надійних засад розвитку конкурентоспроможної національної економіки [3].

Проведений аналіз дає змогу дійти висновку про те, що глобалізація як етап розвитку світової економіки характеризується різноманітністю видів та інституційних форм прояву, постійно трансформується у своєму прояві, змінюється з урахуванням вимог конкурентного простору. Необхідно виділити основні суперечності, що притаманні глобалізації, які яскраво проявляються якраз на сучасному етапі розвитку світової економіки (таблиця 1).

Під впливом руйнівних наслідків, спричинених глобальною пандемією, уряди багатьох країн зосереджують щоразу все більше уваги на пошуку оптимальних рішень щодо швидкого відновлення економіки. Одним з таких рішень є збільшення обсягів інвестицій в інфраструктуру, які є важливим джерелом формування робочих місць та стимулювання економічного зростання. Масштабні інфраструктурні проєкти вже неодноразово ставали каталізаторами виходу країн з криз. Тому у межах вказаного плану розвинені країни докладають зусиль щодо пошуку додаткових джерел фінансування розвитку інвестицій в інфраструктуру [4].

У цьому контексті показовим є приклад Китаю, де реалізується глобальний формат "Один пояс, один шлях" як знакова зовнішньополітична ініціатива та найбільший в історії глобальним проєкт у сфері інфраструктури. При цьому йдеться про фінансування та будівництво доріг, залізниць, електростанцій, портів, мереж телекомунікацій. Водночас останнім часом Китай є єдиною країною, що активно пропонує фінансування проєктів кри-

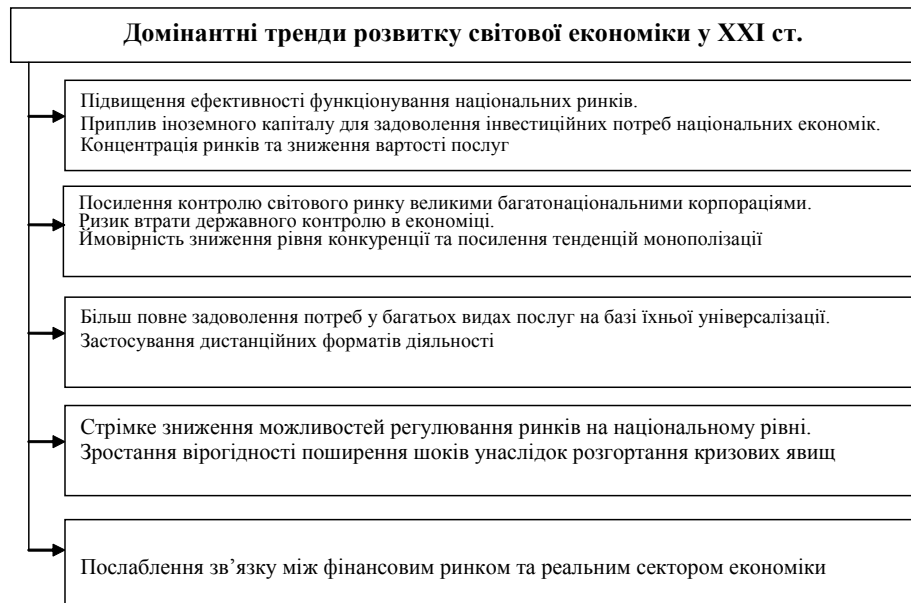
**Таблиця 1. Суперечності, притаманні глобалізації як сучасному етапові розвитку економічних відносин**

№	Ознаки економічних відносин	Реалізація певної ознаки глобалізації	
		Позитивна	Негативна
1	Глобальний характер економічних відносин	Транснаціоналізація діяльності корпорацій, зниження невизначеності у результатах їхнього функціонування	Асиметрія у розподілі доходів та маніпулювання вибором споживачів
2	Високий рівень технологічного розвитку	Виробництво широкого асортименту товарів	Непродуктивне використання ресурсів
3	Недоторканність приватної власності	Висока мотивація професійної діяльності	Зловживання та маніпуляції з правами власності
4	Здатність до масової зміни споживчих переваг	Зниження невизначеності у реалізації виготовлених товарів	Зниження дієвості конкуренції, трансформація принципу «економіка для людини» на «людство для економіки»
5	Зміцнення фінансових відносин	Структуризація і спрощення економічних відносин	Поява нової форми маніпулювання через систему кредитних відносин між споживачами та фінансовими інститутами

Джерело: складено авторкою на основі власних досліджень та узагальнень.

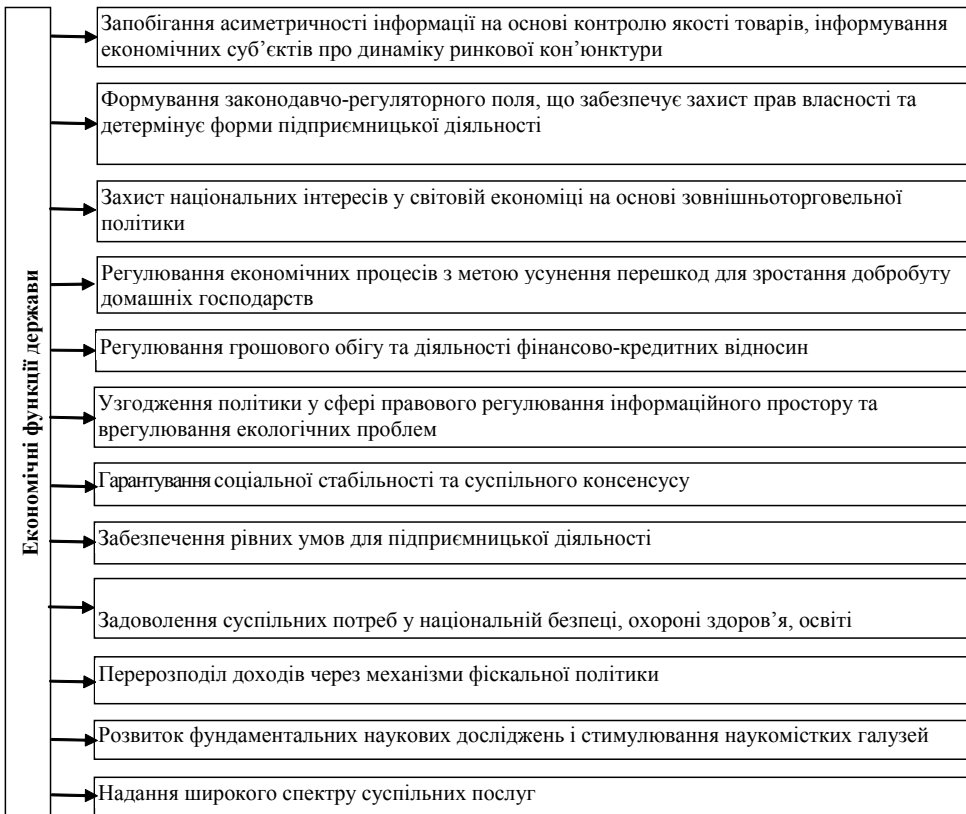
тичної інфраструктури у країнах з низьким та середнім рівнем доходу, натомість висока конкурентоспроможність товарів пояснюється не конкуренцією, а здатністю швидко перейти від планування об'єктів до їх спорудження [1; 5].

Розвинені країни інтерпретують "Один пояс, один шлях" як загрозу глобальній макроекономічній стабільності, оскільки Китай, надаючи позики на нестійкі проєкти, фактично нарощує борги багатьох країн. Крім того, реалізуючи цю ініціативу, деякі країни активно розвивають вугільну галузь, а також змінюють умови функціонування ринків на користь китайських компаній, що призводить до виняткової залежності від технологій з



**Рис. 1. Домінантні тренди розвитку світової економіки в умовах глобалізації**

Джерело: складено авторкою на основі власних досліджень та узагальнень.



**Рис. 2. Концептуально-методологічні напрями здійснення економічних функцій держави**

Джерело: складено авторкою на основі власних досліджень та узагальнень.

КНР та інтегрування їх у більш тісні економіко-політичні відносини з цією країною. Держави з розвинутою демократією наполягають на неприпустимості подальшого формування образу Китаю як певного гаранта майбутнього економічного успіху країн з ринками, що формуються, а також їхньої впевненості у тому, що саме у стійких та довгострокових відносинах з Китаєм і полягає підґрунтя економічних досягнень [1; 6].

Пропонована країнами Великої сімки альтернатива є інструментом перерозподілу ринку, однак відповідно до таких вимог, як прозорість, економічна, екологічна, соціальна стійкість, якісне управління та високі стандарти. Водночас слід зазначити, що високі стандарти як основа проєктів, що здійснюються, без державної підтримки не зможуть гарантувати їх учасникам успіх у ринковому протистоянні внаслідок значного подорожчання виробничих та інфраструктурних проєктів. Дефіцит інфраструктури на сьогодні оцінюється у 18 трлн дол., а тому потрібні ресурси для усунення у глобальних масштабах недоліків індустріального розвитку. Китай використовує інвестиційну стратегію як для підтримання державних підприємств, так і для створення мережі контрольованих комерційних локацій [1; 3].

У ряді розвинених країн було створено Зелені інвестиційні банки як державні інституції, які використовують державні ресурси для мобілізації інвестицій у внутрішню низьковуглецеву інфраструктуру. Такий банк може мобілізувати приватні інвестиції з метою досягнення національних цілей впровадження відновлюваних джерел енергії та енергоефективності. Зелені інвестиційні банки покликані забезпечувати повернення капі-

талу, тому вони є інституціями, які не лише надають гранти, але й очікують на прибуток від інвестицій після введення інфраструктурних проєктів [3; 6].

Проведений аналіз дає змогу дійти висновку про те, що політика розвитку промисловості в Європейському Союзі також заслуговує на детальний аналіз. В узагальненому вигляді метою промислової політики ЄС є підвищення конкурентоспроможності європейської промисловості на засадах інновацій і технологічного розвитку з метою адаптації до внутрішніх викликів і глобальних структурних змін у світовій економіці. Водночас модель європейської політики є дещо відмінною від американської та принципово відмінною від китайської. У Стратегії "Європа 2020", ухваленій у 2010 р., основний акцент робився на інституційних (горизон-

тальних) засобах політики — створенні загальних сприятливих умов і бізнес-екосистем для підприємництва, стимулюванні конкуренції, обмеженні монополізму, підтримці розвитку малого підприємництва, професійній підготовці та перепідготовці кадрів, фінансуванні наукових досліджень і розробок, розбудові інфраструктури [6—8].

У цьому зв'язку необхідно погодитися з думкою про те, що вкрай недоцільно віддавати перевагу у державному споживанні товарам іноземного виробництва, якщо аналогічна продукція виробляється в Україні. З цих позицій активна політика виваженого протекціонізму є одним з важливих елементів появи вкрай необхідних стимулів для розвитку національної економіки у глобальному конкурентному середовищі. Політика індустріалізації має проводитися на основі поєднання структурних і фундаментальних факторів розвитку. В Україні доцільно відмовитися від орієнтації на використання лише поточних конкурентних переваг на основі дешевих ресурсів, зосередження уваги на яких обумовило деіндустріалізацію економіки, закріпило за країною невидгудну їй спеціалізацію в системі міжнародного поділу праці [6; 9; 10].

Розбудова структурних і фундаментальних факторів повинна орієнтуватися на формування перспективних конкурентних переваг, заснованих на знаннях і технологіях, що дозволить змінити структуру національної економіки, здолавши її технологічну відсталість. У контексті розбудови структурних факторів слід виділити промислові сектори, які спроможні перетворитися на локомотиви стрімкого зростання, з відповідним наданням їм державної допомоги, переглядом антимонополь-



но-конкурентного законодавства та міжнародних угод щодо створення правових підстав застосування цих факторів. Оскільки світова економіка практично повною мірою контролюється глобальними компаніями, то саме вони й контролюють світові ринки, диктуючи через національні уряди й міжнародні організації умови розвитку світового господарства, загострюючи при цьому проблему світової нерівності.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, проведений аналіз дає змогу дійти висновку про те, реалізації економічної політики держави за умов глобалізації передбачає вдосконалення методологічного та нормативно-правового забезпечення, створення сприятливих умов для реалізації національних конкурентних переваг, формування конкурентоспроможного національного капіталу, виділення пріоритетних галузей, макроекономічну стабілізацію, стимулювання прогресивних структурних зрушень, ефективну державну інвестиційно-інноваційну політику, розробку загальнонаціональних програм розвитку конкурентоспроможної промисловості, залучення іноземного капіталу, здатного забезпечити підвищення національної конкурентоспроможності, інформатизацію суспільства та розвиток сучасних цифрових технологій. Водночас проблеми вдосконалення теоретико-методологічного наповнення економічної політики за умов глобалізації, яка покликана розв'язувати цілу низку макроекономічних завдань, повинні й далі перебувати у числі найважливіших напрямів глибоких, комплексних та системних наукових досліджень.

### Література:

1. Резнікова Н.В., Панченко В.Г., Іващенко О.А. Від ревізії економічної теорії до ревізії економічної політики: пастки Нового макроекономічного консенсусу. Економіка України. 2021. № 3. С. 19—40. doi.org/10.15407/economyukr.2021.03.019
2. Уманців Ю. Економічна політика держави в умовах глобалізації. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2017. № 1. С. 5—18.
3. Резнікова Н.В., Панченко В.Г., Іващенко О.А. Вплив конкуренції інфраструктурних проєктів США та КНР на глобальну економічну кон'юнктуру та економічну безпеку країн, що розвиваються: боргові, технологічні і фінансові важелі тиску на сталий розвиток. Економіка та держава. 2021. № 8. С. 10—16. doi:10.32702/2306-6806.2021.8.10
4. Zhukova Yu., Sobolieva-Tereshchenko O. Modeling macroeconomic indicators in unstable economies. Journal of International Studies. 2021. № 2. P. 128—148. doi:10.14254/2071-8330.2021/14-2/9
5. Strange R., Zucchella A. Industry 4.0, global value chains and international business. Multinational Business Review. 2017. Vol. 25. Issue 3. P. 174—184. doi: 10.1108/MBR-05-2017-0028
6. Кіндзерський Ю.В. Інклюзивна індустріалізація для сталого розвитку: до засад теорії та політики формування. Економіка України. 2021. № 5. С. 03—39. doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.003
7. Kovalenko M., Ziuz D., Smihunova O., Bondar N., Omelchenko H. Implementation of State Economic Policy under Corporatocracy: Financial and Credit Aspect. Public

Policy and Administration. 2020. Vol. 19. № 3. P. 36—47. dx.doi: 10.5755/j01.ppa.19.3.26842

8. Іляш О.І., Коліщенко Р.О. Якість державної політики в глобальному середовищі: економічний прорив розвинутих країн і перспективи імплементації в Україні. Економіка України. 2021. № 8. С. 38—55. doi.org/10.15407/economyukr.2021.08.038

9. Галасюк В.В. Концептуальні засади трансформації економіки України. Київ: Національна академія управління, 2019. 188 с.

10. Гужва І.Ю. Актуалітети зовнішньоторговельної політики України. Київ: Національна академія управління, 2017. 298 с.

### References:

1. Reznikova, N.V. Panchenko, V.H. and Ivaschenko, O.A. (2021), "From the revision of the economic theory to the revision of the economic policy: the traps of the new macroeconomic consensus", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 3, pp. 19—40. doi.org/10.15407/economyukr.2021.03.019
2. Umantsiv, Yu. (2017), "Economic policy of the state in the context of globalization", *Visnyk Kyiv's'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, vol. 1, pp. 5—18.
3. Reznikova, N. Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2021), "Influence of competition between infrastructure projects of the united states and china on the global economic environment and economic security of developing countries: debt, technological and financial levers of pressure on sustainable development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 8, pp. 10—16. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.8.10
4. Zhukova, Yu. and Sobolieva-Tereshchenko, O. (2021), "Modeling macroeconomic indicators in unstable economies", *Journal of International Studies*, vol. 2, pp. 128—148. doi:10.14254/2071-8330.2021/14-2/9
5. Strange, R. And Zucchella, A. (2017), "Industry 4.0, global value chains and international business", *Multinational Business Review*, vol. 25, no. 3, pp. 174—184. doi: 10.1108/MBR-05-2017-0028
6. Kindzers'kyj, Yu.V. (2021), "Inclusive industrialization for sustainable development: to the principles of formation theory and policy", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 5, pp. 03—39. doi.org/10.15407/economyukr.2021.05.003
7. Kovalenko, M. Ziuz, D. Smihunova, O. Bondar, N. and Omelchenko, H. (2020), "Implementation of State Economic Policy under Corporatocracy: Financial and Credit Aspect", *Public Policy and Administration*, vol. 19, no. 3, pp. 36—47. dx.doi: 10.5755/j01.ppa.19.3.26842
8. Illiash, O.I. and Kolishenko, R.O. (2021), "Quality of public policy in the global environment: economic breakthrough of developed countries and prospects for implementation in Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 38—55. doi.org/10.15407/economyukr.2021.08.038
9. Halasiuk, V.V. (2019), *Kontseptual'ni zasady transformatsii ekonomiky Ukrainy [Conceptual principles of transformation of the economy of Ukraine]*, *Natsional'na akademiia upravlinnia*, Kyiv, Ukraine.
10. Huzhva, I.Yu. (2017), *Aktualitety zovnishn'o-torhovel'noi polityky Ukrainy [Updates of Ukraine's foreign trade policy]*, *Natsional'na akademiia upravlinnia*, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 12.01.2022 р.*

УДК 339.173

*Р. Р. Русин-Гриник,  
доктор філософії, асистент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,  
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: 0000-0003-2895-6437

*В. В. Фалдина,*

*к. е. н., асистент кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій,  
ЗВО "Львівський університет бізнесу та права"*

ORCID ID: 0000-0002-2784-3150

*О. В. Матяш,*

*студент кафедри підприємництва та екологічної експертизи товарів,  
Національний університет "Львівська політехніка"*

ORCID ID: 0000-0003-3265-8643

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.100

# ВПЛИВ ФАКТОРІВ НА ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ, ЯКІ ВИКОРИСТОВУЮТЬ ТЕХНОЛОГІЇ ЕЛЕКТРОННОЇ КОМЕРЦІЇ

R. Rusyn-Hrynyk,

PhD, Assistant of the Department of Entrepreneurship and Environmental Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University

V. Faldyna,

PhD in Economics, Assistant of the Department of Business Economics and Information Technology, Lviv University of Business and Law

O. Matiash,

Student of the Department of Entrepreneurship and Environmental Examination of Goods, Lviv Polytechnic National University

## THE INFLUENCE OF FACTORS ON THE ACTIVITIES OF ENTERPRISES USING E-COMMERCE TECHNOLOGIES

**Проаналізовано та обгрунтовано, що на фінансово-господарську діяльність підприємств, які використовують технології електронної комерції впливають ряд факторів. Відповідно до цього було запропоновано використання методу експертних оцінок, який показав, що ці фактори за різними класифікаційними ознаками належать до різнорідних груп. Запропонована класифікація факторів теоретично обгрунтована, оскільки наводить уточнення їхнього змісту, характеру, значущості і структурну подібність. Наведені уточнення можна використати під час обробки отриманої управлінської інформації, зокрема, коли керівники будуть приймати відповідні підприємницькі рішення. В основному це буде торкатися започаткування і розвитку підприємницької діяльності, що буде базуватися на основі технологій електронної комерції. Особливістю запропонованої класифікації факторів є виявлення їхньої структурної подібності. Як бачимо, кількість факторів, які можна досліджувати на підприємстві, є досить різними і їх варіація може різнитися від поставленої мети.**

**The rapid development of existing information technologies and the Internet have begun to play a major role in various spheres of life, have a significant impact on the intensification of social and economic activities and shape the movement of entrepreneurship in the direction of globalization. The effective operation of any enterprise that uses e-commerce technologies is based on making**

**decisions that reflect the choice of factors that will help choose alternatives for their implementation. Statistics of trade development show that e-commerce is becoming a catalyst for economic development of the economy as a whole. The introduction of e-commerce pushes companies to innovate in business processes and trade and economic relations. Effective and successful development of enterprises that use e-commerce technologies in their activities force them to make business decisions based on factor analysis. This allows the ranking of alternatives for their implementation. Today, the identification of a number of factors and their implementation for management purposes belongs to the class of search tasks. Accordingly, it was proposed to use the method of expert assessments, which showed that these factors according to different classification criteria belong to different groups. The proposed classification of factors is theoretically justified, as it clarifies their content, nature, significance and structural similarity. These clarifications can be used in the processing of management information, in particular, when managers will make appropriate business decisions. This will mainly concern the start-up and development of business activities based on e-commerce technologies. A feature of the proposed classification of factors is the identification of their structural similarity.**

**Their relative importance must also be taken into account when making effective management decisions that will be shaped by any of these factors, regardless of their potential. An important place is also occupied by the nature of their impact on the financial and economic activities of enterprises using e-commerce technologies. During the study, we identified factors that can directly significantly affect the development of financial and economic activities of the enterprise.**

*Ключові слова: електронна комерція, класифікація факторів, метод експертних оцінок, торгівля, підприємницька діяльність, анкетування.*

*Key words: e-commerce, classification of factors, method of expert estimations, trade, business activity, questionnaire.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Бурхливий розвиток наявних інформаційних технологій та мережі Інтернет почали відігравати основну роль у різноманітних сферах життєдіяльності, досить суттєво впливають на активізацію суспільної і господарської діяльності та формують рух підприємництва в напрямку світової глобалізації. У зв'язку з невідпинним розвитком інформаційних мереж з'являються й нові суспільні інститути, такі як "електронна комерція". Ефективна діяльність будь-яких підприємств, які використовують технології електронної комерції, базується на прийнятті таких рішень, які відображають вибір факторів, що допоможуть вибрати альтернативні варіанти їх реалізації.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Основою для проведення нами досліджень стали праці вітчизняних та зарубіжних науковців, які займалися проблематикою електронного бізнесу, електронної комерції. Особливу увагу ми звернули на таких науковців: І. Балабанов, Д. Белл, А. Береза, Н. Дмитрієва, Г. Дункан, Л. Клімченя, О. Кобелев, С. Маловичко, В. Плєскач, Є. Савельєва, О. Шалева, А. Юрасов. Статистика розвитку торгівлі показує, що електронна комерція стає каталізатором економічного розвитку економіки країни в цілому. Запровадження е-комерції штовхає підприємства до запровадження інновацій у бізнес-процеси й торговельно-економічні відносини.

Проаналізувавши ряд наукової та методичної літератури, ми дійшли висновку, що більшість досліджень лише фрагментарно описують фактори, які безпосередньо впливають на розвиток підприємств, що використовують у своїй діяльності технології електронної комерції. А також містять лише узагальнені, а не прикладні поради щодо використання управлінських рішень, що стосуються питань технологій електронної комерції. Отже, спробуємо класифікувати фактори, які впливають на діяльність підприємства, які використовують технології електронної комерції.

## МЕТА СТАТТІ

Метою написання статті є визначення та обґрунтування факторів, які впливають на діяльність підприємства у зв'язку використання ними технологій електронної комерції.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Проаналізувавши ряд наукових праць, ми побачили, що дослідники лише фрагментарно аналізували фактори, що впливають на фінансово-господарську діяльність підприємств, які використовують елементи електронної комерції. А також містять узагальнені рекомендації, що допоможуть керівникам прийняти відповідні управлінських рішення із використанням цих технологій. Ефективний та успішний розвиток під-

приємств, які у своїй діяльності використовують технології електронної комерції заставляють приймати підприємницькі рішення на основі факторного аналізу. Це дозволяє проведення ранжування альтернативних варіантів для їх реалізації. На сьогодні проведення ідентифікування кількості факторів та їхнього запровадження для здійснення управлінських цілей належить до класу пошукових задач. Так, Сумець А, Сербов М., Скриньковський Р., Фалдина В.В. вважають, що "джерельна база для її виконання лежить у емпіричній площині, яка, як показує практика, дуже рідко перетинається із даними офіційної статистики і реєстрами обліку та звітності, які ведуть підприємства. Це вимагає вдаватися до експертних досліджень" [1]. Звідси робимо висновок, що для проведення ідентифікування та оцінювання відносної значущості обраних факторів, що ефективно впливають на розвиток підприємств, які використовують елементи електронної комерції, слід використати метод експертного оцінювання, тобто анкетування.

Такий метод є досить точний засобом виділення факторів, які безпосередньо та вагомо впливають на їх розвиток. Щодо основних вимог для вибору критеріїв визначення суб'єктів анкетування, то це будуть топ-менеджери промислових підприємств, діяльність яких базується на використанні технологій електронної комерції.

Важливість тримання достовірної інформації про значущість факторів стає досить вагомим, оскільки від правильності обрання факторів залежить реалізація управлінських рішень. Тому цінність отриманої інформації очевидна, оскільки керівники можуть побудувати зв'язки між факторами та можливі ланцюгові реакції між ними. Для більш оптимального отримання результатів про впливи факторів на фінансово-господарську діяльність підприємства, слід їх структуризувати, що у майбутньому допоможе їх класифікувати.

Здійснивши аналіз наукової та статистичної літератури, ми можемо зробити висновок, що спільною одиницею для усіх факторів, які впливають на діяльність підприємств, що використовують елементи електронної комерції є об'єкт, тобто підприємство чи організація, де відбувається визначення факторів. Можна поділити фактори, які мають позитивну та негативну дію на об'єкт дослідження, а також приналежність факторів до групи постійно та тимчасово діючих.

Щодо достовірності отриманих результатів, то потрібно вибрати кількість респондентів, а їх доцільно вибрати на основі формули:

$$K = \frac{p(1-p)}{\partial_p^2} t^2 \quad (1),$$

K — кількість потрібних респондентів для дослідження;

p — частка респондентів, які ми обрали за визначеними критеріями;

t — критерій Стюдента за обраного рівня інтервалу довіри;

$\partial$  — середня гранична похибка частки.

На основі аналізу низки наукових джерел, ми дійшли висновку, що на фінансово-господарську

діяльність промислових підприємств на основі технологій електронної комерції впливають такі фактори, а саме:

1. Укомплектованості кваліфікованими кадрами. Цей фактор набуває важливості в умовах, коли на ринку існують досить багато підприємств, які випускають однакову продукцію. І тому для збереження позицій на ринку та охоплення якомога більшої кількості споживачів виходить на перший план їх кваліфікованість та професіоналізм. Так, Жильченкова В.В. вважає, що засобами підвищення ефективності виробництва є оцінка якості праці на основі нормативної відповідності кількісної і якісної діяльності працівника. Її концепція стратегічного управління персоналу засновується на визнанні людського потенціалу як основи організації [2].

2. Розвиток управлінської системи підприємств. У результаті застосування відповідних умов праці, особи, які реалізують поставлені задачі, під впливом виконання яких мають бути досягнуті конкретні очікувані результати. Щоб отримані результати праці були своєчасними та відповідали поставленим цілям підприємства, на завершальному етапі наведеної технології відбувається контролювання і регулювання ухваленого рішення. Так, Устименко О. вважає, що "система управління являє собою концепцію взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів: наукових знань, практичних навичок щодо керування різними об'єктами (людиною, процесом, організацією) для забезпечення їхньої конкурентоспроможності в ринкових умовах і всебічного задоволення потреб за оптимального використання ресурсів" [3].

3. Транспортно-логістична система підприємства. Транспортно-логістична система підприємства, як вважає Пальчик І., "повинна забезпечувати розроблення раціональних схем поставок вантажів (продукції) та маршрутизації перевезень, оптимальну завантаженість транспортного засобу, єдність процесу транспортування із процесами виробництва та складування, облік на транспорті" [4].

4. Оцінка фінансового стану підприємства. Так, О.Я. Базілінська вважає, що "фінансові результати діяльності підприємства оцінюються цілим набором показників, де вихідними категоріями є доходи, витрати, прибутки, збитки. Саме вони закладаються в основу всіх подальших розрахунків і всі інші показники можна вважати похідними. У звіті про фінансові результати виокремлюють чистий дохід, валовий прибуток та прибутки за видами діяльності" [5].

5. Номенклатура та асортимент продукції. Так, Апопій В. стверджує, що "спеціалізація виробників з випуску певних видів товарів, яка дає їм можливість розширювати асортимент, поліпшувати якість, удосконалювати технологію виробництва, значно скорочувати термін освоєння та серійного випуску більш конкурентоспроможних нових товарів, разом з тим призводить до звуження асортименту товарів, що випускаються. Виникає потреба у їх підсортуванні на оптових складах та в роздрібній торговельній мережі, де мають бути представлені товари різних промислових і сільськогосподарських підприємств

вітчизняного та закордонного виробництва" [6, с. 456].

6. Рівень розвитку систем маркетингу і реклами. Важливість такого фактору підкреслює Джефкінс Ф., який стверджує, що "ефективність управління рекламною діяльністю на підприємстві визначається ефективністю функціонування та використання кожного елемента системи управління, а саме: раціональністю структури застосуванням наукових, інноваційного характеру, методів управління, швидкістю, повнотою інформаційного забезпечення, кваліфікацією працівників, їхнім умінням творчо підходити до вирішення конкретних проблем управління" [7, с. 456].

7. Рівень конкуренції на ринку. Савчук О. підкреслив важливість набуття конкурентних переваг підприємством зазначивши "конкурентна перевага дає можливість запропонувати споживачеві товар з очевидною цінністю для нього і зберегти його прихильність до товарів цього підприємства упродовж тривалого часу (реалізація продукції за нижчими цінами, вищим рівнем якості, додатковими гарантіями та сервісом тощо), а на основі цього — забезпечити подолання підприємством сил конкуренції, що діють на нього" [8, с. 50].

8. Рівень задіяння інновацій підприємством. Вирішальний вплив на конкурентоспроможність підприємства відіграє інновації. Важливість їх зазначає Водачек Л., який характеризує "інноваційний розвиток — визначальний чинник ефективності діяльності підприємства, який характеризується перенесенням акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, переходом до випуску високотехнологічної продукції, прогресивними організаційними та управлінськими рішеннями" [9, с. 113].

Як бачимо кількість факторів, які можна досліджувати на підприємстві є досить різними і їх варіація може різнитися від поставленої мети. Отже, важливість факторного аналізу є досить висока, оскільки від правильності вибраних факторів залежать стратегічні та тактичні плани розвитку підприємства.

## ВИСНОВКИ

Під час прийняття ефективних управлінських рішень, які будуть формуватися під впливом будь-якого із цих факторів, незалежно від їх потенціалу, також потрібно враховувати їхню відносну значущість. Важливе місце також займає і характер їх впливу на фінансово-господарську діяльність підприємства, що використовує технології електронної комерції. Під час проведення дослідження, нами виявлено фактори, які безпосередньо вагомо можуть вплинути на розвиток фінансово-господарської діяльності підприємства. Щодо перспектив подальшого дослідження, то потрібно звернути свою увагу на дослідженні кластиризації факторів впливу на діяльність підприємства, що використовує технології електронної комерції.

### Література:

1. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies. *Agricultural and Resource Economics*. 2020. Vol. 6, No. 4. P. 211—231.

2. Жильченкова В.В., Хащинская В.А. Актуальные проблемы формирования и реализации кадровой политики на предприятии. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1432> (дата звернення 28.12.2021).

3. Устенко А.О. Система управління підприємством. *Вісник Прикарпатського університету. Економіка*. 2014. № 10. С. 96—103.

4. Пальчик І.М. Логістичне управління підприємством — теоретико-методичний аспект. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення 30.12.2021).

5. Базилінська. О.Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 328 с.

6. Апопій В.В. Комерційна діяльність: навч. посіб. Київ: Знання. 2008. 558 с.

7. Джефкінс Ф. Реклама: практич. посіб. пер. з 4-го англ. вид. / за ред. Д. Ядіна. Київ: Т-во "Знання", 2001. 456 с.

8. Савчук О. Системний підхід до аналізу конкурентоспроможності промислового виробництва. *Економіст*. 2001. № 12. С. 58—61.

9. Водачек Л., Водачкова О. Стратегія управління інноваціями на підприємстві. Москва: Економіка, 1989. 325 с.

### References:

1. Sumets, A., Serbov, M., Skrynkovskyy, R., Faldyna, V. and Satusheva, K. (2020), "Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies", *Agricultural and Resource Economics*, vol. 6, no. 4, pp. 211—231.

2. Zhilchenkova, V.V. and Khatsinskaya, V.A. (2012), "Actual problems of formation and implementation of personnel policy at the enterprise", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1432> (Accessed 28.12.2021).

3. Ustenko, A.O. (2014), "Enterprise management system", *Visnyk Prykarpatskogo universytetu. Ekonomika*. vol. 10, pp. 96—103.

4. Palchuk, I. M. (2014), "Logistics company management — theoretical and methodological aspect", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 10, available: <http://www.economy.nayka.com.ua> (Accessed 30.12.2021).

5. Bazilins'ka, O. Ya. (2012), *Finansovyj analiz: teoriia ta praktyka* [Financial Analysis: Theory and Practice], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

6. Apopij, V. V. (2008), *Kommercijna diyalnist* [Commercial activity], Znannya, Kyiv, Ukraine.

7. Jeffkins, F. (2001), *Reklama* [Advertising], T-vo "Znannya", Kyiv, Ukraine.

8. Savchuk, O. (2001), "System approach to the analysis of the competitiveness of industrial production", *Ekonomist*, vol. 12, pp. 58—61.

9. Vodachek, L. and Vodachkova, O. (1989), *Stratehiia upravlinnia innovatsiiamy na pidpriemstvi* [Strategy of innovation management at the enterprise], *Economica*, Moscow, Russian.

*Стаття надійшла до редакції 10.01.2022 р.*

УДК 332.14:330.341.1

*Т. А. Непокупна,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка  
ORCID ID: 0000-0002-4688-5954*

*Б. О. Шевченко,  
к. е. н., доцент, доцент кафедри політекономії,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка  
ORCID ID: 0000-0002-3952-5205*

*О. Є. Сакало,  
к. і. н., доцент, доцент кафедри політекономії, магістр економіки,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка  
ORCID ID: 0000-0002-1136-6695*

*С. В. Степаненко,  
к. е. н., доцент, завідувач кафедри політекономії,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка  
ORCID ID: 0000-0002-1524-2577*

*В. А. Долгов,  
студент II курсу, фізико-математичний факультет,  
Полтавський національний педагогічний університет імені В. Г. Короленка  
ORCID ID: 0000-0003-2599-1587*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.104

## СТАВЛЕННЯ СУЧАСНИХ ПІДПРИЄМЦІВ ДО ІННОВАЦІЙ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ (АНАЛІЗ ЕМПІРИЧНИХ ДАНИХ ВІДПОВІДНО ДО КОНЦЕПЦІЇ CREATIVE DESTRUCTION Й. ШУМПЕТЕРА)

*Т. Непокупна,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Political Economy, Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University*

*В. Шевченко,  
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department  
of Political Economy, Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University*

*О. Сакало,  
PhD in History, Master of Economics, Associate Professor of the Department  
of Political Economy, Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University*

*С. Степаненко,  
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Political Economy,  
Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University*

*В. Долгов,  
student of the Faculty of Physics and Mathematics, Poltava V. G. Korolenko National Pedagogical University*

ATTITUDE OF CONTEMPORARY ENTREPRENEURS TO INNOVATION: REGIONAL  
ASPECT (ANALYSIS OF EMPIRICAL DATA ACCORDING TO THE CONCEPT  
OF CREATIVE DESTRUCTION BY J. SCHUMPETER)

**У статті завдяки використаному нами методу соціологічного опитування підприємців м. Полтави і Полтавської області за допомогою анкетування отримано числові значення щодо ставлення сучасних підприємців до інновацій, конкуренції, держави; проінтерпретовано результати проведеного опитування у контексті шумпетерівської концепції *creative destruction*, яка стала методологічною основою дослідження у цілому і проведеного нами опитування зокрема. Результати опитування підприємців засвідчили, що деякі їхні відповіді корелюють з положеннями Шумпетера, наприклад, про мотиви підприємницької діяльності; про бачення підприємцями змісту, цілей і завдань підприємницької діяльності; про місію підприємництва як жит-**

тєвого кредо; про бачення підприємцями джерел забезпечення і підвищення ефективності бізнес-діяльності та підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу. Відповіді підприємців, які стосуються питань про інновації, підштовхують до висновків про суперечливе розуміння респондентами інноваційного характеру підприємницької діяльності.

*In the article, applying the method of sociological survey of entrepreneurs in Poltava and Poltava region, the authors obtained numerical values on the attitude of contemporary entrepreneurs to innovation, competition and the state. They interpreted the results of the survey in the context of Schumpeter's concept of creative destruction, which became the methodological basis of the study in general and the survey in particular, and which combines economic justification of entrepreneurial function with psychological portrait of the entrepreneur, motives for entrepreneurship, innovation and cyclical economic development.*

*The results of the survey of entrepreneurs showed that some of their answers correlated with Schumpeter's position, for example, on the motives of entrepreneurial activity; on the vision of entrepreneurs of the content, goals and tasks of entrepreneurial activity; about the mission of entrepreneurship as a life credo; on the entrepreneurs' vision of their livelihoods, enhancing the business efficiency and increasing the competitiveness of their own business. The entrepreneurs' answers to innovation questions allow concluding about the respondents' controversial understanding of the innovative nature of entrepreneurial activity.*

*The entrepreneurs also valued the impact of government steps to fight the acute respiratory disease COVID-19 caused by the SARS-CoV-2 coronavirus on their business in 2020.*

*More than half of the surveyed entrepreneurs believe that the greatest damage to their business is caused by actions of the state and local authorities (changes in legislation, increased tax pressure, increased control over activities, etc.), which is evidence of low confidence in government. It is obvious not only in the answers, but also in the reluctance to participate in the survey since many representatives of local businesses refused to answer the questionnaire.*

*The authors believe that the results of the study will be helpful at least for the development of socio-economic programs for economic development of the region and local communities.*

*Ключові слова: підприємництво, підприємці, інновації, creative destruction, мотивація, державна економічна політика, конкуренція, ринкова кон'юнктура.*

*Key words: entrepreneurship, entrepreneurs, innovation, creative destruction, motivation, state economic policy, competition, market conditions.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Інновації вважаються одним з визначальних чинників впливу на конкурентоспроможність національної економіки у цілому, на економічних суб'єктів, на стан і перспективи розвитку країни у сучасному глобалізованому світі. Інновації викликають зміни кількісних і якісних характеристик як сфери виробництва, так і сфери споживання, прискорюють економічний розвиток, забезпечуючи інтенсифікацію виробництва тощо. В економічно розвинених країнах інноваційна діяльність забезпечує стійке зростання ВВП, підвищення продуктивності праці тощо. Врешті все це дозволяє таким економікам підтримувати високі соціальні стандарти для населення. З-посеред інших економічних суб'єктів, здатних продукувати інновації та реалізовувати їх, є підприємці, а однією із функцій підприємництва визнається новаторство.

Базовою теорією підприємництва вважається концепція Йозефа Алоїза Шумпетера, в якій поєднується економічне обґрунтування підприємницької функції із

психологічним портретом людини-підприємця, мотивами підприємницької діяльності, взаємозв'язку інновацій і циклічного розвитку економіки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У різні часи про необхідність і важливість функціонування та розвитку підприємництва наголошували як вітчизняні, так і зарубіжні теоретики і практики: класики економічної науки А. Сміт, Дж. М. Кейнс, П. Друкер, Ф. фон Хайєк, Й. Шумпетер та численні їхні послідовники. Аналізові теорій Й. Шумпетера присвячують свої праці Ю. Бажал, В. Мартиненко, П. Леоненко, О. Павлов, З. Галушка, А. Дутчак, М. Соболева, В. Бодров, В. Гусєв та багато інших представників сучасної вітчизняної економічної науки.

Вважаємо, що науковим товариством приділяється недостатньо уваги реальному підприємцю, який щоденно зайнятий кропіткою працею, проживає у різних куточках країни та її регіонах, діяльність якого відчуває на собі вплив зовнішнього середовища, зокрема державної економічної політики. На нашу думку, існує необхідність з'ясування ставлення сучасного підприємця

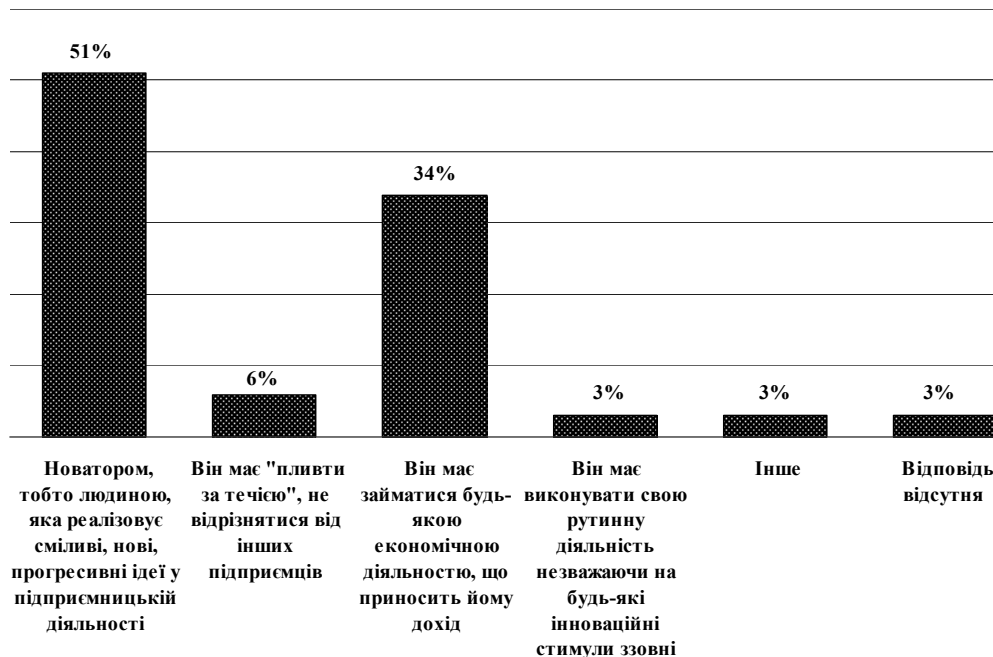


Рис. 1. Відповіді на питання "Яким повинен бути сучасний підприємець?"

до інновацій за допомогою звернення безпосередньо до підприємців, зосібно шляхом опитування представників бізнес-середовища регіону. Методологічною основою дослідження у цілому і проведеного опитування зокрема стала описана Й. Шумпетером концепція creative destruction.

Використаний нами метод соціологічного опитування підприємців м. Полтави і Полтавської області за допомогою анкетування дозволив отримати числові значення щодо ставлення сучасних підприємців до інновацій, конкуренції, держави; проінтерпретувати результати проведеного опитування у контексті шумпетерівської концепції підприємництва та оформити результати у вигляді таблиць і діаграм. Вважаємо, що це дозволить використати результати дослідження щонайменше при розробці соціально-економічних програм розвитку економіки регіону і територіальних громад.

### ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

З'ясування ставлення сучасного підприємця до інновацій кризь призму базових основ концепції creative destruction Йозефа Шумпетера на основі проведеного соціопитування підприємців м. Полтави і Полтавської обл. та інтерпретаційний аналіз його результатів.

### ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Рушійною силою розвитку капіталістичної системи в теорії Шумпетера є особливий економічний суб'єкт — підприємець, який є людиною ініціативи та за виконуваними функціями відрізняється від капіталіста і працівника [1]. Підприємництво Шумпетер визначав процесом creative destruction (творчого руйнування). Відповідно до цієї концепції, підприємець є новатором, який формує сміливі, прогресивні ідеї та реалізовує їх у якомусь виді діяльності. Детальніше це питання було нами розглянуто в іншій публікації [2]. Тому основний акцент зосередимо на використаному нами емпіричному

підході у рамках поставлених завдань відносно попереднього стану об'єкту, що досліджується, та проінтерпретуємо результати опитування підприємців у контексті шумпетерівської концепції підприємництва.

Дослідження проводилось у межах Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей зі спеціалізації "Економіка бізнесу" у 2021 р., який відбувся у Поліському національному університеті (м. Житомир), та за результатами наукової роботи і публічного її захисту отримано призове III місце [3].

З метою з'ясування ставлення підприємців до інновацій нами було проведено анонімне опитування 132 підприємців у м. Полтава та Полтавської обл. (Полтавський, Миргородський, Кременчуцький, Лубенський райони). Вибірка проводилась з використанням стихійного методу: опитування підприємців проводили викладачі кафедри політекономії та студенти Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка відповідно до своїх місць проживання. Анкета містить 22 питання із запропонованими варіантами відповіді. В анкеті нами використано закриті запитання, при застосуванні яких наводиться набір варіантів відповідей з інструкцією щодо кількості можливих варіантів відповіді, та напівзакриті, які крім перерахованих варіантів відповідей, передбачають власну відповідь респондента. Сума відповідей зводиться до 100%.

В опитуванні взяли участь підприємці, бізнес яких зареєстрований у формі ТОВ — 21%, ФОП — 52%, приватних підприємств (ПП) — 9%, повних товариств (ПТ) — 3%, акціонерних товариств (АТ) — 6%, фермерських господарств — 12%. За розміром представлено — мікробізнес (15%), малий бізнес (43%), середній бізнес (36%), великий бізнес (6%). За видом діяльності — зі сфери матеріального виробництва (21%), посередницької діяльності (6%), сфери торгівлі (27%), сфери побутових послуг (31%), медіа послуг (3%), ІТ-технологій (3%), у іншій сфері (9%). За віком маємо такий розподіл респондентів: 30% — особи віком



18—35 років, 37% — 36—45 років, 27% — 46—65 років, 6% — особи віком від 66 і старше. За статтю — жіночої статі 39%, чоловічої — 61%. За освітою: середню освіту мають — 12%, спеціальну середню — 12%, вищу — 67%, науковий ступінь — 9% опитаних.

Одним з перших питань анкети було питання про мотиви підприємницької діяльності. Нами було запропоновано 23 мотиви, міру впливу на прийняття рішення стати підприємцем яких повинні були оцінити наші респонденти. Аналіз результатів відповідей на це питання був наведений нами у матеріалах конференції [4]. На нашу думку, частина мотивів відображає зорієнтованість на ендогенний (внутрішній) світ підприємця, частина — на екзогенний (зовнішній) світ, а саме: наповнення бюджетів, благодійність, створення робочих місць тощо.

На питання: "Яким, на Вашу думку, повинен бути сучасний підприємець", відповіді респондентів розподілились таким чином: 51% опитаних підприємців вважають, що новатором, тобто людиною, яка реалізовує сміливі, нові, прогресивні ідеї у підприємницькій діяльності; 34% таким, що має займатися будь-якою економічною діяльністю, що приносить йому дохід; 6% вважають, що він має "пливти за течією", не відрізнятися від інших підприємців; 3%, що він має виконувати свою рутинну діяльність, незважаючи на будь-які інноваційні стимули ззовні; 3% дали власну відповідь і стільки ж (3%) відмовились відповідати на це питання (рис. 1).

Ми поцікавились, яким підприємцем вважають себе опитувані, і отримали такі відповіді: таким, що веде бізнес відповідно до ринкових законів господарювання відповіло 52%; таким, що веде бізнес, незважаючи на економічні закономірності і ринкову кон'юнктуру — 31%; таким, що веде бізнес, сподіваючись на підтримку держави (місцевих органів влади) — 13%; 4% дали свою відповідь.

На питання, чи відомо підприємцям, що ринкова економіка розвивається циклічно, що відбуваються зміни кон'юнктури ринку, отримали відповіді: знають, що економіка розвивається циклічно 79% опитаних; не знають, що таке циклічність економічного розвитку та кон'юнктура ринку 18% респондентів; 3% не дали відповідь на питання; жодної відповіді не отримали на варіант "я довіряю ствердженням влади, що наша економіка стабільна" (рис. 2).

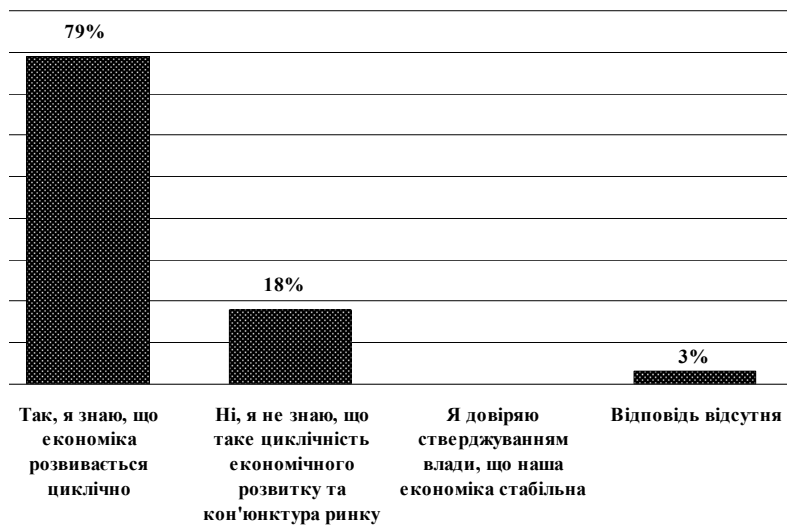


Рис. 2. Відповіді на питання "Чи відомо Вам, що економіка розвивається циклічно, що відбуваються зміни кон'юнктури ринку?"

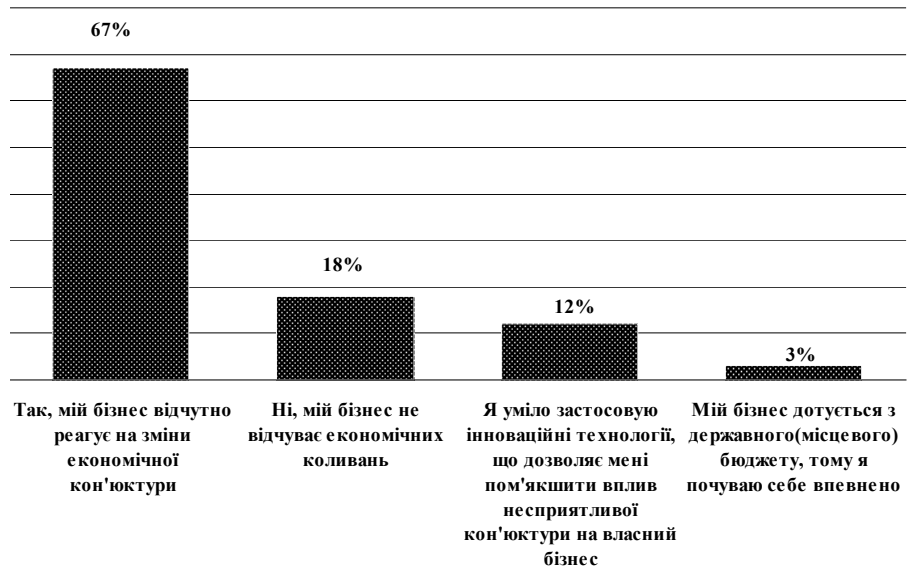


Рис. 3. Відповіді на питання "Чи відчуваєте Ви на власному бізнесі циклічність економічного розвитку?"

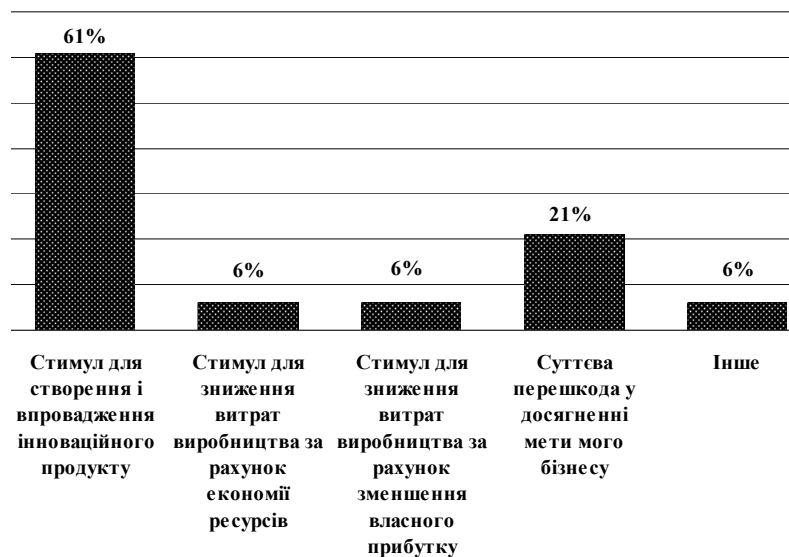


Рис. 4. Відповіді на питання "Для Вас конкуренція у бізнесі — це..."

**Таблиця 1. Конкурентні переваги у веденні бізнесу**

	Більшою мірою	Меншою мірою	Важко відповісти
Маю доступ до дешевої і якісної сировини	48%	40%	12%
Низька вартість витрат виробництва	52%	48%	0%
Ефективне використання ресурсів	76%	18%	6%
Надійні постачальники	70%	18%	12%
Сучасне обладнання, що ефективно впливає на продуктивність і якість моєї продукції	73%	21%	6%
Патентовані технології (власні і куплені)	21%	67%	12%
Ефективний менеджмент	82%	6%	12%
Висококваліфіковані працівники	76%	18%	6%
Маю можливість доступу до ринків	64%	27%	9%
Маю високу частку ринку	43%	27%	30%
Маю ефективні канали розподілу продукції	55%	24%	21%
Маю ефективну систему післяпродажного обслуговування	52%	33%	15%
Постійно моніторю кон'юнктуру ринку: конкурентів, попит, політику держави тощо	73%	6%	21%
Реклама	52%	30%	18%
Застосовую у виробничій діяльності результати науково-дослідної та дослідно-конструкторської роботи (НДДКР)	21%	48%	31%
Формую асортимент продукції з удосконаленими характеристиками	61%	21%	18%
Пропоную свій товар, враховуючи культурне середовище споживачів	58%	36%	6%
Маю підтримку поза бізнес-середовищем	39%	49%	12%
Низька, порівняно з конкурентами, ціна на мою продукцію	42%	52%	6%
Висока, порівняно з конкурентами, ціна на мою продукцію	30%	52%	18%

При цьому на питання "Чи відчуваєте Ви на власному бізнесі циклічність економічного розвитку", відповіді розподілились таким чином: у 67% опитаних бізнес відчутно реагує на зміни економічної кон'юнктури (таку відповідь обрало 80% чоловіків і 47% жінок); у 18%

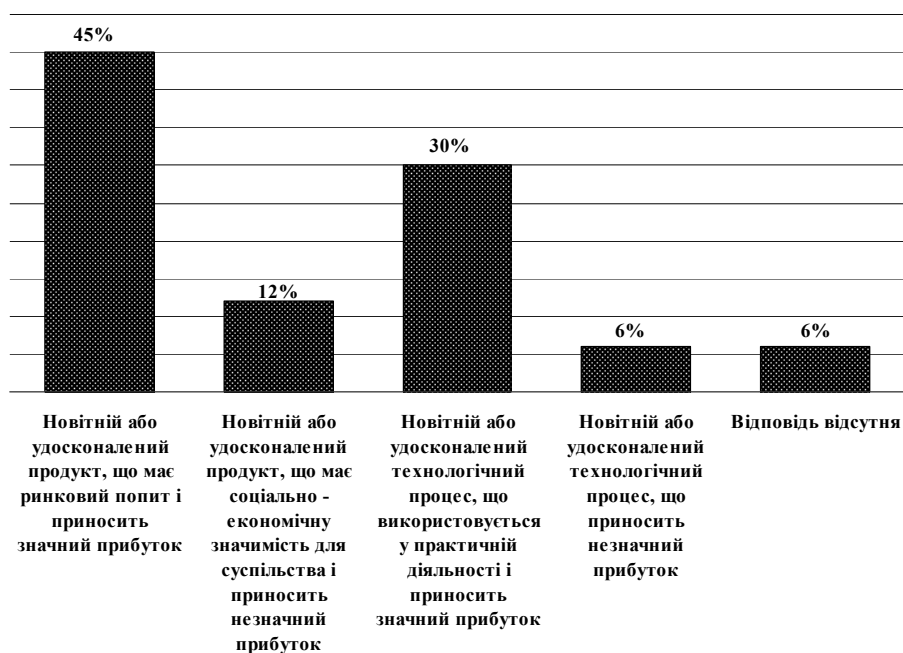
опитаних бізнес не відчуває економічних коливань (таку відповідь обрало 30% жінок і 10% чоловіків); 3% опитаних почувають себе впевнено, оскільки їхній бізнес дотується з державного/місцевого бюджету; а 12% підприємців відповіли, що вони уміло застосовують інноваційні технології і це дозволяє їм пом'якшити вплив несприятливої економічної кон'юнктури на їхній бізнес (рис. 3).

Конкуренція у бізнесі для опитаних підприємців є: стимулом для створення і впровадження інноваційного продукту — для 61%, суттєвою перешкодою у досягненні мети бізнесу — для 21%, стимулом для зниження витрат виробництва за рахунок економії ресурсів — для 6%, стимулом для зниження витрат виробництва за рахунок зменшення власного прибутку — для 6% і 6% опитаних дали власну відповідь (рис. 4).

У наступному питанні ми з'ясували оцінку підприємцями наявності у них видів конкурентних переваг у веденні бізнесу. Отримані результати подані у таблиці 1.

Для опитаних підприємців інновації означають "новітній або удосконалений продукт, що має ринковий попит і приносить значний прибуток" (для 45% опитаних); "новітній або удосконалений продукт, що має соціально-економічну значимість для суспільства і приносить незначний прибуток" (для 12% опитаних); "новітній або удосконалений технологічний процес, що використовується у практичній діяльності і приносить значний прибуток" (для 30% опитаних); "новітній або удосконалений технологічний процес, що приносить незначний прибуток" (для 6% опитаних); 6% респондентів не дали відповідь на це питання (рис. 5).

Далі підприємцям було запропоновано дати відповіді на питання: "Найбільшої шкоди для Вашого бізнесу завдають". Отримано такі відповіді: про вимогу часу продукувати інновації зазначили 16% опитуваних; про дії місцевих органів влади (введення заборон, по-



**Рис. 5. Відповіді на питання "Для вас інновації — це..."**

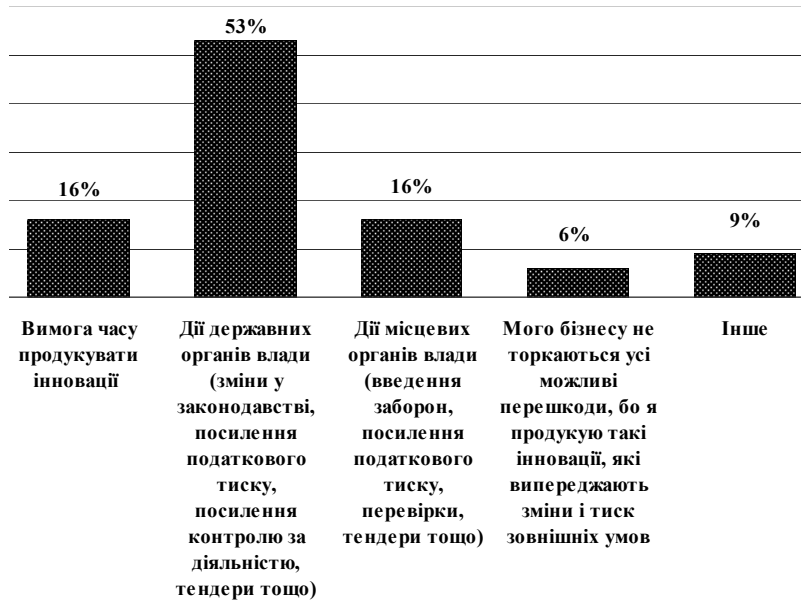


Рис. 6. Відповіді на питання "Найбільшої шкоди для Вашого бізнесу завдають..."

силення податкового тиску, перевірки, тендери тощо) — 16%; про те, що бізнесу не торкаються усі можливі перешкоди, бо підприємець продукує такі інновації, які випереджають зміни і тиск зовнішніх умов відповіло 6% респондентів; 9% дали власну відповідь, а про дії державних органів влади (зміни у законодавстві, посилення податкового тиску, посилення контролю за діяльністю, тендери тощо) зазначило 53% опитаних (рис. 6).

Ми задали питання "Чи хотіли б Ви, щоб Вашому бізнесу допомагали державні чи місцеві органи влади" і отримали такі відповіді: 37% звичайно хотіли б; 15% хотіли б, але це обмежить їхню бізнес-свободу; 6% не хотіли б, оскільки вони самостійно долають усі труднощі, використовуючи у бізнесі інновації; 15% респондентів вважають, що держава повинна підтримувати бізнес, створивши сприятливі для нього умови; а 27% опитаних хотіли б, щоб державні чи місцеві органи влади не заважали їхньому бізнесу працювати.

У наступному питанні — "Визначте своє ставлення до пропонованих принципів ведення бізнесу" — респондентам потрібно було поставити одну позначку "+" навпроти кожного питання у стовпчику, варіант відповіді якого відповідає баченню ситуації підприємцем. Відповіді згруповано у таблиці 2.

Одне з питань анкети стосувалося саме 2020 року і оцінки підприємцями поточних явищ і процесів: "Однією з глобальних подій 2020 року стала оголошена ВООЗ пандемія гострої респіраторної хвороби COVID-19. Оцініть, будь ласка, вплив заходів державної влади, спрямованих на боротьбу з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, на Ваш бізнес". Результати подано у таблиці 3.

Цікавим виявився розподіл відповідей підприємців на питання про те, на що вистачає підприємцям отриманого ними доходу. Так, доходу від функціонування бізнесу вистачає на

задоволення найнеобхідніших потреб підприємця та потреб його сім'ї 16% респондентів; на задоволення усіх потреб підприємця та потреб його сім'ї — 6%; на задоволення найнеобхідніших потреб підприємця та потреб його сім'ї, на виплату мінімальної заробітної плати найманим працівникам — 22%; на задоволення усіх потреб підприємця і потреб його сім'ї, на виплату заробітної плати (середньої по країні і вищої) найманим працівникам — 28%; на задоволення усіх потреб підприємця і потреб його сім'ї, на виплату заробітної плати (середньої по країні і вищої) найманим працівникам, на інвестування розширення власного бізнесу — 13%; на задоволення усіх потреб підприємця та потреб його сім'ї, на виплату високої заробітної плати найманим працівникам, на інвестування розширення власного бізнесу, на благодійність — 6%; про збитковий бізнес за-

Таблиця 2. Ставлення підприємців до принципів ведення бізнесу

	Надзвичайно важливо	Не важливо	Важко відповісти
Недоторканність приватної власності	88%	9%	3%
Свобода вибору виду підприємницької діяльності	94%	6%	0%
Наявність вільної конкуренції	73%	9%	18%
Свобода встановлення цін на реалізовану продукцію	82%	12%	6%
Жорстке державне регулювання підприємницької діяльності	24%	55%	21%
Самостійний вибір постачальників та споживачів виробленої продукції	94%	3%	3%
Вільне розпорядження прибутком, що залишається у підприємця після сплати податків, зборів та інших передбачених законом платежів	100%	0%	0%
Самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності	94%	6%	0%
Особиста відповідальність за результати підприємницької діяльності	94%	6%	0%
Відповідальність держави (влади) за результати підприємницької діяльності	30%	52%	18%
Прозоре, однозначне, чітке і зрозуміле законодавство («правила гри») стосовно підприємницької діяльності	91%	3%	6%

**Таблиця 3. Оцінка підприємцями впливу заходів державної влади, спрямованих на боротьбу з гострою респіраторною хворобою COVID-19, спричиненою коронавірусом SARS-CoV-2, на бізнес у 2020 р.**

	Більшою мірою	Меншою мірою	Не відчув
Зменшення доходу від підприємницької діяльності	72%	24%	4%
Перехід на дистанційні форми роботи з клієнтами	58%	24%	18%
Переведення на дистанційні форми роботи працівників	51%	28%	21%
Зниження вартості витрат виробництва	27%	46%	27%
Збільшення вартості витрат виробництва	46%	39%	15%
Зниження темпів розвитку мого бізнесу	52%	36%	9%
Зростання темпів розвитку мого бізнесу	5%	63%	32%
Втрата (звільнення) найманої робочої сили	43%	36%	21%
Зниження розміру заробітної плати найманим працівникам	37%	45%	18%
Збільшення чисельності найманої робочої сили	6%	61%	33%
Збільшення розміру заробітної плати найманим працівникам	9%	61%	30%
Зіткнення з дефіцитом ресурсів, використовуваних у бізнесі	27%	61%	12%
Переорієнтація бізнесу відповідно до кон'юнктури (виробництво/реалізація продукції для захисту від гострої респіраторної хвороби COVID-19)	55%	15%	30%
Заняття благодійністю	12%	58%	30%
Поява відчуття, що мій бізнес скоро зникне	24%	48%	28%
Отримання державної фінансової допомоги	12%	58%	30%
Використання інноваційних технологій ведення бізнесу	46%	18%	36%

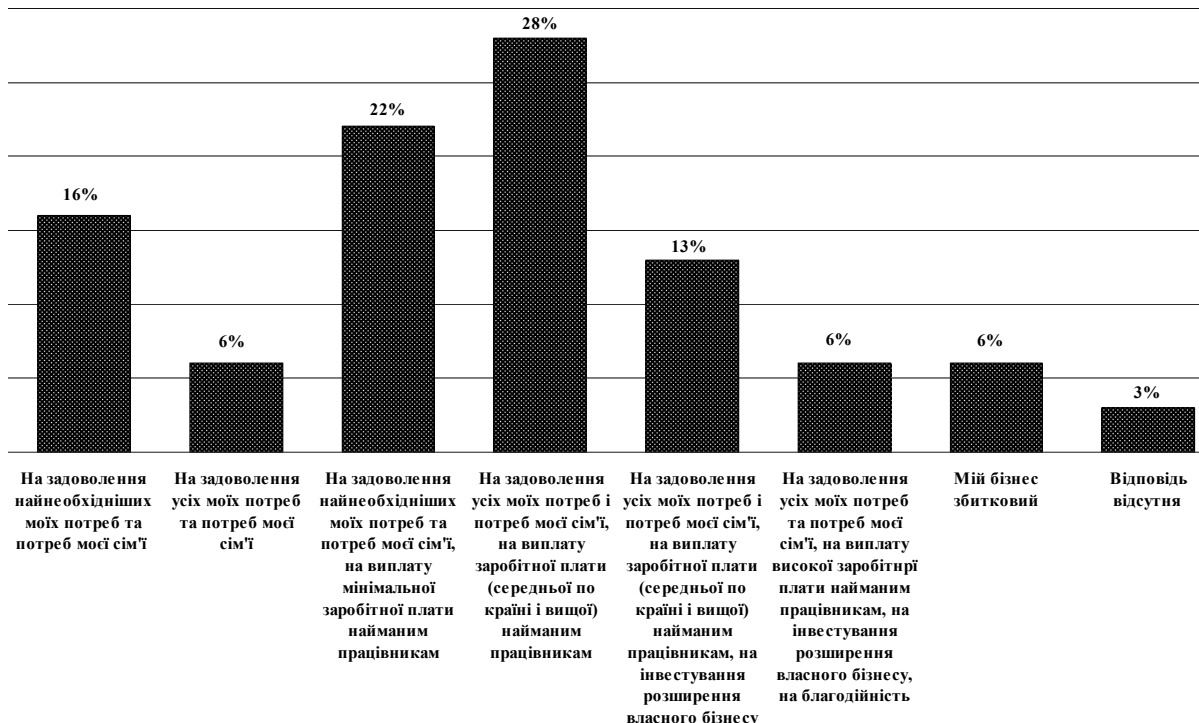
значило 6% опитаних, не відповіло на це питання 3% респондентів (рис. 7).

Отже, ми зробили спробу поглянути на сучасного підприємця з точки зору основних положень теорій Й. Шумпетера.

Аналіз результатів проведеного нами опитування підприємців м. Полтави та Полтавської обл. свідчить, що

Шумпетерівську тезу про притаманність підприємцю прагнення до ефективного використання наявних ресурсів підтримують 76% опитаних. Прагнення створювати новий товар або удосконалювати існуючий засвідчило 61% опитаних. 73% підприємців засвідчили розуміння явищ, пов'язаних зі змінами кон'юнктури ринку та їх циклічний характер. Також успішність власного бізнесу з огляду на його конкурентні переваги 82% опитаних вбачають у ефективному менеджменті, а 73% — у можливості створювати нові комбінації із залучених факторів виробництва, оновлюючи і осучаснюючи один з найголовніших факторів — капітал (сучасне устаткування і обладнання) (див. табл. 1). Наведені дані відповідають визначенням Шумпетером завдань підприємця — організація ефективного виробництва, вміле керування, наповнення ринку високоякісними товарами і послугами [2].

Розуміння Шумпетером підприємця як виключно новатора, який реалізовує сміливі, нові, прогресивні ідеї, підтримує половина опитаних (51%) (рис. 1), але відверто незначна частина опитаних (21%) застосовують у виробничій діяльності результати НДДКР (див. табл. 1). Такий стан справ, на нашу думку, може пояснюватися нестачею обігових коштів, що спричинено низкою об'єктивних факторів (загальна економічна криза, нестабільність податкової системи: 53% опитаних зазначило, що найбільшою шкоди їхньому бізнесу завдають дії держави і 16% — дії місцевих органів влади /рис. 6/) та певними суб'єктивними чинниками, можливо, пов'язаними з національними ментальними рисами [5—7].



**Рис. 7. Відповіді на питання "Доходу від функціонування Вашого бізнесу вистачає"**

Хоча, при цьому, 51% опитаних вважають, що сучасний підприємець має бути новатором (рис. 1); конкуренція у бізнесі для 61% є стимулом для створення і впровадження інноваційного продукту (рис. 4). А лише 12% уміло використовують інноваційні технології, що дозволяє їм пом'якшити вплив несприятливої економічної кон'юнктури на власний бізнес (рис. 3); тільки 6% не хочуть допомоги від державних або місцевих органів влади, бо самостійно долають усі труднощі, використовуючи у своєму бізнесі інновації. На питання про те, що саме завдає найбільшої шкоди бізнесу, 16% дали відповідь "вимога часу продукувати інновації" (рис. 6).

Щодо сьогодення, то безумовно негативний вплив, що посилює вищезазначені чинники та гальмує можливості підприємців продукувати інновації, утримує їх від підприємницьких ризиків чинять пандемічні обмеження. Це проявляється у зниженні доходів від підприємницької діяльності у 72% опитаних, збільшенні вартості витрат виробництва майже у половини опитаних (46%), зниженні темпів розвитку бізнесу у 52% опитаних, звільненні найманої робочої сили у 43% опитаних підприємців. У подоланні таких та інших труднощів опитані підприємці шукають вихід, виключно покладаючись на власні сили, власну відповідальність (94%, табл. 2), намагаючись переорієнтувати свій бізнес відповідно до кон'юнктури (55%) (табл. 3). Меншою мірою підприємці схильні очікувати фінансової допомоги від держави (12%) (табл. 3), хоча 37% опитаних хотіли б отримувати допомогу від державних чи місцевих органів влади, водночас 27% опитаних категорично проти будь-якого державного втручання у справи бізнесу.

На нашу думку, опитування демонструє своєрідне дистанціювання бізнесу від держави. Це проявляється у такому: лише для 30% опитаних мотивом підприємницької діяльності стала можливість наповнювати державний/місцевий бюджет [4], майже третина (27%) бажає, щоб державні чи місцеві органи влади не заважали їхньому бізнесу працювати, а 69% відповіли, що найбільшої шкоди для їхнього бізнесу завдають дії державних і місцевих органів влади (рис. 6).

Отже, вважаємо, що такі факти черговий раз актуалізують проблему формування і впровадження адекватної очікуванням підприємців державної політики — "прозорого, однозначного, чіткого і зрозумілого законодавства", сприятливих "правил гри" для підприємницької діяльності. Бажання мати саме такі умови роботи озвучило 91% опитаних (див. табл. 2).

## ВИСНОВКИ З ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Проведене дослідження дозволило виконати поставлені завдання і реалізувати мету статті — з'ясування ставлення сучасного підприємця до інновацій крізь призму базових основ концепції creative destruction Йозефа Шумпетера на основі проведеного соціопитування підприємців м. Полтави і Полтавської обл. та інтерпретаційний аналіз його результатів.

Проведене нами опитування підприємців засвідчило, що деякі їхні відповіді корелюють з положеннями Шумпетера, наприклад, про мотиви підприємницької діяльності; про бачення підприємцями змісту, цілей і завдань підприємницької діяльності; про місію підпри-

ємництва як життєвого кредо; про бачення підприємцями джерел забезпечення і підвищення ефективності бізнес-діяльності та підвищення конкурентоспроможності власного бізнесу.

Цікавими виявилися відповіді підприємців з приводу деяких мотивів підприємницької діяльності. Так, можливість отримати владу над іншими більшою мірою спонукала до підприємництва лише 25% опитаних, можливість наповнювати державний/місцевий бюджет — 30%, а можливість витіснення конкурентів з ринку і встановлення власної монополії — 33%. З іншого боку, доволі високі показники серед мотивів отримали такі позиції: можливість створювати робочі місця, забезпечувати роботою незайняте населення (64%), можливість бути корисним для суспільства (82%), можливість поділитися з іншими людьми результатами власної улюбленої справи (73%), можливість змінити умови, в яких живе решта суспільства (70%) [4], що, на нашу думку, є свідченням достатньо високої соціальної включеності і відповідальності підприємців регіону.

Відповіді підприємців, які стосуються питань, в яких так чи так згадуються інновації, підштовхують до висновків про суперечливе розуміння респондентами інноваційного характеру підприємницької діяльності: з одного боку, половина опитаних визнають інноваційність як безумовний імператив підприємництва, а з іншого — лише відносно незначна частина готова на практиці впроваджувати у виробництво досягнення НДДКР та демонструють схильність до підприємницького ризику. Знайшлися і такі, хто інновації, як вимогу часу, вважає найбільшою шкодою для власного бізнесу.

Більша половина опитаних підприємців (2/3) відповіли, що найбільшої шкоди їхньому бізнесу завдають дії державних і місцевих органів влади (зміни у законодавстві, посилення податкового тиску, посилення контролю за діяльністю тощо). Це свідчить про низький рівень довіри підприємців до влади, що проявляється не тільки у відповідях, а і у небажанні брати участь в опитуванні: чимало представників місцевих бізнесів відмовлялися відповідати на питання анкети.

Вважаємо, що подальші теоретичні розвідки та емпіричні дослідження мають бути зосереджені, наприклад, на впливові пандемічної covid-кризи на технологічні зміни та соціально-економічний стан і розвиток різних економічних суб'єктів.

### Література:

1. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Монография. Перевод В.С. Автономова и т.д. М.: Изд-во "Директмедиа Паблишинг", 2008. 400 с. Воспроизводится по изданию: Шумпетер Й. А. Теория экономического развития. М.: Прогресс, 1982. URL: <https://institutiones.com/download/books/1959-teoriya-ekonomicheskogo-razvitiya-shumpeter.html> (дата звернення 02.01.2022).
2. Непокупна Т.А., Шевченко Б.О., Долгов В.А. Концепція "творчого руйнування" Й. Шумпетера як методологічна основа формування економічної політики інноваційного розвитку. Науковий журнал "Молодий вчений". № 12.1. Грудень, 2020 р., С. 35—38.
3. Про підсумки Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт з галузей знань і спеціальностей

у 2020/2021 навчальному році. Наказ Міністерства освіти і науки України. URL: [http://www.eurosvita.net/prog/data/attach/6976/nakaz-mon-865-vid-28\\_07\\_2021.pdf](http://www.eurosvita.net/prog/data/attach/6976/nakaz-mon-865-vid-28_07_2021.pdf) (дата звернення 12.01.2022).

4. Непокупна Т.А., Долгов В.А. Емпіричне вивчення мотивів підприємницької діяльності у контексті Шумпетерівської теорії. Концептуальні шляхи розвитку наукових знань: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції м. Київ, 6—7 лютого 2021 року. Київ: МЦНІД, 2021. С 37—39. URL: <http://www.mcnd.ltd.ua/material/2021/лютий.pdf> (дата звернення 10.01.2022).

5. Country comparison. URL: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ukraine/> (дата звернення 10.01.2022).

6. Непокупна Т.А., Дацій О.О. Вплив ментальних чинників на поведінку домогосподарств: теорія проблеми. Соціально-економічні, політичні та гуманітарні виміри національного та місцевого розвитку: зб. наук. ст. учасників другої всеукраїнської наук.-практ. конф. / редкол.: С.В. Степаненко (голова ред.) та ін. Полтава: ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2020. С. 225-230. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/14392> (дата звернення 12.01.2022).

7. Непокупна Т.А., Щербина Є.С. Індивідуалізм і колективізм як ментальна характеристика народів. Соціально-економічні, політичні та гуманітарні виміри національного та місцевого розвитку: зб. наук. ст. учасників другої всеукраїнської наук.-практ. конф. / редкол.: С.В. Степаненко (голова ред.) та ін. Полтава: ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2020. С. 245—250. URL: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/14396> (дата звернення 12.01.2022).

References:

1. Schumpeter, J. (2008). *Teoriya ekonomichnoho rozvytku* [Theory of economic development], Direct Media Publishing House, Moscow, Russia, available at: <https://institutiones.com/download/books/1959-teoriya-ekonomicheskogo-razvitiya-shumpeter.html> (Accessed 2 January 2022).

2. Nepokupna, T. A., Shevchenko, B. O., and Dolgov, V. A. (2020), "The concept of Schumpeter's 'creative destruction' as a methodological basis for the formation of economic policy of innovation development", *Scientific journal "Young Scientist"*, vol. 12.1, pp. 35—38.

3. Ministry of Education and Science of Ukraine (2021), Order "On the results of the All-Ukrainian competition of student research papers in the fields of knowledge and specialties in the 2020/2021 academic year", available at: [http://www.eurosvita.net/prog/data/attach/6976/nakaz-mon-865-vid-28\\_07\\_2021.pdf](http://www.eurosvita.net/prog/data/attach/6976/nakaz-mon-865-vid-28_07_2021.pdf) (Accessed 12 January 2022).

4. Nepokupna, T. A. and Dolgov, V. A. (2021), "Empirical study of the motives of entrepreneurial activity in the context of Schumpeter's theory", *Kontseptual'ni shliakhy rozvytku naukovykh znan': materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Conceptual ways of development of scientific knowledge: proceedings of the 3rd International scientific-practical conference], MTsNiD, Kyiv, Ukraine, 6—7 feb, pp. 37—39, available at: <http://www.mcnd.ltd.ua/material/2021/лютий.pdf> (Accessed 10 January 2022).

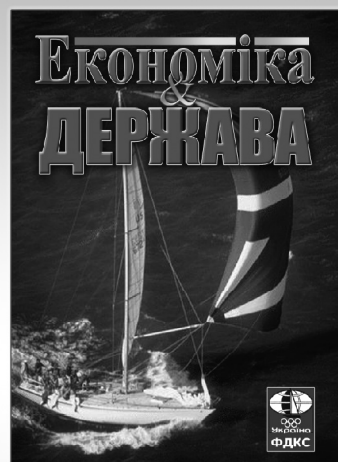
5. Hofstede Insights (2021), "Comparison of countries", available at: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/ukraine/> (Accessed 10 January 2022).

6. Nepokupna, T. A. and Datsiy, O. O. (2020), "Influence of mental factors on the behavior of households: problem theory", *Sotsial'no-ekonomichni, politychni ta humanitarni vymiry natsional'noho ta mistsevoho rozvytku: zb. nauk. st. uchashnykiv druhoi vseukrains'koi nauk.-prakt. konf.* [Socio-economic, political and humanitarian dimensions of national and local development: proceedings of the the second all-Ukrainian scientific-practical conf.], PNPU, Poltava, Ukraine, pp. 225—230, available at: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/14392> (Accessed 12 January 2022).

7. Nepokupna, T. A., Shcherbina, Ye. S. "Individualism and collectivism as a mental characteristic of nations", *Sotsial'no-ekonomichni, politychni ta humanitarni vymiry natsional'noho ta mistsevoho rozvytku: zb. nauk. st. uchashnykiv druhoi vseukrains'koi nauk.-prakt. konf.* [Socio-economic, political and humanitarian dimensions of national and local development: proceedings of the the second all-Ukrainian scientific-practical conf.], PNPU, Poltava, Ukraine, pp. 245—250, available at: <http://dspace.pnpu.edu.ua/handle/123456789/14396> (Accessed 12 January 2022).

*Стаття надійшла до редакції 13.01.2022 р.*

**Науково-практичний журнал  
«ЕКОНОМІКА ТА ДЕРЖАВА»**



Передплатний індекс: 01751

**Виходить 12 разів на рік**

**наукове фахове видання України  
З ПИТАНЬ ЕКОНОМІКИ  
(Категорія «Б»)**

Наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019 №1643

Спеціальності – **051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.**

**www.economy.in.ua**

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)

тел.: (044) 223-26-28

(044) 458-10-73

УДК 658.152: [338:45:621.39]

*Н. А. Марусяк,  
к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: 0000-0003-4427-2238  
М. В. Оробець,  
студентка кафедри фінансів і кредиту,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича  
ORCID ID: 0000-0002-5574-3907*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.113

## АНАЛІЗ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ КАПІТАЛУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМСТВА

*N. Marusiak,  
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Yuriy Fedkovich Chernivtsy  
National University  
M. Orobets,  
Student of the Department of Finance and Credit, Yuriy Fedkovich Chernivtsy National University*

### ANALYSIS OF THE FORMATION AND USE OF CAPITAL OF THE TELECOMMUNICATION ENTERPRISE

**Статтю присвячено актуальним практичним питанням оцінки майнового стану підприємства та джерел його формування. Визначено, що для забезпечення ефективної фінансово-господарської діяльності необхідний об'єктивний та якісний фінансовий аналіз. У роботі використано дані фінансової звітності ПрАТ "Київстар", на основі яких було побудовано аналітичні таблиці для проведення вертикального, горизонтального аналізів та представлення відносних показників. Досліджено стан та ефективність використання основних засобів підприємства. Розкрито вплив структури капіталу на платоспроможність та фінансову стійкість підприємства. Розраховано ефект фінансового важеля, який показує вплив позикового капіталу підприємства на ефективність використання власного капіталу. На основі проведеного аналізу зроблено висновок, що формування і використання капіталу телекомунікаційного підприємства є ефективним. Водночас зафіксовано тенденцію до скорочення власного капіталу та зростання обсягу позикового, що негативно впливає на платоспроможність та фінансову стійкість підприємства.**

**The article is devoted to practical issues of assessing the property status of the enterprise and the sources of its formation. Equity is defined as the part of an enterprise's assets that remains after deducting liabilities. The indicators of efficiency of use of property of the enterprise, fixed capital and indicators of structure of sources of formation of the capital are investigated in the article. We analyzed statistical data of PJSC "Kyivstar" and used them enterprise were analyzed on the basis of which analytical tables in order to do the vertical and horizontal analyzes. We evaluated the effect of finance of its activities. Along with the growth of borrowed funds, there will also be an increase in the effect of financial leverage, which in turn will lead to an increased risk of non-repayment of funds to creditors. Based on the analysis, it is concluded that the calculated basic coefficients meet the normative values, the structure of the balance sheet of the enterprise is satisfactory. At the same time, there is a tendency to reduce equity and increase borrowing. For creditors, the amount of equity**

*is the most important indicator of corporate responsibility and stability of its financial and economic activities. As this company is reducing its equity, respectively, we can say that its market value is also declining. The decrease in equity is a negative trend and may indicate a decrease in the financial stability of the enterprise. Such consequences resulted in a decrease in the number of ordinary registered shares of PJSC "Kyivstar". The presence of a significant amount of borrowed capital can directly lead to a decline in the financial stability of the enterprise and reduce the stability of the company. As we can see, the company carries out the main part of its activity with the help of borrowed funds. Such actions can be both positive and negative. On the positive side, the use of borrowed funds allows to increase the financial potential of the enterprise and create an increase in return on equity. On the negative side, excessive borrowing can be a threat to an enterprise, causing it to lose solvency and overall financial stability.*

*Ключові слова: капітал, власний капітал, валюта балансу, позиковий капітал, фінансова стійкість, платоспроможність, основні засоби.*

*Key words: capital, equity, balance sheet currency, loan capital, financial stability, solvency, fixed assets.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Для стабільного розвитку господарської діяльності підприємства у конкурентному середовищі необхідно здійснювати повний аналіз формування та використання його капіталу. У сучасних умовах фінансовий аналіз дає можливість визначити основні показники діяльності підприємства та розкриває повну та достовірну інформацію про його фінансовий стан. Аналіз формування капіталу, основних джерел фінансування діяльності підприємства, та оцінка ефективності його використання — це найважливіша складова оцінки фінансового стану.

Оцінка формування та використання капіталу підприємства дозволяє визначити насамперед напрями, які може обрати підприємство для здійснення більш ефективної фінансово-господарської діяльності. Відповідно результатом такого аналізу є з'ясування найважливіших прийомів покращення фінансового стану підприємства в певний період його діяльності та у перспективі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналізу формування та використання капіталу підприємства присвячені дослідження таких учених: Білик М.Д., Бланк І.А., Буряк Л.Д., Коробов М.Я., Крамаренко Г.О., Мних Є.В., Поддєрьогін А.М., Мец В.О., Пилипенко О.І. Результати досліджень цих авторів значною мірою показують важливість капіталу підприємства, розкривають його природу та дають загальне уявлення методики його оцінки. Однак у зв'язку з тенденціями сьогодення ця тематика потребує ретельного та всебічного дослідження методів та прийомів аналізу капі-

талу та джерел його формування для практичного використання в управлінні фінансами сучасного підприємства.

## МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є розкриття методологічних аспектів аналізу формування та використання капіталу телекомунікаційного підприємства для підвищення ефективності його фінансово-господарської діяльності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Для аналізу ефективності формування та використання капіталу нами було використано дані фінансової звітності телекомунікаційного підприємства ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр.

Попередня оцінка визначення інтенсивності використання сформованого капіталу у фінансовому аналізі передбачає порівняння зміни підсумку валюти балансу із зміною основних фінансових результатів діяльності підприємства. Нами було проведено розрахунки темпу приросту валюти балансу, чистого доходу від реалізації продукції та чистого прибутку ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр., результати яких подано у таблиці 1.

Відповідно до розрахованих показників, можемо спостерігати суттєве випередження темпів зростання двох останніх показників, а саме темпу приросту чистого доходу від реалізації продукції та темпу приросту чистого прибутку, в порівнянні із темпом приросту капіталу. Це свідчить насамперед про ефективне інтенсивне використання майна телекомунікаційного підприємства.

Аналіз формування та використання капіталу ПрАТ "Київстар" передбачає аналіз його складу і структури, що доречно здійснювати в динаміці на основі даних бухгалтерського балансу.

Як зазначають вчені економісти, основними завданнями такого аналізу є:

- оцінка складу та структури капіталу за аналізований період часу;
- вивчення динаміки складу та структури капіталу за аналізований період;

**Таблиця 1. Порівняння зміни основних показників діяльності ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр., %**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Нормативне значення
Темп приросту валюти балансу	18,26	5,98	4,30	Зменшення
Темп приросту чистого доходу від реалізації продукції	11,65	16,81	12,42	Збільшення
Темп приросту чистого прибутку	10,27	31,39	15,48	Збільшення

Джерело: розраховано за даними джерела [1].



Таблиця 2. Аналіз складу та структури майна ПрАТ "Київстар" у 2018–2020 рр.

Статті балансу	На кінець року			Зміна 2020/2018 рр.	
	2018 р.	2019 р.	2020 р.	абсолютна, тис. грн	відносна, %
Необоротні активи, в тому числі, тис. грн:	18 402 885	22 393 828	24 660 803	+6 257 918	+34,01
-у % до всіх активів	74,18	91,54	91,32	-	-
- нематеріальні активи	8 302 717	8 162 427	8 260 891	-41 826	-0,50
-у % до необоротних активів	45,12	36,45	33,50	-	-
- основні засоби, тис. грн	8 112 573	12 094 876	13 859 465	+5 746 892	+70,84
-у % до необоротних активів	44,08	54,01	56,20	-	-
Оборотні активи, в тому числі, тис. грн:	6 406 452	2 069 291	2 342 703	-4 063 749	-63,43
-у % до всіх активів	25,82	8,46	8,68	-	-
- запаси, тис. грн	61 702	66 181	51 485	-10 217	-16,56
-у % до оборотних активів	0,96	3,20	0,19	-	-
- дебіторська заборгованість, тис. грн	958 460	848 066	827 463	-130 997	-13,67
-у % до оборотних активів	14,96	40,98	35,32	-	-
- грошові кошти та їх еквіваленти, тис. грн	5 201 943	1 056 593	1 339 380	-3 862 563	-74,25
-у % до оборотних активів	81,20	45,10	57,17	-	-
Майно, тис. грн	24 809 448	24 463 716	27 003 859	+2 194 411	+8,85

Джерело: розраховано за даними джерела [1].

— аналіз напрямів використання капіталу на основі горизонтального і вертикального аналізу" [2, с. 64].

Волошина С.В. вказує, що "за допомогою здійснення вертикального та горизонтального аналізу звітності підприємства, можемо спостерігати якісні зміни в структурі майна та джерел його формування" [3].

У процесі горизонтального аналізу звітності обумовлюються абсолютні та відносні зміни у динаміці величин окремих видів активів і пасивів. "Він полягає у побудові кількох аналітичних таблиць, в яких абсолютні показники та їх зміна більш повно характеризуються із відносними показниками та темпами їх змін" [4, с. 17]. Горизонтальний аналіз для повного розкриття об'єкту дослідження майже завжди доповнюють вертикальний аналізом, який розкриває структуру сукупності.

Горизонтальний та вертикальний аналіз капіталу за напрямками використання ПрАТ "Київстар" у 2018–2020 рр. наведено у таблиці 2.

Валюта балансу телекомунікаційного підприємства у 2019 р. зменшилася на 345 732 тис. грн, але у 2020 р. майно підприємства зросло на 2 540 143 тис. грн або 10,38%. Збільшення валюти балансу зазвичай свідчить про підсилення економічного потенціалу компанії.

Майно підприємства значною часткою представлено необоротними активами. Вартість необоротних активів впродовж досліджуваного періоду суттєво збільшилася, а саме на 34,01%. Така тенденція зумовила збільшення їх частки у структурі активів підприємства з 74,18% до 91,32%. Зворотну тенденцію мала питома вага оборотних активів яка з 25,82% знизилась до 8,68%, що може свідчити про певні труднощі із забезпеченням операційної діяльності підприємства.

Дебіторська заборгованість за 2018–2020 рр. зменшилась на 130 997 тис. грн. Тобто ПрАТ "Київстар" змінило свою полі-

тику кредитування споживачів їх послуг. Водночас питома вага дебіторської заборгованості у оборотних активах значно зросла внаслідок зміни їх структури. Якщо у 2018 р. залишок грошових коштів та їх еквівалентів складав 5 201 943 тис. грн, тобто 81,2% оборотних активів, то у 2020 р. цей показник зменшився до 1 339 380 тис. грн, 57,17% від обсягу оборотних активів.

Основною складовою активів ПрАТ "Київстар" є основні засоби, вартість яких зросла за три роки на 70,84%, тобто виробничі можливості значно зросли.

Якісне дослідження показників стану та ефективності використання основних засобів показано у таблиці 3.

За результатами розрахунку показників стану та ефективності використання основних засобів підприємства, можемо говорити, що коефіцієнт їх зносу показує, наскільки профінансована заміна на нові по мірі їх зносу. Впродовж досліджуваного періоду значення цього показника зменшується, що позитивно відображаєть-

Таблиця 3. Показники стану та ефективності використання основних засобів ПрАТ "Київстар" за 2018–2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Нормативне значення показника
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,63	0,56	0,55	Значення коефіцієнта зносу більш ніж 50% є небажаним
Коефіцієнт придатності основних засобів	0,37	0,44	0,45	Значення коефіцієнта придатності менш ніж 50% є небажаним
Капіталовіддача основних засобів	2,49	2,19	1,93	Бажаним є збільшення ефективності використання основних засобів підприємства, тобто збільшення показника
Капіталомісткість основних засобів	0,40	0,46	0,52	Зменшення цього показника при одночасному збільшенні розміщення фінансових ресурсів в основних засобах варто вважати як покращення фінансового стану підприємства

Джерело: розраховано за даними джерела [1].

Таблиця 4. Показники ліквідності підприємства ПрАТ "Київстар" у 2018—2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна 2020/2018 рр.
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,67	0,13	0,16	-0,51
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,80	0,23	0,25	-0,55
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,82	0,25	0,27	-0,55

Джерело: розраховано за даними джерела [1].

Таблиця 5. Аналіз динаміки обсягу капіталу ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр.

Показники	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Власний капітал	16 686 016	67,27	13 686 590	55,95	11 408 277	42,25
Позиковий капітал	8 123 432	32,73	10 777 126	44,05	15 595 582	57,75
Капітал	24 809 448	100	24 463 716	100	27 003 859	100

Джерело: розраховано за даними джерела [8].

ся на якості стану основних засобів та впровадження використання підприємством нових технологій.

Коефіцієнт придатності основних засобів показує, яку частину складає їх залишкова вартість від первісної вартості. Даний коефіцієнт є оберненим до коефіцієнта зносу основних засобів. За 2018—2020 рр. спостерігається збільшення показника, тобто відбувається покращення технічного стану основних засобів.

Капіталовіддача основних засобів — це насамперед показник ділової активності підприємства, який характеризує скільки продукції було вироблено чи скільки було надано послуг на одну гривню фінансових ресурсів, які вкладені в основні засоби. Ефективність управління основними засобами на підприємстві спадає, оскільки впродовж досліджуваного періоду бачимо зменшення показника на 0,56. Це є негативною тенденцією і для підвищення ефективності використання основних засобів необхідно збільшити обсяг доходу від реалізації продукції.

Капіталомісткість основних засобів є оберненим показником до капіталовіддачі основних засобів, і він показує, яку суму фінансових ресурсів повинно розмістити підприємство в основних засобах, аби забезпечити достатні обсяги господарської діяльності на кожну гривню фінансових ресурсів. Протягом 2018—2020 рр. спостерігається збільшення даного показника.

Для всебічної оцінки майнового стану підприємства необхідним є визначення основних наслідків зміни складу та структури вкладеного капіталу ПрАТ "Київстар", що вплинули на його платоспроможність, шляхом оцінки основних коефіцієнтів ліквідності у динаміці (табл. 4).

Коефіцієнт абсолютної ліквідності характеризує термінову платоспроможність суб'єкта господарювання і показує, яку частку поточних зобов'язань і забезпечень підприємство має здатність миттєво погасити високоліквідними активами. Нормативне значення показника в межах від 0,1 до 0,2. У 2018 р. високоліквідні активи на 67% покривають поточні зобов'язання і забезпечення, тоді як у 2020 р. показник зменшився до 0,16, що в будь-якому випадку відповідає його нормативному значенню.

Коефіцієнт швидкої ліквідності визначає потенційну платоспроможність підприємства з урахуванням подаль-

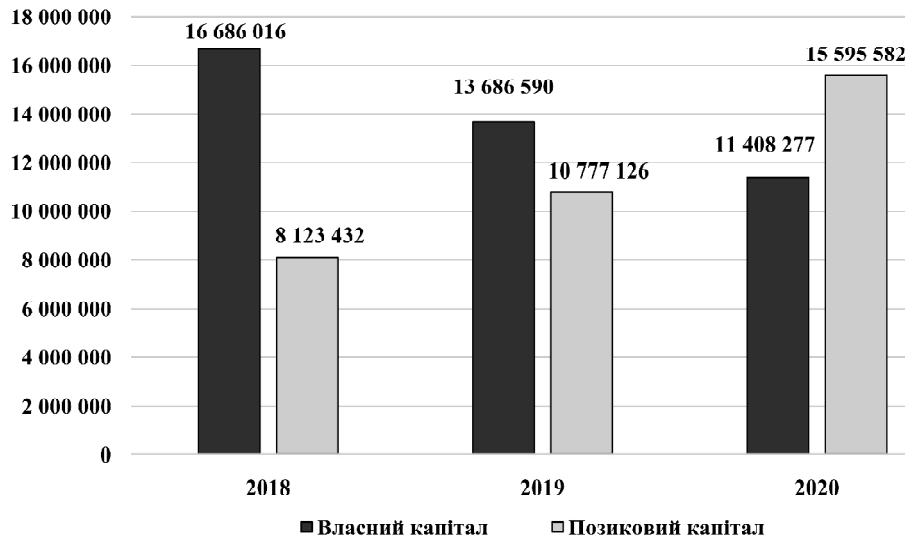
ших надходжень від дебіторів і показує, яку частку поточних зобов'язань і забезпечень підприємство може погасити використовуючи, разом із високоліквідними активами, середньоліквідні активи. Нормативне значення показника в межах від 0,6 до 0,8. Впродовж досліджуваного періоду можемо спостерігати значне зниження даного показника на 0,55 пунктів, що може свідчити про проблему платоспроможності у найближчій перспективі. Для покращення ситуації ПрАТ "Київстар" потрібно здійснити ряд заходів у напрямі зростання суми високоліквідних та середньоліквідних активів і водночас зменшення суми поточних зобов'язань.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує скільки в підприємства на кожну гривню поточних зобов'язань припадає оборотних активів. Нормативне значення показника в межах від 1 до 3. Дослідження показує, що впродовж 2018—2020 рр. у ПрАТ "Київстар" значення цього показника є низьким і має тенденцію до зменшення. Така ситуація пов'язана із структурою активів підприємства та зростанням величини поточних зобов'язань.

Відомості, які відображаються в пасиві бухгалтерського балансу, дозволяють з'ясувати, які зміни відбуваються в складі та структурі власного і позикового капіталу та скільки залучено в оборот підприємства довгострокових і короткострокових позикових засобів. У таблиці 5 представлено результати аналізу динаміки та структури джерел капіталу ПрАТ "Київстар".

У 2020 році сума власного капіталу порівняно із 2018 роком суттєво зменшилась, на 5 277 739 тис. грн "Власний капітал — це частина активів підприємства, яка залишається після вирахування зобов'язань"[5, с. 90]. Зменшення обсягів власного капіталу є негативною тенденцією і може позначитися на фінансовій стійкості даного підприємства. Зниження обсягу власного капіталу зумовлено зменшенням суми зареєстрованого капіталу внаслідок викупу простих іменних акцій ПрАТ "Київстар" для зменшення їх кількості. Крім того, знизилася сума нерозподіленого прибутку, що залишається в розпорядженні підприємства. Водночас для здійснення своєї господарської діяльності у 2020 р. було залучено 15 595 582 тис. грн позикових коштів, що на 91% більше аніж у 2018 році. У 2020 році порівняно з 2018 роком сума позикового капіталу зросла на 7 472 150 тис. грн.

Внаслідок таких змін, питома вага власного капіталу підприємства зменшилась у 2020 році у порівнянні із 2018 роком на 20,02 пункти. В свою чергу відбулося одночасне зростання питомої ваги позикового капіталу. "Наявність значної суми позикового капіталу може безпосередньо призвести до спаду фінансової стійкості,



**Рис. 1. Зміна обсягу власного і позикового капіталу ПрАТ "Київстар" у 2018—2020 рр., тис. грн**

Джерело: складено за даними джерела [1].

а також зменшення стабільності у роботі телекомунікаційного підприємства"[6, с.174].

На рисунку 1 відображено зміну обсягу власного і позикового капіталу ПрАТ "Київстар" у 2018—2020 рр.

Стабільним для будь-якого підприємства є зростання капіталу як власного, так і позикового. Але у 2020 році, в порівнянні з 2018 роком, сума позикового капіталу значно зросла, що свідчить про зміну політики фінансування діяльності ПрАТ "Київстар".

Для більш детального дослідження аналізу динаміки та структури позикових джерел капіталу ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр. необхідно провести вертикальний та горизонтальний аналіз (табл. 6).

За розрахунками даних показників можна зробити такі висновки, що позикові джерела формування капіталу щороку зростають, як за рахунок довгострокових зобов'язань, так і за рахунок поточних. Довгострокові зобов'язання — це зобов'язання термін погашення яких більше одного року після дати складання балансу, вони включають середньо- і довготермінові позики. Переважно їх зростання у ПрАТ "Київстар" пов'язано із отриманням значних сум довгострокових банківських кредитів.

Поточні зобов'язання — це зобов'язання, які повинні бути погашені підприємством протягом дванадцяти місяців, починаючи з дати балансу. За досліджуваний період у підприємства також збільшуються поточні зобов'язання та забезпечення. У 2019 році вони зросли на 472 150 тис. грн, а у 2020 році на 329 505 тис. грн У 2020 році у ПрАТ "Київстар" їх величина на 140 416 тис. грн зросла за рахунок короткострокового банківського кредиту. Це може свідчити про те, що підприємству не вистачає власного капіталу для фінансування операційної та інвестиційної діяльності та воно змушено залучати зовнішні джерела.

**Таблиця 6. Аналіз динаміки та структури позикових джерел формування капіталу ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр.**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Відхилення 2020/2018	
				тис. грн	%
Капітал, тис. грн	24 809 448	24 463 716	27 003 859	+2 194 411	+8,85
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	342 121	2 523 664	7 012 616	+6 670 495	+1 949,75
- у % до капіталу	1,38	10,32	25,97	-	-
Поточні зобов'язання	7 781 311	8 253 461	8 582 966	+804 655	+10,34
- у % до капіталу	31,36	33,74	31,78	-	-

Джерело: розраховано за даними джерела [1].

Оскільки ПрАТ "Київстар" використовує значний обсяг позикових ресурсів доповнити це дослідження можна визначенням доцільності їх залучення, а саме розрахувати величину фінансового важеля (табл. 7).

**Таблиця 7. Розрахунок ефекту фінансового важеля ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр., тис. грн**

Показник	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Прибуток до оподаткування	8 294 385	10 612 258	12 568 235
Середньорічний розмір активів	23 280 630,5	24 672 021	25 733 787,5
Середньорічний розмір позикового капіталу	6 375 107	9 461 068,5	13 186 354
Витрати на обслуговування боргових зобов'язань	7 185	344 745	429 826
Економічна рентабельність, %	35,63	43,01	48,84
Середній процент, що сплачують за користування кредитами, %	0,11	3,64	3,26
Середньорічний розмір власного капіталу	16 905 523,5	15 210 952,5	12 547 433,5
Ефект фінансового важеля, %	11,07	20,02	39,24
Приріст прибутку за рахунок використання кредитних ресурсів	1 856 839,2	3 054 354,6	4 928 478,9

Джерело: розраховано за даними джерела [1].

Таблиця 8. Показники структури джерел формування капіталу  
ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Нормативне значення показника
Коефіцієнт фінансової стабільності	2,05	1,27	0,73	Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,67-1,5. Значення нижче 0,67 свідчить про високий рівень фінансових ризиків. Значення вище 1,5 може означати можливість підвищення ефективності роботи підприємства
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,67	0,56	0,42	Нормативне значення показника знаходиться в межах 0,4-0,6. Більш низьке значення може говорити про високий рівень фінансових ризиків. Значення показника фінансової автономії вище 0,6 вказує на те, що підприємство не повністю використовує свій потенціал
Коефіцієнт фінансової залежності	1,49	1,79	2,37	Нормативне значення показника знаходиться в межах 1,67-2,5. Потрібно порівняти даний показник зі значеннями інших учасників ринку, на якому діє підприємство
Коефіцієнт фінансового ризику	0,49	0,79	1,37	Нормативним значенням для даного показника є менше 1, що буде означати низький рівень фінансових ризиків

Джерело: розраховано за даними джерела [1].

Ефект фінансового важеля характеризує рівень впливу позикового капіталу підприємства на ефективність його діяльності, яка визначається за допомогою показника рентабельності власного капіталу. На цьому підприємстві ефект фінансового важеля має позитивне значення та щороку зростає, оскільки економічна рентабельність вища за середній процент, який сплачує підприємство за користування кредитами. Тобто використання позикового капіталу підвищує рентабельність власного капіталу. Але із зростанням обсягів позикових коштів, буде також відбуватися збільшення дії фінансового важеля, що в свою чергу призведе до зростання ризику неповернення коштів кредиторам та зменшення дивідендів. Крім того, зменшення частки власного капіталу негативно впливає на фінансову стійкість підприємства та є чинником втрати фінансової незалежності.

Створення і ефективне функціонування підприємства не можливе без необхідного обсягу власного капіталу, оскільки він формується внаслідок особистої зацікавленості та участі власників. Також можна зазначити, що розмір власного капіталу насамперед показує рівень незалежності та втручання власників у діяльність підприємства. Для кредиторів сума власного капіталу є найважливішим показником відповідальності підприємства та стабільності його фінансово-господарської діяльності. Оскільки на досліджуваному підприємстві відбувається скорочення обсягу власного капіталу, відповідно можемо говорити що його ринкова вартість теж зменшується [7].

ПрАТ "Київстар" у 2020 р. значну частину своєї діяльності фінансує за допомогою позикового капіталу. Такі дії можуть нести як позитивний характер, так і негативний. Позитивним є те, що використання позикових коштів дає змогу забезпечити збільшення фінансового потенціалу підприємства та зростання рентабельності власного капіталу. А негативним є те, що надмірне залучення позикових джерел фінансування може стати

загрозою для підприємства, у результаті чого воно втратить платоспроможність та в цілому фінансову стійкість [8, с. 54].

Основні показники, що характеризують фінансову стійкість ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр. наведено у таблиці 8. Всі вони характеризують структуру джерел формування капіталу.

Коефіцієнт фінансової стабільності — це показник, який показує спроможність підприємства відповідати за своїми зобов'язаннями в середньо- і довгостроковій перспективі. Значення показника вказує на те, скільки гривень власного капіталу припадає на кожен гривню зобов'язань підприємства. Як показали розрахунки, коефіцієнт фінансової стабільності ПрАТ "Київстар" за досліджуваний період зменшується, але його величина залишається на прийнятному рівні, хоча і збільшується рівень фінансових ризиків.

Коефіцієнт фінансової незалежності — один з найбільш важливих коефіцієнтів фінансової стійкості. Значення показника говорить про те, яку частину своїх активів підприємство здатне профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів. У 2018 році телекомунікаційне підприємство профінансувало 67% активів за рахунок власного капіталу, у 2019 році — 56%, а у 2020 році — лише 42%. Можемо спостерігати зменшення показника, його значення досягло нижньої межі нормативного значення.

Коефіцієнт фінансової залежності є оберненим до показника фінансової незалежності і вказує на те, скільки фінансових ресурсів використовує підприємство на кожен гривню власного капіталу. У 2018 році на кожен гривню власних коштів припадало 1,49 гривні фінансових ресурсів, тоді як у 2020 році вже 2,37 гривні, що на 0,88 гривні більше. Це є негативною тенденцією для забезпечення фінансової стійкості телекомунікаційного підприємства.

Коефіцієнт фінансового ризику показує яка кількість позикових коштів, залучених підприємством, при-

падає на 1 гривню вкладених в активи власних коштів, тобто характеризує залежність від довгострокових і короткострокових зобов'язань. Збільшення такого показника буде означати збільшення фінансових ризиків. Можна спостерігати, що у 2018—2019 рр. значення коефіцієнта відповідало нормативному значенню, а у 2020 році — збільшилося на 0,58 у порівнянні з попереднім роком, що характеризує зміну політики фінансування діяльності підприємства.

Для визначення наскільки ефективно використовується сформований капітал ПрАТ "Київстар" та чи виправдана більш ризикова політика формування капіталу, нами розраховано показники рентабельності, які найчастіше використовуються у фінансовому аналізі та найбільш повно відображають прибутковість підприємства, а саме: рентабельність капіталу, рентабельність власного капіталу, рентабельність реалізації продукції, (табл. 9).

За результатами розрахунків досліджуваних показників, можемо зробити висновок, що ризикована політика фінансування активів водночас є ефективною: значення всіх показників рентабельності зросло у 2020 р.

Зокрема, рентабельність капіталу ПрАТ "Київстар" у 2020 р. порівняно із 2018 р. значно збільшилася, оскільки капітал зростає значно меншими темпами ніж чистий прибуток, що свідчить про підвищення ефективності його використання.

Рентабельність власного капіталу показує наскільки ефективно використовується власний капітал на підприємстві. Можемо спостерігати також значне збільшення даного показника у 2020 р., оскільки значно зменшилась сума власного капіталу внаслідок викупу акцій. У загальному, ефективність використання власного капіталу ПрАТ "Київстар" є досить високою.

Також рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком впродовж досліджуваного періоду помірно збільшується, що характеризує високу фінансову результативність діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дає змогу зробити висновок, що формування та використання капіталу ПрАТ "Київстар" у 2018—2020 рр. є ефективним. Склад та структура майна підприємства має свої особливості, зокрема питома вага необоротних активів сягає більше 90%. Для забезпечення фінансової стійкості за такого складу активів підприємству необхідно мати значний обсяг власного капіталу. Але спостерігається тенденція збільшення фінансування діяльності підприємства за рахунок позикового капіталу. Нині розрахунок ефекту фінансового важеля підтвердив доцільність та ефективність залучення позикових коштів. Водночас подальше збільшення їх частки зумовить зростання фінансових ризиків неповернення кредитів та негативно вплине на платоспроможність та фінансову стійкість телекомунікаційного підприємства.

### Література:

1. Офіційний сайт ПрАТ "Київстар". URL: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners/issuers>
2. Югас Е.Ф. Економічна сутність та види капіталу підприємства Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2014. Вип. 2 (43). С. 63—67.

**Таблиця 9. Показники рентабельності ПрАТ "Київстар" за 2018—2020 рр., %**

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна 2020/2018 рр.
Рентабельність капіталу	29,22	27,72	40,11	+10,89
Рентабельність власного капіталу	40,24	44,95	82,86	+42,62
Рентабельність реалізованої продукції за чистим прибутком	35,67	35,84	41,22	+5,55

Джерело: розраховано за даними джерела [1].

3. Волошина С.В. Збірник лекцій з курсу: "Капітал підприємства: формування та використання". 2017. 59 с. URL: [http://elibrary.donnue.edu.ua/1439/1/Voloshina\\_KL\\_2017\\_13.pdf](http://elibrary.donnue.edu.ua/1439/1/Voloshina_KL_2017_13.pdf)

4. Берест М.М. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2017. 164 с.

5. Тютюнник Ю.М., Дорогань-Писаренко Л.О., Тютюнник С.В. Фінансовий аналіз: навч. посіб. Полтава: ПДАА, 2016. 430 с.

6. Ткачик Л.П. Пфайфер В.В. Методи оптимізації структури позикового капіталу підприємства. Молодий вчений. № 12 (27). Ч. 2. 2015. С. 173—176. URL: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/12/81.pdf>

7. Бондаренко Т.В. Особливості створення вартості власного капіталу в процесі його кругообігу. Управління. Інновації. Серія: Економічні науки. 2013. № 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_12).

8. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посіб. 3-тє вид., перероб. та доп. Київ: Знання, 2007. 668 с.

### References:

1. The Official site of PJSC "Kyivstar enterprise" (2021), available at: <https://kyivstar.ua/uk/about/about/partners/issuers> (Accessed 10 Jan 2022).
  2. Yuhas, E.F. (2014), "Economic essence and types of enterprise capital", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya Ekonomika*, vol. 2 (43), pp. 63—67.
  3. Voloshyna, S.V. (2017), "Collection of lectures on the course: "Enterprise capital: formation and use", available at: [http://elibrary.donnue.edu.ua/1439/1/Voloshina\\_KL\\_2017\\_13.pdf](http://elibrary.donnue.edu.ua/1439/1/Voloshina_KL_2017_13.pdf) (Accessed 10 Jan 2022).
  4. Berest, M.M. (2017), *Finansovyy analiz* [Financial analysis], KhNEU im. S. Kuznetsia, Kharkiv, Ukraine.
  5. Tyutyunnik, Y.M., Dorogan-Pisarenko, L.O. and Tyutyunnik, S.V. (2016), *Finansovyy analiz: navch.* [Financial analysis], PDAA, Poltava, Ukraine.
  9. Tkachyk, L.P. and Pfeiffer, W.W. (2015), "Methods of optimizing the structure of loan capital of the enterprise", *Molody vcheny*, vol. 12 (27), no. 2, pp. 173—176. available at: <http://molodyvcheny.in.ua/files/journal/2015/12/81.pdf> (Accessed 10 Jan 2022).
  6. Bondarenko, T.V. (2013), "Features of creating the value of equity in the process of its circulation", *Upravlinnia. Innovatsii. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 2, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui\\_2013\\_2\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_12) (Accessed 10 Jan 2022).
  7. Savitskaya, G.V. (2007), *Ekonomichnyy analiz diial'nosti pidpriemstva* [Economic analysis of the enterprise], 3rd ed, Znannia, Kyiv, Ukrain.
- Стаття надійшла до редакції 13.01.2022 р.*

*М. О. Дурман,  
д. держ. упр., професор, заслужений працівник освіти України,  
професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування,  
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-3775-205X*

*О. А. Дурман,  
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри державного управління і місцевого самоврядування,  
Херсонський національний технічний університет, м. Херсон, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-7829-9944*

*А. Б. Грицак,  
керівник проєктів Інституту політичної освіти (м. Київ), аспірант кафедри державного  
управління і місцевого самоврядування, Херсонський національний технічний університет,  
м. Херсон, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-3160-3491*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.120

## ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ ІНВЕСТИЦІЙ ВІД ОСВІТНІХ ПРОГРАМ МІЖНАРОДНОЇ ТЕХНІЧНОЇ ДОПОМОГИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ РОЗВИТОК УКРАЇНИ

*M. Durman,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor of the  
Department of Public Administration and Local Government, Kherson National Technical University, Kherson, Ukraine  
O. Durman,  
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public  
Administration and Local Government, Kherson National Technical University, Kherson, Ukraine  
L. Hrytsak,  
Project Manager of the Institute of Political Education (Kyiv), Postgraduate student of the Department  
of Public Administration and Local Government, Kherson National Technical University, Kherson, Ukraine*

### EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF INVESTMENTS FROM EDUCATIONAL PROGRAMS OF INTERNATIONAL TECHNICAL ASSISTANCE AND THEIR IMPACT ON THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF UKRAINE

**Статтю присвячено оцінці економічної ефективності міжнародної співпраці України з міжнародними неурядовими організаціями на основі запропонованої моделі. У зв'язку з цим порушується питання пошуку оптимальних моделей економічного співробітництва та оцінки ефективності їх взаємодії, заснованих на достовірній оцінці потенційних інвестиційних можливостей НУО та соціально-економічних потреб України на сучасному етапі її розвитку. Покращення її інвестиційного клімату, створення нових можливостей для бізнесу та збільшення іноземних інвестицій у виробничу та невиробничу сферу дасть можливість Україні стати динамічною європейською країною.**

**Особлива увага приділяється особливостям використання інвестиційних коштів Україною в межах міжнародного співробітництва з міжнародними неурядовими організаціями DOBRE, U-LEAD з Європою, Фондом Конрада Аденауера, іншими донорами міжнародної технічної допомоги, що надходять у сфери, пов'язані з підвищенням якості людського капіталу та підвищенням інституційної спроможності органів публічної влади.**

На основі запропонованої моделі визначено, що у розрізі окремих програм, спостерігається суперечлива дія залучених від іноземних донорів інвестиційних коштів, що, як наслідок, негативно впливає на ВВП як результуючий параметр соціально-економічного розвитку країни та територій. Так, використання коштів програми U-LEAD з Європою спричиняє збільшення імпорту товарів та послуг, що у свою чергу скорочує національний ВВП. А подальше зростання розмірів стипендії в рамках програм Фонду Конрада Аденауера сприяє скороченню в Україні пасажиропотоку та кількості студентів, що пояснюється виїздом студентів до Німеччини на навчання з подальшим працевлаштуванням.

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що надмірне залучення інвестицій, залучених від неурядових іноземних, міжнародних організацій, формує надмірну залежність соціально-економічного розвитку України від політики та фінансових можливостей країн-донорів. Проте ця співпраця розширює можливості партнерства держави та громадянського суспільства в усій країні, особливо у сфері соціальних та економічних відносин, і спрямовані на зростання добробуту суспільства, підвищення якості освіти та вирішення інших гострих питань.

*The article is devoted to the evaluation of the economic efficiency of Ukraine's international cooperation with international non – governmental organizations on the basis of the proposed model. In this regard, the issue of finding optimal models of economic cooperation and assessing the effectiveness of their interaction, based on a reliable assessment of potential investment opportunities of NGOs and socio-economic needs of Ukraine at the present stage of its development. Improving its investment climate, creating new business opportunities and increasing foreign direct investment will enable Ukraine to become a dynamic European country.*

*Particular attention is paid to the use of investment funds in Ukraine in international cooperation with international non-governmental organizations DOBRE, U-LEAD with Europe, the Konrad Adenauer Stiftung, other donors of international technical assistance in areas related to improving human capital and institutional capacity of public authorities.*

*Based on the proposed model, it is determined that in terms of individual programs, there is a contradictory effect of investment funds attracted from foreign donors, which, as a consequence, negatively affects GDP as a result of socio-economic development of the country and territories. Thus, the use of "U LEAD with Europe's" funds leads to an increase in imports of goods and services, which in turn reduces national GDP. And the further increase in scholarships under the Konrad Adenauer Stiftung programs reduces the flow of passengers and students in Ukraine, which is explained by the departure of students to Germany to study with further employment.*

*In this regard, it can be concluded that excessive attraction of investments attracted from non-governmental foreign and international organizations creates excessive dependence of socio-economic development of Ukraine on the policies and financial capabilities of donor countries. However, this cooperation expands the possibilities of partnership between the state and civil society throughout the country, especially in the field of social and economic relations, and is aimed at increasing the welfare of society, improving the quality of education and addressing other pressing issues.*

*Ключові слова: міжнародна технічна допомога, донори, неурядові організації, людський капітал, економічна ефективність.*

*Key words: international technical assistance, donors, NGOs, human capital, economic efficiency.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Як зазначалося в "Концепції планування, залучення, ефективного використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями" одними з першочергових завдань України на сучасному етапі є модернізація економіки та зміцнення своїх позицій на міжнародній арені як надійного торговельного партнера і привабливого об'єкта для інвестицій [1]. Серед ключових пріоритетів економічного і соціального розвитку України, реалізація яких потребуватиме залучення

міжнародної технічної допомоги (МТД) і фінансових ресурсів міжнародних фінансових організацій (МФО), у тому числі й неурядових (НУО), були також визначені:

- сприяння створенню умов для економічного та соціального розвитку;
- посилення ролі регіонів у забезпеченні розвитку економіки та підвищення їх відповідальності за розв'язання соціальних проблем;
- удосконалення системи державного управління тощо.

Хоча ця Концепція вже й втратила свою чинність, проте її реалізація дала змогу концентрувати фінансові ресурси МФО та МТД на розв'язанні пріоритетних завдань економічного і соціального розвитку України.

Проте через непередбачуваність рішень органів державної влади щодо об'єктів фінансування з фондів неурядових та комерційних організацій, непропорційності структури та обсягів розподілу інвестиційних коштів, масштабності обсягів соціально-економічних викликів українців суспільства та багато інших проблем суттєво знижують ефективність співпраці та взаємодії України та неурядових організацій [2; 3]. А відтак і погіршується імідж України як надійного міжнародного партнера та інвестиційної привабливості країни.

У зв'язку з цим порушується питання пошуку оптимальних моделей економічного співробітництва та оцінки ефективності їх взаємодії, заснованих на достовірній оцінці потенційних інвестиційних можливостей НУО та соціально-економічних потреб України на сучасному етапі її розвитку. Покращення її інвестиційного клімату, створення нових можливостей для бізнесу та збільшення прямих іноземних інвестицій дасть можливість Україні стати динамічною європейською країною.

Це можна зробити не тільки інвестуючи в промисловість, виробництво чи економіку, але й в людський капітал, покращуючи інституційну спроможність органів публічної влади, підвищуючи якість людського капіталу публічних службовців, депутатів місцевих рад, активістів, бізнесменів та людей, що хочуть започаткувати власну справу тощо.

Саме тому наше дослідження спрямоване на обґрунтування системи показників та особливостей використання інвестиційних коштів Україною в межах міжнародного співробітництва з міжнародними неурядовими організаціями DOBRE (фінансується Агентством США з міжнародного розвитку (USAID)) [4], U-LEAD з Європою (фінансується Європейською Комісією та його державами-членами Європейського Союзу) [5], Фонду Конрада Аденауера (приватний фонд, Німеччина) [6], інших донорів міжнародної технічної допомоги [7], направлених у сфери, пов'язані з підвищенням якості людського капіталу та підвищенням інституційної спроможності органів публічної влади.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемами дослідження ефективності використання міжнародної технічної допомоги в Україні займалися ціла низка вчених, серед яких К. Антонюк, І. Бекешкіна, М. Васильєва, Р. Войтович, Л. Кістерський, В. Князєв, Ю. Ковбасюк, В. Нанівська, та ін. Це пов'язане з тим, що за роки незалежності Україна отримала доволі багато коштів від міжнародних донорів, а також процесами євроінтеграції та глобалізації.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — провести оцінку економічної ефективності міжнародної співпраці України з міжнародними неурядовими організаціями на основі запропонованої моделі.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Що ж таке міжнародна технічна допомога? Це допомога у придбанні знання та навичок у відповідних сферах діяльності, зазвичай в галузі економіки та управління. Вона може залучатись у вигляді будь-якого майна, необхідного для забезпечення виконання завдань проєктів (програм), яке ввозиться або набувається в Україні, робіт і послуг, прав інтелектуальної власності, фінансових ресурсів (грантів) у національній чи іноземній валюті, інших ресурсів, не заборонених законодавством, у тому числі стипендій.

Кошти, одержані в межах МТД, відображають максимальний ефект впливу коштів зовнішніх донорів:

— країн — Сполучені Штати Америки, Німеччина, Канада, Швейцарія, Норвегія, Швеція, Великобританія, Японія, Данія, Нідерланди, Польща, Туреччина;

— організацій та союзів — Європейський Союз, Організація з безпеки і співробітництва в Європі, Організація Об'єднаних Націй, Рада Європи;

— комерційних організацій — Європейський банк реконструкції та розвитку, НЕФКО, ПФ "Укриття", Європейський інвестиційний банк, Міжнародний банк реконструкції та розвитку;

— на різні складові соціально-економічного розвитку України (реформи державного управління, науки та освіти, судової системи, розвиток торговельного та експортного потенціалу тощо).

Одним з напрямів залучення МТД є інвестиційна діяльність. Прийняття Верховною Радою України Закону України "Про державну підтримку інвестиційних проєктів зі значними інвестиціями в Україні" буде також покращувати інвестиційний клімат в Україні та сприяти соціально-економічному розвитку.

Так, цей закон визначає організаційні, правові та фінансові засади державної підтримки інвестиційних проєктів з метою створення сприятливих умов для залучення в Україну значних інвестицій (внутрішніх і зовнішніх), створення нових робочих місць, стимулювання економічного розвитку регіонів та зростання конкурентоспроможності економіки України. Державна підтримка інвестиційних проєктів із значними інвестиціями може надаватись інвестору із значними інвестиціями у таких формах:

1) звільнення від сплати окремих податків та зборів відповідно до Податкового кодексу України;

2) звільнення від оподаткування ввізним митом нового устаткування (обладнання) та комплектуючих виробів до нього, що ввозяться виключно для реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями на виконання спеціального інвестиційного договору, відповідно до Митного кодексу України;

3) забезпечення переважного права землекористування земельною ділянкою державної або комунальної власності для реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями;

4) забезпечення за рахунок коштів державного, місцевих бюджетів та з інших джерел, не заборонених законом, будівництва об'єктів суміжної інфраструктури (автомобільних шляхів, ліній зв'язку, засобів тепло-, газо-, водо- та електропостачання, інженерних комунікацій тощо), необхідних для реалізації інвестиційного проєкту із значними інвестиціями.



Саме тому в 2021—2022 роках планується укладання концесійних договорів на морські порти, автомобільні дороги, аеропорти, залізниці та інші об'єкти інфраструктури. Так, у кінці 2021 року передано в концесію на 30 років майновий комплекс ДП "Херсонський морський торговельний порт" [8]. Херсонський порт буде модернізовано, що значно підвищить його ефективність. Концесійний платіж зафіксовано у розмірі щонайменше 12 млн грн з урахуванням індексації та 7% від чистого доходу. Крім того, йдеться про принаймні 216 млн грн інвестицій у порт у найближчі 3,5 року та щонайменше 18 млн грн для інфраструктури Херсону. Зокрема, у планах — співфінансування капремонту доріг на шляху до порту та нового майданчика для вантажовок поза межами міста. Додатково передбачено соціальні умови щодо працівників, умов їх праці, екології тощо.

Проте як визначити ефективність інвестицій МТД у промисловість чи ринкові структури, органи публічної влади чи в людський капітал? Як ми зазначали раніше, дослідження еволюції поглядів щодо оцінки ефективності співпраці країн з ринком, що розвивається, та НУО щодо якісних та кількісних аспектів впливу на їх соціально-економічний розвиток у науковій літературі має дискусійну основу поглядів учених. Представлені в сучасній літературі концептуальні підходи умовно можна розділити на три групи:

Перша група вчених — прихильники позитивного впливу допомоги на економічний розвиток країни з ринком, що розвивається [9]. Найбільш численна група дослідників, спираючись на емпіричні дослідження, відзначає наявність лише позитивного зв'язку між фінансовою допомогою міжнародних неурядових організацій та економічним зростанням країни. Оцінка ефективності співпраці з НУО та його впливом на розвиток економіки ґрунтувалося, насамперед, на таких показниках [10; 11]:

- зростання ВВП;
- збільшення інвестицій;
- зростання імпорту капітальних товарів чи технологій;
- відсутність негативного впливу на інвестиції та заощадження;
- підвищення продуктивності капіталу та забезпечення ендогенних технічних змін.

Ряд дослідників вивчали взаємозв'язок між інвестиціями міжнародних неурядових організацій та розміром країни [12], а також якістю політичного управління у країні [13]. На прикладі країн, що розвиваються, робляться висновки про те, що особливо високі результати від отримання допомоги НУО спостерігаються в країнах з якісним політичним менеджментом.

Друга група — це вчені, які обґрунтовували неефективність та деструктивний характер впливу на розвиток національної економіки та соціальну систему країни у процесі активної співпраці з НУО через високий рівень тіньового сектору економіки в даних країнах та корупційність правової системи [14]. Ці дослідники стверджують, що добрі наміри НУО та "вливання" коштів МТД лише сприяють збагаченню політичної еліти у цих країнах та повністю нівелюють можливість використання міжнародних інвестиційних коштів для ефективних проєктів у країні.

Ця група дослідників розглядає допомогу міжнародних неурядових організацій з позиції можливої шкоди соціально-економічному розвитку країни [15]. Так, ряд авторів, моделюючи поведінку 75 країн-реципієнтів, отримують результати, що свідчать про те, що іноземна допомога може спотворити індивідуальні стимули розвитку і, отже, завдати шкоди економічному зростанню, заохочуючи пошук ренти від виробничої діяльності. Особливо це стосується країн-реципієнтів, які мають великий державний сектор. Про негативний вплив іноземної допомоги на зростання корупційної ренти також свідчать результати дослідження [16]. На підставі емпіричного аналізу 95 країн за період 1969—2016 років. і спираючись на двоступеневу систему узагальнених методів моментів було доведено негативний вплив іноземної допомоги на заробітну плату.

До факторів, що пояснюють негативний зв'язок між зростанням економіки та іноземної допомоги відносять:

- нестабільний характер допомоги;
- перешкоджання спроможності уряду витратити кошти;
- спроможність виконання або відсутність зобов'язань та підзвітності країни-одержувача допомоги;
- напрямом інвестування;
- обмінний курс;
- вартість експорту продукції обробної промисловості тощо.

Більше того, висувається припущення, що для країн, що розвиваються, небезпека іноземної допомоги може полягати в тому, що іноді вона робить країну залежною від допомоги, а не економічно незалежною.

Третя група вчених характеризується підходом до оцінки економічної ефективності співпраці національної економіки з НУО, які обґрунтовують двоїстість ефекту співпраці з НУО на соціально-економічний розвиток країн. Позитивний та негативний вплив, який визначається ефективністю стратегії використання інвестиційних коштів міжнародних організацій, а також від рівня розвиненості політичної та правової системи, інноваційності економіки та якості людського капіталу в країні. Прибічники третьої групи [17] приходять до висновку, що міжнародна допомога за тих самих умов, у різних країнах може демонструвати різні результати, залежно від:

- обставин розвитку;
- внутрішніх інвестицій;
- ефективності використання допомоги та державних інвестицій тощо.

Вплив глобалізаційних процесів може як сприяти зростанню економіки країни завдяки іноземним інвестиціям, так і призвести до дивергенції.

Враховуючи специфічні риси української економіки, як-от: високий рівень корупції, політична та економічна криза, що триває, ми схилиємося до третього підходу, і вважаємо, що зовнішні інвестиції неурядових організацій можуть впливати подвійно на різні сфери економіки та соціальну систему. Це у свою чергу вимагає індивідуального підходу до оцінки ефективності співробітництва країн з МФО.

Водночас вагомим значенням у соціально-економічному розвитку набули програми підтримки децентралізації в Україні, яку активно почали запроваджувати з 2016 року. Серед програм підтримки децентралізації

розглянуті програми U-LEAD та DOBRE, оскільки саме з цими організаціями тісно співпрацює Інститут політичної освіти [18].

З огляду на це в межах даного дослідження емпіричним шляхом здійснено формалізацію та визначено структуру взаємного впливу складових соціально-економічного розвитку України та інвестиційних коштів, отриманих від зовнішніх джерел фінансування (таких як НУО чи приватні структури). Згенеровано потенційні сценарії зміни рівня соціально-економічного розвитку країни у зв'язку із зміною розмірів інвестиційних ресурсів, наданих міжнародними НУО [19].

Таким чином, аналіз використання інвестиційних коштів від іноземних донорів у рамках МТП дозволяє оцінити більш глобальний, масштабний ефект впливу інвестиційних фондів на соціально-економічний розвиток країни на загальнодержавному рівні, у межах програм DOBRE та U-LEAD з Європою — на місцевому, територіальному рівні. Для оцінки впливу міжнародних інвестицій на кожну людину у сфері освіти, зокрема для можливості підвищення кваліфікації трудових ресурсів використані інвестиційні кошти, виділені Фондом Конрада Аденауера. Фонд, що функціонує на території України з 1994 року, виступає як спонсором студентів, так і вагомим партнером у політичних та економічних трансформаціях України.

Для визначення ефективності міжнародного співробітництва України з НУО у даному дослідженні здійснено оцінку використання інвестиційних коштів, отриманих у межах надання МТД з позиції впливу соціально-економічний розвиток країни. Для цього використовувався метод когнітивного моделювання. Результуючим показником когнітивної моделі залежності соціально-економічного розвитку України від інвестиційних коштів, отриманих у межах МТД, вказаних проєктів та фондів, використовувався ВВП на душу населення.

Метод когнітивного моделювання базується на побудові нечіткої когнітивної карти, під якою мається на увазі математична модель, представлена у вигляді орієнтованого графа, вершинами якого є безліч концептів. Для побудови когнітивної картки оцінки впливу інвестиційних коштів, отриманих у межах надання міжнародної технічної допомоги, реалізації освітніх проєктів, проєктів DOBRE, U-LEAD з Європою, Фонду Конрада Аденауера на соціально-економічний розвиток країни використовувався метод нечітких когнітивних карт [20]:

$$HKK = \langle C, F, W \rangle \quad (1),$$

де HKK — формалізований аналітичний опис нечіткої когнітивної карти;

$C = \{C_i\}$  — множина показників соціально-економічного розвитку України та обсягів інвестиційних ресурсів, що надаються МФО у розрізі програм фінансування;

$F = \{F_i\}$  — множина причинно-наслідкових зв'язків між показниками соціально-економічного розвитку та обсягами фінансування;

$W = \{W_{ij}\}$  — множина ваг дуг, що відображають силу взаємовпливу між показниками соціально-економічного розвитку та обсягів фінансування.

Отже, аналіз використання інвестиційних коштів від іноземних донорів у рамках МТД дозволяє оцінити більш глобальний, масштабний ефект впливу цих фондів на соціально-економічний розвиток країни на загальнодержавному рівні, а у межах програм DOBRE та U-LEAD з Європою — на місцевому рівні, на рівні територіальних громад. Формування сукупності показників для побудови когнітивної моделі, що відображають соціально-економічний розвиток країни, базується на "Прогнозі економічного та соціального розвитку України на 2021—2023 роки".

Різноплановість із одночасною центричністю програм донорства іноземних міжнародних організацій формує точковий вплив на складові соціально-економічного розвитку країни.

Програма "U-LEAD з Європою" не передбачає вплив на основні економічні та соціальні показники шляхом інвестування у певну сферу, а передбачає накопичувальний ефект від отриманих знань та їх застосування для покращення соціально-економічного розвитку на місцевому рівні, що відбивається на соціально-економічному розвитку країни.

Для реалізації процесів децентралізації Програма "U-LEAD з Європою" реалізує низку освітніх проєктів, результатом яких є залучення населення на місцях до реалізації процесів децентралізації. Так, збільшення суми бюджету та його освоєння в межах програми Програма "U-LEAD з Європою" на 0.1% сприяє скороченню міграції на 0.02%, збільшенню імпорту, приросту кількості студентів, збільшенню витрат на інновації, зростанню кількості інноваційних підприємств на 0.02%, реальній торгівлі на 0.01%, та залучення капітальних інвестицій на 0.1%.

Спрямованість програми "U-LEAD з Європою" на забезпечення територіальних громад ІТ-інструментами сприяє збільшенню витрат на інновації та збільшення кількості активних підприємств. Створення освітньої платформи створює новий пул можливостей для інвестицій, але з одночасним використанням імпортованих товарів і послуг. При цьому слід зазначити, що формується глибша залежність бачення трансформації України та її соціально-економічного розвитку від політики ЄС та його країн-членів — Данії, Естонії, Німеччини, Польщі та Швеції.

На відміну від програми "U-LEAD з Європою", основними цілями програми DOBRE є покращення управління ресурсами, підвищення якості комунальних послуг, стимулювання місцевої економіки та підвищення залучення громадян до процесів децентралізації та налагодження роботи на місцях. Проте програма DOBRE, як і програма "U-LEAD з Європою", реалізує освітню платформу населення. Тому збільшення суми бюджету та його освоєння у межах Програми DOBRE на 0.1% сприяє приросту кількості студентів на 0.02%, але формує ймовірність збільшення заборгованості із заробітної плати на 0.11%. Це спричинене тим, що під час формування територіальних громад розпадаються існуючі управлінські та забезпечуючі структури, збільшується кількість осіб, що тимчасово втратили робочі місця, і, як наслідок, можливе зростання заборгованості із заробітної плати.

Аналогічна залежність виявлена в оцінці впливу діяльності Фонду Конрада Аденауера. Так, його робота та видача стипендій студентам формує прецеденти міжнародного обміну інтелектом, з одночасним скороченням пасажирообороту на 0.01%, міграції на 0.04% та кількості студентів на 0.02%, що є природною ситуацією у разі виїзду студентів до Німеччини на навчання із подальшим працевлаштуванням.

Отримання МТД від широкого кола донорів має ширший спектр впливу, що підтверджується раціональністю використання цього виду допомоги. А саме: збільшення суми міжнародної технічної допомоги на 0.1% сприяє збільшенню профіциту бюджету та припливу капітальних інвестицій на 0.04%, зростанню кількості суб'єктів господарювання на 0.01%, що обумовлено підтримкою малого та середнього бізнесу та регулюванням (впливом) на державний борг.

## ВИСНОВКИ

У цьому дослідженні представлено оцінку ефективності участі міжнародних неурядових організацій шляхом фінансування низки проєктів у забезпеченні соціально-економічного розвитку України. Отримані результати підтверджують наші очікування щодо наявності як позитивного, так і негативного впливу міжнародної допомоги на соціально-економічний розвиток країни.

Так, у розрізі окремих програм, спостерігається суперечлива дія залучених від іноземних донорів інвестиційних коштів, що, як наслідок, негативно впливає на ВВП як результуючий параметр соціально-економічного розвитку країни та територій. Так, використання коштів програми U-LEAD з Європою спричиняє збільшення імпорту товарів та послуг, що у свою чергу скорочує національний ВВП. А подальше зростання розмірів стипендії в рамках програм Фонду Конрада Аденауера сприяє скороченню в Україні пасажиропотоку та кількості студентів, що пояснюється виїздом студентів до Німеччини на навчання з подальшим працевлаштуванням.

У зв'язку з цим можна зробити висновок, що надмірне залучення інвестицій, залучених від неурядових іноземних, міжнародних організацій, формує надмірну залежність соціально-економічного розвитку України від політики та фінансових можливостей країн-донорів. Проте ця співпраця розширює можливості партнерства держави та громадянського суспільства в усій країні, особливо у сфері соціальних та економічних відносин, і спрямовані на зростання добробуту суспільства, підвищення якості освіти та вирішення інших гострих питань.

## Література:

1. Про схвалення Концепції планування, залучення, ефективного використання та моніторингу міжнародної технічної допомоги і співробітництва з міжнародними фінансовими організаціями: розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.10.2011 № 1075-р. (втратило чинність). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2011-%D1%80#Text>
2. Reverchuk, S., Skomorovych, I., & Sauer, D. A. Monetary Systems of Ukraine: Past and Present. *Journal*

of Eastern European and Central Asian Research. 2016. 3 (2), 14. URL: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v3i2.134>.

3. Korotin V., Dolgonosov M., Popov V., Korotina O., & Korolkova I. The Ukrainian crisis, economic sanctions, oil shock and commodity currency: Analysis based on EMD approach. *Research in International Business and Finance*. 2019. 48 Pp. 156—168. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.12.012>

4. DOBRE. (2021). Програма "Децентралізація приносить кращі результати та ефективність" (DOBRE). URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre>

5. U-LEAD. (2021). Програма "Підтримка реформи децентралізації в Україні/U-LEAD з Європою: програма для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку". URL: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead>

6. Фонд Конрада Аденауера. 2020. URL: <https://www.kas.de/uk/web/ukraine>

7. Урядовий портал. 2021а. Міжнародна допомога. <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga>

8. Херсонський морський торговельний порт передали в концесію: Українська правда. 24 грудня 2021 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/12/24/680965/>

9. Maruta A., Banerjee R. & Cavoli T. Foreign aid, institutional quality and economic growth: Evidence from the developing world. *Economic Modelling*. 2020. Pp. 89, 444—463. URL: <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.11.008>

10. Edwards S. Economic Development and Effectiveness of Foreign Aid: A Historical Perspective. NBER Working Paper. 2014 20685. URL: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w20685/w20685.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w20685/w20685.pdf)

11. Pomaza-Ponomarenko A.L., Hren L.M., Durman O.L., Bondarchuk N.V., & Vozniuk E.V. Problematic Aspects of State Policy Modernization in the Conditions of Digitalization. *International Journal of Management*. 2020. 11 (6). Pp. 508—515. URL: <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.044>

12. Pham N.-S., & Pham T.K.C. Effects of foreign aid on the recipient country's economic growth. *Journal of Mathematical Economics*. 2020. 86. Pp. 52—68. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jmateco.2019.11.004>

13. Meyer D. F. A quantitative assessment of the impact of government activities on the economy of Poland. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*. 2019. 6 (2), Pp. 220—233. URL: <https://doi.org/10.15549/jeecar.v6i2.338>

14. Teichmann F., Falker M.-C., & Sergi B.S. Extractive industries, corruption and potential solutions. The case of Ukraine. *Resources Policy*. 2020. 69. Pp. 101844. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101844>

15. Gnanon S.K., & Brun J.-F. Is the impact of development aid on government revenue sustainable? An empirical assessment. *The Quarterly Review of Economics and Finance*. 2018. 67. 311—325. URL: <https://doi.org/10.1016/j.qref.2017.07.009>

16. Ishwor T. Foreign Aid: Positive and Negative Impact in Developing Countries. 2020. URL: <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19155.81448>

17. Gontar Z., Marchuk V., Durman O., Denkovych N., & Dudkevych V. Exploring the Experience of the World's Leading Countries in Inclusive Growth as Part of the Post-Industrial Economy: Challenges and Perspectives. *Postmodern Openings*. 2020. 11, 2 (1). Pp. 222—237. URL: <https://doi.org/10.18662/po/11.2Sup1/189>
18. Інститут політичної освіти. 2021. URL: <http://ipo.org.ua>
19. Durman O., Durman M., Topalova E., Grytsak L., Zhiliaieva O. An economic model to assess the effectiveness of economic cooperation between Ukraine and international non-government organization. *Journal of Eastern European and Central Asian research*. vol.8 №.1 2021. Pp. 62—80. URL: DOI: <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v8i1.640>
20. Gorelova G., Pankratova N., & Borisova D. Problems of interregional integration, cognitive modeling. *IFAC-PapersOnLine*. 2019. 52 (25). Pp. 168—173. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896319323766>
- References:
1. The Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Order "On approval of the Concept of planning, involvement, effective use and monitoring of international technical assistance and cooperation with international financial organizations. (repealed)", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1075-2011-%D1%80#Text> (Accessed 06 January 2022).
2. Reverchuk, S., Skomorovych, I. and Sauers, D. A. (2016), "Monetary Systems of Ukraine: Past and Present", *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, vol. 3 (2), pp. 14. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v3i2.134>.
3. Korotin, V., Dolgonosov, M., Popov, V., Korotina, O. and Korolkova, I. (2019), "The Ukrainian crisis, economic sanctions, oil shock and commodity currency: Analysis based on EMD approach", *Research in International Business and Finance*, vol. 48, pp. 156—168. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2018.12.012>
4. Programme "Decentralization brings better results and efficiency" (DOBRE) (2021), Available at: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/dobre> (Accessed 06 January 2022).
5. U-LEADwith Europe Programme. (2021), "Ukraine — Local Empowerment, Accountability and Development Programme", Available at: <https://donors.decentralization.gov.ua/project/u-lead> (Accessed 06 January 2022).
6. Konrad-Adenauer-Stiftung (KAS). (2020), Available at: <https://www.kas.de/uk/web/ukraine> (Accessed 06 January 2022).
7. International technical assistance (2021), Available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/mizhnarodna-dopomoga> (Accessed 06 January 2022).
8. Ukrainian Pravda (2021), "Kherson sea trade port transferred to concession", Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2021/12/24/680965/> (Accessed 06 January 2022).
9. Maruta, A., Banerjee, R. and Cavoli, T. (2020), "Foreign aid, institutional quality and economic growth: Evidence from the developing world", *Economic Modelling*, vol. 89, pp. 444—463. <https://doi.org/10.1016/j.econmod.2019.11.008>
10. Edwards, S. (2014), "Economic Development and Effectiveness of Foreign Aid: A Historical Perspective", NBER Working Paper, 20685. Available at: [https://www.nber.org/system/files/working\\_papers/w20685/w20685.pdf](https://www.nber.org/system/files/working_papers/w20685/w20685.pdf) (Accessed 06 January 2022).
11. Pomaza-Ponomarenko, A.L., Hren, L.M., Durman, O.L., Bondarchuk, N.V. and Vozniuk, E.V. (2020), "Problematic Aspects of State Policy Modernization in the Conditions of Digitalization", *International Journal of Management*, vol. 11 (6), pp. 508—515. <https://doi.org/10.34218/IJM.11.6.2020.044>
12. Pham, N.-S., & Pham, T.K.C. (2020), "Effects of foreign aid on the recipient country's economic growth", *Journal of Mathematical Economics*, vol. 86, 52—68. <https://doi.org/10.1016/j.jmateco.2019.11.004>
13. Meyer, D. F. (2019), "A quantitative assessment of the impact of government activities on the economy of Poland", *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, vol. 6 (2), pp. 220—233. <https://doi.org/10.15549/jeecar.v6i2.338>
14. Teichmann, F., Falker, M.-C. and Sergi, B.S. (2020), "Extractive industries, corruption and potential solutions. The case of Ukraine", *Resources Policy*, vol. 69, pp. 101844. <https://doi.org/10.1016/j.resourpol.2020.101844>
15. Gnanngnon, S.K. and Brun, J.-F. (2018), "Is the impact of development aid on government revenue sustainable? An empirical assessment", *The Quarterly Review of Economics and Finance*, vol. 67, pp. 311—325. <https://doi.org/10.1016/j.qref.2017.07.009>
16. Ishwor, T. (2020), *Foreign Aid: Positive and Negative Impact in Developing Countries*, Master in Public Administration (MPA) Public Administration Campus, Tribhuvan University, Nepal. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.19155.81448>
17. Gontar, Z., Marchuk, V., Durman, O., Denkovych, N. and Dudkevych, V. (2020), "Exploring the Experience of the World's Leading Countries in Inclusive Growth as Part of the Post-Industrial Economy: Challenges and Perspectives", *Postmodern Openings*, vol. 11, 2 (1), pp. 222—237. <https://doi.org/10.18662/po/11.2Sup1/189>
18. Institute of Political Education (2021), Available at: <http://ipo.org.ua> (Accessed 06 January 2022).
19. Durman, O., Durman, M., Topalova, E., Grytsak, L. and Zhiliaieva, O. (2021), "An economic model to assess the effectiveness of economic cooperation between Ukraine and international non-government organization", *Journal of Eastern European and Central Asian research*, vol. 8, no. 1, pp. 62—80. <http://dx.doi.org/10.15549/jeecar.v8i1.640>
20. Gorelova, G., Pankratova, N. and Borisova, D. (2019), "Problems of interregional integration, cognitive modeling", *IFAC-PapersOnLine*, vol. 52 (25), pp. 168—173, Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405896319323766> (Accessed 06 January 2022).

Стаття надійшла до редакції 10.01.2022 р.

УДК 35.085:316.7:174

О. М. Петроє,  
 д. держ. упр., професор, завідувач відділу дослідницької діяльності університетів,  
 Інститут вищої освіти НАПН України

ORCID ID: 0000-0003-2941-1455

З. О. Шутовська,  
 аспірант, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
 Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ORCID ID: 0000-0001-9360-2331

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.127

## ЗМІСТ ТА СТРУКТУРА СОЦІОКУЛЬТУРНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

O. Petroye,  
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Research Activity of Universities,  
 Institute of Higher Education of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine

Z. Shutovska,  
 Postgraduate student, Educational and Scientific Institute of Public Administration  
 and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

### CONTENT AND STRUCTURE OF SOCIOCULTURAL COMPETENCIES OF CIVIL SERVANTS

*Державна служба в Україні постійно перебуває у стані трансформації, у зв'язку зі стрімкими темпами руху до вдосконалення на фоні глобальних змін та прагнень досягнути вищого рівня професійності державних службовців. Вдосконалення існуючих вмінь, знань та навичок, підвищення кваліфікаційного рівня, утвердження культури спілкування, подолання дискримінаційних проявів та соціокультурних протиріч у будь-якій формі, налагодження міжкультурного діалогу, необхідність у політичній незаангажованості, доброчесності, прозорості, відкритості дій чиновників обумовлює зростання соціокультурних вимог до державних службовців.*

*Зміст та структура "соціокультурних компетентностей" широко розглядалися науковцями різних галузей знань, зокрема, і в галузі знань "публічне управління та адміністрування", що підтверджує актуальність проблеми.*

*Варто відзначити, що не існує єдиного усталеного визначення щодо змісту та структури соціокультурних компетентностей, що в свою чергу зумовлює різні трактування, вносячи розбіжності у розуміння змісту та структури соціокультурних компетентностей.*

*Отже, зміст та структура соціокультурних компетентностей вимагає більш широкого розгляду та уточнення, особливо в контексті державної служби, оскільки від їх розуміння та трактування залежить рівень професіоналізму, законності, доброчесності, прозорості, ефективності, політичної неупередженості, добросовісного виконання своїх посадових обов'язків, орієнтації на суспільні потреби, взаємодії з суспільством та громадянами України, ефективності та результативності не тільки державних службовців, а й органів державної влади.*

*У статті здійснено теоретичний аналіз різних поглядів науковців на зміст явища "соціокультурні компетентності" та ідентифікації їх структури. Розкрито сутність понять: "соціокультурна компетентність", "структура соціокультурних компетентностей". Запропоноване уточнене авторське визначення "соціокультурних компетентностей", з'ясовано зміст та обґрунтовано структуру соціокультурних компетентностей державного службовця.*

*The civil service in Ukraine is constantly in a state of transformation, due to the rapid pace of improvement to the background of global change and the desire to achieve a higher level of professionalism of civil servants. Improving existing skills, knowledge, skills, improving the level of skills, establishing a culture of communication, overcoming discrimination and sociocultural contradictions in any form, establishing intercultural dialogue, the need for political impartiality, integrity, transparency, openness of government officials causes the growth of sociocultural employees.*

*The content and structure of "sociocultural competencies" have been widely considered by scholars in various fields of knowledge, in particular, in the field of knowledge "public administration", which confirms the urgency of the problem.*

*It should be noted that there is no single well-established definition of the content and structure of sociocultural competencies, which in turn leads to different interpretations, making differences in understanding the content*

*and structure of sociocultural competencies. Thus, the content and structure of sociocultural competencies requires broader consideration and clarification, especially in the context of civil service, as their understanding and interpretation depends on the level of professionalism, legality, integrity, transparency, efficiency, political impartiality, conscientious performance of their duties, orientation for public needs, interaction with society and citizens of Ukraine, efficiency and effectiveness not only of civil servants but also of public authorities.*

*The article provides a theoretical analysis of different views of scientists on the content of the phenomenon of "sociocultural competencies" and the identification of their structure. The essence of the concepts is revealed: "sociocultural competence", "structure of sociocultural competencies". The specified author's definition of "sociocultural competencies" is offered, the content is clarified and the structure of sociocultural competencies of a civil servant is substantiated.*

*Ключові слова: соціокультурні компетентності, структура соціокультурних компетентностей, соціокультурні компетентності державних службовців.*

*Key words: sociocultural competencies, structure of sociocultural competencies, sociocultural competencies of civil servants.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сьогодення державна служба та її посадові особи є постійним об'єктом для контролю зі сторони громадянського суспільства, оскільки саме від особистості державного службовця, його професійних компетентностей (важливе місце в структурі яких складають соціокультурні компетентності), залежить якість виконання особами своїх посадових обов'язків, внутрішніх і зовнішніх комунікацій, задоволення потреб громадян щодо отримання ними необхідної інформації, послуг та консультацій, успішність та результативність апарату державної влади, вирішення поставлених завдань на різних рівнях державного управління.

Актуальність уточнення змісту та структурного складу соціокультурних компетентностей обумовлюється необхідністю постійного вдосконалення професійних вмінь та навичок, підвищенням вимог до рівня культури спілкування, завданнями мінімізації негативних проявів у діяльності державних службовців, як-то: упередженість, заангажованість, конфлікт інтересів та ін.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

Зміст соціокультурних компетентностей, як поняття, частково висвітлено у дослідженнях в галузі соціологічних, політичних, педагогічних, психологічних наук, а саме у працях: Л. Вольнової, І. Груздевої, К. Дворак, Т. Жукової, Т. Заїки, О. Квасник, С. Козлової, Л. Коломийченко, Л. Курінної, Л. Марецької, В. Махінової, О. Огієнко, С. Пахотіної, А. Полєнкової, Т. Федорової, С. Чехової та ін.

Питання структури соціокультурних компетентностей розглядали Н. Білоцерківська, М. Боліна, Л. Вольнова, І. Зимня, О. Квасник, Л. Марецька, О. Огієнко, Л. Риченкова, В. Сулейманова, а в галузі публічного управління та адміністрування різні їх аспекти досліджували Т. Василевська, С. Григор'єва, Н. Ларіна, Л. Пашко, О. М. Руденко, Н. Сидоренко, О. Слюсаренко. Належно оцінюючи доробок вчених, слід зауважити, що існуючі розробки носять досить розрізнений характер, що й зумовило необхідність їх більш детального та системного дослідження.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є з'ясування змісту та обґрунтування структури соціокультурних компетентностей державних службовців.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Зміст соціокультурних компетентностей досліджувався науковцями частіше як професійний аспект компетентностей і не має єдиного уніфікованого визначення, що істотно ускладнює та вносить розбіжності у розумінні його сутності. З огляду на вищевикладене, розглянемо деякі підходи до визначення змісту та структури соціокультурної компетентності, запропоновані дослідниками різних галузей науки.

У змістовному наповненні соціокультурних компетентностей, що тлумачаться Л. Коломийченко, І. Груздевою [1] та Л. Марецькою [2, с. 276] ми простежуємо спільні аспекти, серед яких важливу роль посідають: знання, правила, способи поведінки, культура, певні вимоги з боку соціуму, які диктують певні вимоги до поведінки та визначають умови існування особистості у суспільстві.

При розгляді змісту соціокультурних компетентностей дослідники О. Огієнко [3], В. Махінов [4], Л. Вольнова [5], Т. Заїка [6], Т. Жукова [7, с. 33], С. Чехова [8, с. 64] дотримуються єдиної думки, щодо інтегративної якості особистості, наявності певної теоретичної, професійної підготовки для практичної готовності та дії у соціальному середовищі.

На думку О. Квасник соціокультурні компетентності відносяться до якостей людини як "володіння кодом ідеально-культурного нормування, морального нормування, умінням вибирати потрібний код залежно від соціальної ситуації" [9, с. 157].

Соціокультурні компетентності в аспекті міжкультурної комунікації розглянуто С. Пахотіною [10, с. 6], С. Козловою [11, с. 43], та К. Дворак [12, с. 32—33], де дослідниці приділяють велику увагу комунікативним здібностям особистості у поєднанні з професійністю та застосуванням певних соціальних та культурних норм.

У визначенні Л. Курінної соціокультурна компетентність — це якість особистості, яка визначає рівень її соціального та культурного розвитку [13].

Під соціокультурною компетентністю А. Поленова розуміє здатність особистості свідомо й продуктивно діяти в ситуації невизначеності, позитивно вирішуючи життєво важливі завдання соціуму [14, с. 77]. Дослідниця своїм визначенням підкреслює актуальність креативного підходу до вирішення певних завдань для їх позитивного рішення, тим самим розширюючи межі нових можливих варіантів рішень замість старих шаблонів.

Розглядаючи соціокультурну компетентність державних службовців, Т. Федорів визначає її як "здатність здійснювати продуктивний обмін елементами соціокультурного контексту, релевантними для породження і сприйняття комунікації в певній соціокультурній ситуації (вербальні, невербальні компоненти, норми, правила, цінності, ритуали, стереотипи тощо)" [15]. Таке визначення більш широко розкриває суть цього поняття і, на нашу думку, є актуальним для державних службовців, як представників народу, з одного боку, та представників влади — з іншого.

Говорячи про структуру соціокультурних компетентностей державних службовців, слід відзначити, що в сучасній літературі вона розглянута частково та здебільшого в контексті професійних компетентностей як комплексно, так і в аспекті окремих компетентностей. Саме тому ми пропонуємо розглянути деякі тлумачення структури соціокультурних компетентностей інших галузей наук, узагальнення сутнісних ознак яких ляже в основу обґрунтування та подальшого розгляду структури соціокультурних компетентностей державних службовців через призму загальних, спільних аспектів.

На думку Л. Марецької, структуру соціокультурних компетентностей визначають ключові компетенції, серед яких: мовна, соціальна, загальнокультурна, інтелектуальна, громадянська, інформаційна, етична, життєва [2, с. 276].

Часткова схожість з вищенаведеною структурою Л. Марецької прослідковується у Л. Вольнової, що виділяє соціальну, культурну, комунікативну, інтеракцію, фасилітативну, рефлексивну, перцептивну складові [5, с. 32].

Зазначимо, що спільним для обох трактувань дослідниць є соціальний та культурний компоненти, що є вкрай важливим для діяльності людини задля виключення можливих конфліктів, непорозумінь, дискримінації, упередженості дій на фоні соціальних та культурних протиріч.

На нашу думку, Л. Марецька акцентує увагу на професіоналізмі, як на процесі постійного навчання та самовдосконалення, взаємодії з оточуючим середовищем через призму етичних норм, життєвого досвіду та комунікації.

Ми вважаємо, що Л. Вольнова також виділяє значимість професійності особистості не тільки у розумінні психології відносин, а й через призму взаємодії особи з оточуючими людьми з позиції лідера, педагога, а також учасника групового процесу, в чому, власне, і проявляється фасилітативна складова соціокультурних компетентностей.

Дещо іншого підходу до трактування дотримується Н. Білоцерківська, виокремивши у структурі соціокультурних компетентностей такі компоненти: мотиваційний, когнітивний, діяльнісно-поведінковий [16].

У свою чергу І. Зимня визначає такі компоненти соціокультурних компетентностей: когнітивний, мотиваційний, ціннісно-смысловий, поведінковий [17].

У структурі соціокультурних компетентностей В. Сулейманова окреслює мотиваційно-ціннісний, когнітивний, діяльнісно-поведінковий компоненти [18].

Варто зазначити схожість визначення структури Н. Білоцерківською, І. Зимньою та В. Сулеймановою у контексті мотиваційного, когнітивного та поведінкового компонентів, притаманних, на їх погляд, структурі

соціокультурних компетентностей. Проте В. Сулейманова акцентує свою увагу ще й на аспектах міжкультурності, толерантності та міжнаціональному діалозі структури соціокультурних компетентностей.

На думку О. Огієнко, соціокультурні компетентності мають дві складові: соціальну та культурну, які тісно взаємопов'язані та взаємозумовлені. Соціальна складова характеризує варіативність взаємодії людини в різних соціальних середовищах. Культурна складова розкриває власну культурну ідентичність на основі ідей міжкультурної толерантності, адекватного сприйняття культурних відмінностей, готовності брати участь у діалозі культур [3, с. 372—373].

У структурі соціокультурних компетентностей, які виокремлює О. Квасник — когнітивний, емотивний компонент, праксеологічний та способи діяльності, якими оволодів майбутній фахівець, а також його інтуїція і готовність до імпровізації [9].

У авторефераті "Формування соціокультурної компетентності майбутнього вчителя" М. Боліна визначає спеціальну систему формування соціокультурних компетентностей, що будується з позиції системно-культурологічного підходу, включаючи в себе: мотиваційно-цільовий, змістовно-процесуальний, організаційно-технологічний, критеріально-рівневий [19].

Структуру соціокультурної компетентностей Л. Риченкова представляє такими складниками: когнітивним, діяльнісно-практичним та управління емоціями [20, с. 49].

На нашу думку, М. Боліна та Л. Риченкова відзначають важливість мовленевого, культурного та ціннісного аспектів.

У дисертаційному дослідженні "Еволюція системи професійної підготовки державних службовців в Україні" С. Григор'єва наводить авторську типологію компетентностей у галузі публічного управління та адміністрування, якими має володіти державний службовець, визначаючи серед них: загальні (стратегічні, практично орієнтовані), фахові (предметні, управлінські), психолого-особистісні, що включають (ціннісно-орієнтовані, міжособистісні) [21, с. 299]. Дослідниця чітко означила структуру компетентностей, що включає: загальні, фахові, психолого-особистісні.

Враховуючи вищевикладене, ми визначили структурну схожість вказаної типології компетентностей державних службовців, запропонованою С. Григор'євою, з проаналізованими нами вище структурами соціокультурних компетентностей, що відносилися до інших сфер діяльності. Важливо відмітити факт розгляду типології компетентностей дослідниці з позицій професійності та професійного вдосконалення, що є аналогічним до підходів дослідників інших галузей наук.

На нашу думку, С. Григор'євою було розкрито широкий аспект компетентностей та проведений деталізований підхід до формування структури професійних компетентностей.

Досліджуючи комунікативну компетентність керівника органу державної влади, Л. Пашко, Н. Ларіна, О. Руденко визначають поняття комунікативної компетентності у розрізі соціокультурної компетентності, як інтегральну функціональну характеристику, що належить до соціальних представницьких компетентностей

**Таблиця 1. Узагальнена видова структура соціокультурних компетентностей**

№ пп	Вид соціокультурних компетентностей	Автори
1.	Когнітивні	Н. Білоцерківська, Т. Зимня, О. Квасник, Н. Ларіна, Л. Пашко, Л. Риченкова, О. Руденко, В. Сулейманова
2.	Загальнокультурні (культурні)	Л. Волонова, Н. Ларіна, Л. Марецька, Л. Пашко, О. Руденко
3.	Мовні	Н. Ларіна, Л. Марецька, Л. Пашко, О. Руденко
4.	Комунікативні	Л. Волонова, Н. Ларіна, Л. Пашко, О. Руденко
5.	Мотиваційні (мотиваційно-ціннісні (ціннісно-мотиваційні, мотиваційно-цільові)	Н. Білоцерківська, М. Боліна, І. Зимня, Н. Ларіна, Л. Пашко, О. Руденко, В. Сулейманова
6.	Фахові (професійні, предметні)	Т. Василевська, С. Григор'єва, Н. Сидоренко, О. Слюсаренко
7.	Соціальні (громадянські, інтеракційні, фасилітативні)	Л. Вольнова, Л. Марецька

керівника органу державної влади, і характеризується: мовною, культурною, прагматичною, предметною стратегічною, ілюктивною, представницькою, комунікативною компетентностями та володіння навичками спільної (групової) професійної комунікативної діяльності, а також усталеними у певному соціокультурному середовищі стратегіями і тактиками комунікативної діяльності.

Слід зауважити, що дослідники виокремлюють у структурі комунікативної особистості керівника органу державної влади такі складники: когнітивний, ціннісно-мотиваційний, комунікативний, рефлексивний, технологічний [22, с. 26—29].

Таке трактування структури комунікативної компетентності, на нашу думку, має елементи схожості з складовими структури компетентностей запропонованими С. Григорєвою, де виокремлені дослідницею загальні компетентності включають сутність комунікативних, фа-

**Таблиця 2. Видова структура соціокультурних компетентностей державних службовців**

№	Вид соціокультурних компетентностей	Зміст соціокультурних компетентностей
1.	Професійно-технологічні	Професійні знання, вміння, навички, досвід; технологічні вміння роботи з інформацією, пошук та її обробка
2.	Психолого-особистісні	Доброчливість, чуйність, працьовитість, терплячість, відповідальність, миролюбність, дружелюбність, чесність, впевненість в собі та ін., а також уважність, логіку, пам'ять, самовладання, наполегливість, здатність до абстрактного мислення та ін.
3.	Морально-ціннісні	Морально духовний розвиток, моральна культура, загальнолюдські цінності)
4.	Соціально-комунікативні	Знання комунікативних засобів, здатність до ефективного спілкування, взаємодії з людьми задля досягнення цілі, адаптивність, відповідно до ситуацій та соціального середовища, соціальна поведінка
5.	Культурно-лінгвістичні	Знання культурних норм, звичаїв, традицій, толерантність, мовна та письмова грамотність, володіння іноземними мовами
6.	Етично-етнічні	Знання етичних норм та етнічних особливостей
7.	Мотиваційно-поведінкові	Обумовлюється заохоченням людини до дій через призму морального та матеріального задоволень

хові — когнітивних, психолого-особистісні — ціннісно-мотиваційних, що доводить спільність структурних елементів професійної структури компетентностей державних службовців з іншими структурами компетентностей.

Зважаючи на те, що культурний компонент є одним з основних у структурі соціокультурних компетентностей цікавим є погляд Н. Сидоренко, яка досліджуючи внутрішню композицію професійної культури державних службовців виділяє її структурні базові компоненти (професійні цінності, професійні норми, професійну мотивацію діяльності, професійно важливі якості особистості) та структурні компетентнісні компоненти: професійні знання, професійні вміння, професійні навички та професійний досвід [23].

На нашу думку, соціокультурні компетентності тісно пов'язані з етичними компетентностями публічних службовців, структуру яких запропонувала Т. Василевська. На думку дослідниці, ця структура складається з:

1. Теоретичних знань етичних засад професійної діяльності.
2. Практичних умінь і навичок виконання професійної діяльності.
3. Набору особистісних якостей.
4. Етичної чутливості та готовності професіонала до реалізації професійної діяльності на основі моральних цінностей та професійно-етичних принципів, а також вияву етичнокоректної поведінки в ситуаціях морального вибору.

Авторка зазначає, що моральні й професійно-етичні виміри присутні в усіх сферах діяльності публічного службовця, етична компетентність стає базовою компетенцією кожного публічного службовця й не обмежується окремими галузями управління або посадовцями [24].

У авторефераті "Діяльність органів державної влади з професійного вдосконалення й кар'єрного розвитку державних службовців (світовий досвід і його застосування в Україні)" О. Слюсаренко використовує системний підхід до з'ясування складу і структури загальної компетентності кадрів, надаючи класифікацію типових емпірично виявлених складових професійної компетентності державних службовців, що включає такі групи компетентностей:

1. Групи А. Предметні (спеціалізовані за видами діяльності) компетентності: інтелектуально-знаннєві; творчо-інноваційні; ціннісно-орієнтаційні; діалогокомунікаційні.
2. Групи Б. Загальні компетентності (не виражають конкретної предметності в діяльності): освіченість, кваліфікованість, досвідченість; уміння, навички; готовність, здатність, спроможність; особистість, особисті якості, характер.
3. Група В. Інтегровані або комбіновані компетентності: лідерство; працездатність, результативність; якість роботи, ефективність; самостійність; синтез розуму, таланту та мужності [25].

Запропоновану О. Слюсаренко структуру типових емпірично виявлених складових професійної компетентності ми вважаємо чітко сформованою і як таку, що висвітлює актуальні для державних службовців ас-



пекти кваліфікованості, обізнаності, аналітичності, працездатності, комунікативності, результативності, у поєднанні з застосуванням певних знань, умінь та навичок, а також притаманними лідерськими якостями.

На основі аналізу вищенаведених типів структур соціокультурних компетентностей нами було визначено найбільш уживані та змістовно-повторювані авторами компоненти соціокультурних компетентностей (табл. 1).

Враховуючи вищевикладене, відзначимо схожість складових компонентів структур соціокультурних компетентностей, що досліджувалися у різних галузях науки, зокрема, і в галузі публічного управління та адміністрування. Водночас зауважимо, що розглянуті вище структури включають як схожі, так і різнопланові компоненти, що можуть бути доповнені або виключені, в залежності від галузі наук, в якій вони розглядаються.

Як засвідчують результати цього дослідження щодо змістовного наповнення соціокультурних компетентностей, існують різні підходи до його ідентифікації у працях дослідників різних галузей знань, що засвідчують їх полісемію, відсутність єдиного та точного визначення за певними критеріями та аспектами.

Тому, узагальнюючи отримані у цьому дослідженні нові дані та враховуючи наші попередні теоретичні розробки [26], є необхідним уточнити визначення соціокультурних компетентностей державних службовців, розглядаючи їх як інтегровану якість особистості з необхідними позитивними рисами характеру, знаннями, вміннями, навичками, діючої з дотриманням принципів державної служби, поваги гідності людини, дотримання прав і свобод людини та громадянина, з готовністю до виконання своїх посадових обов'язків у межах етичної поведінки державних службовців, через призму моральності, чесності, неупередженості, соціальної адекватності, культурно-ціннісної орієнтації, застосовуючи особистісні якості та правила культури спілкування задля ефективного здійснення посадових компетенцій (повноважень) на умовах задоволення соціокультурних потреб людини і громадянина у полікультурному середовищі.

З'ясовані сутнісні ознаки соціокультурних компетентностей державних службовців, дозволяють визначити комплекс їх соціокультурних компетентностей, що включає найбільш важливі та затребувані, на нашу думку, структурні компоненти, необхідні для ефективного виконання державними службовцями їх компетенцій (повноважень) (табл. 2).

Таким чином, основу соціокультурних компетентностей державних службовців складають: професійно-технологічні, психолого-особистісні, морально-ціннісні, соціально-комунікативні, культурно-лінгвістичні, етично-етнічні та мотиваційно-поведінкові компетентності.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

1. У результаті дослідження розкрито сутність соціокультурних компетентностей державних службовців, що розглядається нами як феномен, що являє собою інтегровану якість особистості з необхідними позитивними рисами характеру, знаннями, вміннями, навичками, діючої з дотриманням принципів державної служ-

би, поваги гідності людини, дотримання прав і свобод людини та громадянина, з готовністю до виконання своїх посадових обов'язків у межах етичної поведінки державних службовців, крізь призму моральності, чесності, неупередженості, соціальної адекватності, культурно-ціннісної орієнтації, застосовуючи особистісні якості та правила культури спілкування задля ефективного здійснення посадових компетенцій (повноважень) на умовах задоволення соціокультурних потреб людини і громадянина у полікультурному середовищі.

2. Узагальнено, досліджувані у різних галузях знань, найчастіше уживані та змістовно-повторювані авторами компоненти соціокультурних компетентностей та визначено їх видову структуру: когнітивні; мовні; комунікативні; мотиваційні (мотиваційно-ціннісні, ціннісно-мотиваційні, мотиваційно-цільові); фахові (професійні, предметні); соціальні (громадянські, інтеракційні, фасилітаційні).

3. На основі аналізу різних структур соціокультурних компетентностей, узагальнення їх видової структури та враховуючи сутнісні ознаки феномену соціокультурних компетентностей державних службовців, визначено та обгрунтовано структуру соціокультурних компетентностей державних службовців. Ця структура включає комплекс структурних, найбільш необхідних та затребуваних компонентів соціокультурних компетентностей, необхідних для ефективного виконання державними службовцями їх компетенцій (повноважень): професійно-технологічні, психолого-особистісні, морально-ціннісні, соціально-комунікативні, культурно-лінгвістичні, етично-етнічні та мотиваційно-поведінкові.

4. Перспективними для подальших досліджень є узагальнення міжнародних стандартів соціокультурних компетентностей державних службовців.

### Література:

1. Груздева И.В. Социокультурная компетентность: ее культурологические аспекты, сущность, подходы к определению. Современные проблемы науки и образования. 2015. № 1. URL: <http://www.science-education.ru/121-19433> (дата звернення: 05.01.2022).
2. Марецька Л.П. Зміст і структура соціокультурної компетентності вчителя української мови. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах: зб. наук. пр. / редкол.: Т.І. Сущенко (голов. ред.) та ін. Запоріжжя: КПУ, 2012. Вип. 27 (80). С. 275—279.
3. Огієнко О.І. Соціокультурна компетентність у професійній підготовці майбутнього фахівця. Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. 2013. № 4. С. 368—375. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk\\_2013\\_4\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2013_4_48) (дата звернення: 05.01.2022).
4. Махінов В. Формування соціокультурної компетентності майбутніх вчителів у контексті культурологічної парадигми освіти та розвитку соціальних комунікацій. Психолого-педагогічні проблеми сільської школи: збірник наукових праць Уманського державного педагогічного університету імені Павла Тичини / ред. кол.: Побірченко Н.С. (гол. ред.) та інші. Умань: ПП Жовтий О.О., 2010. Вип. 34. 304 с. URL: <http://biog.in.ua/psihologo-pedagogichni-problemi-v2.html> (дата звернення: 05.01.2022).



i zahalnoosvitnii shkolakh; collection of scientific works], vol. 27 (80), pp. 275—279.

3. Ohienko, O. I. (2013), "Sociocultural competence in the professional training of future specialists", *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsiini tekhnolohii*, vol. 4, pp. 368—375, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk\\_2013\\_4\\_48](http://nbuv.gov.ua/UJRN/pednauk_2013_4_48) (Accessed 5 January 2022).

4. Makhinov, V. (2010), "Formation of socio-cultural competence of future teachers in the context of the culturological paradigm of education and development of social communications", *Psykhologo-pedahohichni problemy silskoi shkoly*, vol. 34, pp. 41—48, available at: <http://biog.in.ua/psihologo-pedagogichni-problemi-v2.html> (Accessed 5 January 2022).

5. Volnova, L. M. (2009), "Socio-cultural competence as a component of training students — future specialists of the system of activity "man-man", *Naukovyi chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova*, vol. 28 (52), pp. 137—145, available at: [http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9354/volnova.SKkompet.-u\\_pidgot..PDF?sequence=1](http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/9354/volnova.SKkompet.-u_pidgot..PDF?sequence=1) (Accessed 5 January 2022).

6. Zaika, T. (2020), "Competence approach in the cultural-philosophical context: features of terminological definitions", *Visnyk KhNU imeni V. N. Karazina*, vol. 62, available at: [file:///C:/Users/Igor/Downloads/16243-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1-82%D1%96-32554-1-10-.20201130%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Igor/Downloads/16243-D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82-20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1-82%D1%96-32554-1-10-.20201130%20(1).pdf) (Accessed 5 January 2022).

7. Zhukova, T. A. (2007), "Pedagogical technology of formation of sociocultural competence of future teachers", Ph.D. dissertation, Pedagogical sciences, Samara, Russia.

8. Chehova, S. E. (2003), "The role and place of socio-cultural competence in the training of university students", Ph.D. dissertation, Pedagogical sciences, Volzhskaya 268 state engineering and pedagogical academy, Nizhniy Novgorod, Russia.

9. Kvasnyk, O. V. (2008), "Pedagogical technologies of formation of sociocultural competence in future engineers", *Naukovyi visnyk Mykolaivskoho derzhavnoho universytetu. Pedahohichni nauky*, vol. 23, no. 2, pp. 154—160.

10. Pahotina, S. V. (2007), "Formation of socio-cultural competence of students of non-linguistic faculties of a pedagogical university (on the example of the faculty of physical culture)", Abstract of Ph.D. dissertation, Pedagogical sciences, Ishim, Russia.

11. Kolova, V. (2002), "Formation of socio-cultural competence of future specialists", Abstract of Ph.D. dissertation, Theory and methodology of vocational education, Chelyabinsk, Russia.

12. Dvorak, E. V. (2006), "Pedagogical conditions for the formation of socio-cultural competence of students of a technical university", Abstract of Ph.D. dissertation, Theory and methodology of vocational education, Irkutsk, Russia.

13. Kurinna, L. V. (2007), "Social and cultural competence: a definitional analysis of the witness", *Pedagogika formuvannya tvorchoyi osobistosti u vischiiy I zagalnoosvitniy shkolakh*, vol. 52, available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto\\_2017\\_52\\_23](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pfto_2017_52_23) (Accessed 5 January 2022).

14. Polenova, A. Yu. (2006), "Formation of socio-cultural competence of students by means of written

communication", Ph.D. dissertation, Pedagogical sciences, Rostov-on-Don, Russia.

15. Fedoriv, T. V. (2010), "Communicative competence and parameters", *Theor. that practice. holding management*, vol. 4.

16. Bilotserkivska, N. G. (2009), "Formation of social and cultural competence of future teachers in the process of education of humanities disciplines", Abstract of Ph.D. dissertation, Pedagogical sciences, Kharkiv National Pedagogical University named after G. S. Skovorody, Kharkiv, Ukraine.

17. Zimnyaya, I. A. (2003), "Key competencies — a new paradigm of the result of education", *Vyisshee obrazovanie segodnya*, vol. 5.

18. Suleymanova, P. V. (2013), "National-cultural centers as a means of forming the socio-cultural competence of students", *Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. Modern problems of science and education*, vol. 6, available at: <https://scienceeducation.ru/ru/article/view?id=11137> (Accessed 5 January 2022).

19. Bolina, M. V. (2001), "Formation of socio-cultural competence of the future teacher", Abstract of Ph.D. dissertation, Pedagogical sciences, Chelyabinsk, Russia.

20. Ryichenkova, L. A. (2008), "Formation of socio-cultural competence of future teachers of foreign languages", Ph.D. dissertation, Pedagogical sciences, Volgograd State Pedagogical University, Volgograd, Russia.

21. Hryhorieva, S. M. (2019), "Evolution of the system of professional training of state services in Ukraine", Ph.D. dissertation, Governance, Dnipro, Ukraine.

22. Pashko, L. A., Larina, N. B. and Rudenko, O. M. (2013), "Communicative competence of the head", *National Academy for Public Administration Under the President of Ukraine*, Kyiv, Ukraine.

23. Sydorenko, N. S. (2013), "Structural components of professional culture of civil servants. Aspects of public administration", *National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration*, vol. 1 (1), available at: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:c0ik3NxVf-0J:https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/download/517/506/+&cd=4&hl=uk&ct=clnk&gl=ua> (Accessed 5 January 2022).

24. Vasylevska, T. E. (2018), "Ethical competences of public servants in the context of public administration reform", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia: zb. nauk. pr., [Theory and Practice of Public Administration: coll. Science. Proceedings]*, vol. 1 (60), pp. 155—161.

25. Sliusarenko, O. M. (2007), "Activities of public authorities for professional development and career development of civil servants (world experience and its application in Ukraine)", Abstract of Ph.D. dissertation, Governance, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration, National Academy for Public Administration Under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine.

26. Shutovska, Z. O. (2021), "Basic concepts and content of socio-cultural competencies of civil servants", *Scientific perspectives. Series "Public Administration"*, vol. 10 (16), pp. 192—206, available at: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/591> (Accessed 5 January 2022).

*Стаття надійшла до редакції 09.01.2022 р.*

О. Г. Пухкал,  
д. держ. упр., професор, професор кафедри парламентаризму,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0003-4673-3173  
Р. В. Антонюк,  
аспірант кафедри парламентаризму,  
Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0002-4770-9581

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.134

## ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ПРОТИДІЇ ТЕРОРИЗМУ В КОНТЕКСТІ ВИКЛИКІВ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

O. Pukhkal,  
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Parliamentarianism, Taras Shevchenko National University of Kyiv  
R. Antoniuk,  
Postgraduate student of the Department of Parliamentarianism, Taras Shevchenko National University of Kyiv

### PRIORITY DIRECTIONS AND MECHANISMS TO IMPROVE OF COUNTERING TERRORISM STATE POLICY IN THE CONTEXT OF NATIONAL SECURITY CHALLENGES

**Статтю присвячено визначенню пріоритетних напрямів та механізмів удосконалення державної політики протидії тероризму в контексті викликів національної безпеки. Обґрунтовані підходи до формування нової концептуальної основи розбудови єдиної державної системи протидії тероризму, основний фокус якої лежить у розбудові стратегічних і програмних основ державної контртерористичної політики і визначенні заходів з розбудови нормативно-правового забезпечення протидії насильницькому екстремізму як формі внутрішнього тероризму. Доведено, що на сучасному етапі розвитку політики протидії тероризму, остання має формуватися у руслі розбудови системи стійкості суспільства до гібридних загроз і загрози тероризму згідно з пріоритетами нової Стратегії національної безпеки.**

**Відповідно у статті розроблено положення та рекомендації, що спрямовані на удосконалення механізмів державної політики протидії тероризму, зокрема: координаційного — шляхом формування єдиної робочої групи при РНБОУ для забезпечення координації діяльності органів виконавчої влади у відповідній сфері, у тому числі тих, які забезпечують антитерористичну безпеку; інституційного — шляхом підвищення ефективності інструментів попередження та оцінки терористичних загроз та ризиків, за рахунок формування національної системи оповіщення по типу європейської ARGUS, створення єдиної системи багаторівневої оцінки загроз та прогнозування надзвичайних і кризових ситуацій.**

**The article is devoted to identifying priority directions and mechanisms to improve state counter-terrorism policy in the context of national security challenges. Approaches to the formation of a new conceptual framework for the development of a unified national system of counter-terrorism, the main focus of which lies in the development of strategic and programming foundations of the national counter-terrorism policy and the definition of measures to develop legislative and regulatory support**

*for countering violent extremism as a form of domestic terrorism, are substantiated. It is proved that at the current stage of development of counter-terrorism policy, the latter must be formed in connection with the development of the resilience system of society to hybrid threats and the threat of terrorism in accordance with the priorities of the new National Security Strategy. In order to conceptually harmonize the statements of the future Counter-Terrorism Strategy draft with the concept of national resistance, the author justified the adoption of a number of important steps, which are functionally aimed at improving the effectiveness of several mechanisms of state counter-terrorism policy in Ukraine, namely: legal, institutional and coordination.*

*In this regard, the author developed statements and recommendations aimed at improving the mechanisms of state policy of countering terrorism. As such, the following are considered: coordinative mechanism by forming a single working group under the CNSD of Ukraine to ensure coordination of the executive authorities in the relevant sphere, including those that provide anti-terrorist security; institutional mechanism by improving the effectiveness of instruments of prevention and assessment of terrorist threats and risks, through the establishment of national warning system based on the European ARGUS model; creation of a unified system of multi-level threat assessment and forecasting of emergency and crisis situations, as well as synchronization of terrorist threat levels by national crisis warning systems.*

*Ключові слова: тероризм, протидія тероризму, державна політика протидії тероризму, механізми державної політики протидії тероризму, виклики національній безпеці.*

*Key words: terrorism, countering terrorism, state policy of countering terrorism, mechanisms of countering terrorism state policy, challenges to national security.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК З ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ТА ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Станом на сьогодні в Україні в цілому сформовані політико-правові, законодавчі та організаційні засади державної політики протидії тероризму. Присутня уся необхідна нормативно-правова база для повноцінного забезпечення реалізації державної політики протидії тероризму. Створена інституційна система протидії тероризму, що складається із постійно діючих функціональних і територіальних суб'єктів, визначені сфери відповідальності останніх за об'єкти можливих терористичних посягань, а також функції, які мають виконувати відповідні інституції у постійному режимі. Однак, попри актуальність терористичної загрози, відповідна державно-управлінська діяльність не забезпечує достатній контртерористичний потенціал складових вітчизняної системи національної безпеки.

Внаслідок порушення логіки процесу нормотворення має місце невідповідність завдань між різними концептуальними документами державної політики протидії тероризму. Антитерористичне законодавство характеризується численними колізіями правових норм; у ньому відсутні важливі механізми кримінально-правового та кримінально-процесуального регулювання контртерористичної діяльності, організаційно-правового забезпечення суб'єктів протидії тероризму тощо. Організаційно-управлінська структура системи протидії тероризму в Україні загалом характеризується превалюванням реактивного підходу боротьби з тероризмом.

Отже, сучасна державна політика протидії тероризму потребує суттєвих коректив на шляху зміцнення стійкості суспільства до терористичної та інших загроз національній безпеці України, що робить проблему

удосконалення теоретико-методологічного і науково-практичного забезпечення відповідної державно-управлінської діяльності вкрай затребуваною.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ПРОБЛЕМАТИКОЮ ТА ВИЗНАЧЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Дослідженням теоретично-методологічних засад та прикладних аспектів державної політики протидії тероризму в Україні займаються чимало фахових науковців. Зокрема, можна відзначити роботи К. Войтовського, С. Дрьомова, А. Місюри, О. Резнікової [1; 7], С. Кондратова, В. Мокляка [2] та ін.

Утім у наукових публікаціях основна увага акцентується переважно на дослідженні нормативно-правового забезпечення протидії цій загрозі і вкрай мало приділяється уваги обґрунтуванню шляхів досягнення основної мети відповідної державно-управлінської діяльності — розвитку адаптивного потенціалу державної системи протидії тероризму до актуальних викликів національної безпеки. Це робить проблему визначення пріоритетних напрямів та механізмів удосконалення державної політики протидії тероризму в контексті сучасних викликів національній безпеці України актуальною і своєчасною.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення пріоритетних напрямів та механізмів удосконалення державної політики протидії тероризму в контексті викликів національній безпеці.

## ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ТА ЇХ ОБґРУНТУВАННЯ

У контексті викликів національній безпеці України станом на сьогодні все ще зберігають актуальність такі

напрями розвитку державної антитерористичної політики:

- завершення збройного конфлікту, звільнення тимчасово окупованих територій, відновлення територіальної цілісності й державного суверенітету України;
- реформування сектору безпеки та оборони;
- становлення й розвиток стратегічних комунікацій сектору безпеки та оборони;
- удосконалення законодавства у сфері протидії тероризму;
- удосконалення системи захисту об'єктів можливих терористичних посягань;
- формування культури безпечної поведінки громадян і нетерпимого ставлення до ідеології екстремізму та тероризму;
- протидія фінансуванню тероризму;
- залучення громадянського суспільства до боротьби з тероризмом;
- міжнародна співпраця у сфері боротьби з тероризмом та інтеграція України до глобального безпечного простору [3, с. 154—155].

Зважаючи на незавершеність формування в Україні політико-правових засад забезпечення державної політики протидії тероризму, очевидним пріоритетом її розвитку, що потребує першочергового вирішення, має стати розроблення та прийняття проєкту національної стратегії протидії тероризму та пов'язаними із ним загрозами, а також відповідної державної цільової програми для забезпечення належного рівня її фінансування. Вказана Стратегія має, зокрема, визначити мету, пріоритети і завдання державної політики у сфері протидії тероризму, комплекс пріоритетних заходів і механізмів реалізації визначених завдань, а також обсяг і джерела фінансування заходів реалізації Стратегії.

До актуальних завдань у сфері удосконалення державної системи протидії тероризму в Україні, на думку низки дослідників, проєкт стратегії має включати, зокрема такі:

- уточнення порядку взаємодії суб'єктів боротьби з тероризмом у різних ситуаціях;
- удосконалення порядку взаємодії держави з громадянами та суспільством у ході реалізації основних завдань державної політики у відповідній сфері (у т.ч. забезпечення інформованості суспільства про небезпечку та масштаби тероризму, порядок дій у разі терористичної атаки, більш активне залучення громадян до участі у протидії тероризму тощо);
- удосконалення порядку інформаційного і наукового забезпечення діяльності державних органів, залучених до боротьби з тероризмом;
- напрями активізації міжнародного співробітництва у відповідній сфері [1, с. 41—43].

Погоджуючись із вищевказаним, варто зазначити, що на сучасному етапі розвитку політики протидії тероризму, остання має формуватися у руслі розбудови системи стійкості суспільства до гібридних загроз і загрози тероризму відповідно згідно пріоритетів нової Стратегії національної безпеки. Стійкість, згідно з положенням Стратегії, визначається як здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування, зокрема шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх вразливостей [6].

У зв'язку з цим привертає увагу розроблений науковцями Національного інституту стратегічних досліджень проєкт Концепції забезпечення національної стійкості, що включає загальне бачення системи стійкості й комплексний підхід до протидії широкому спектру загроз.

Зокрема, проєкт Концепції має визначити основні напрями розбудови стійкості:

- удосконалення кризового менеджменту, стійкість громад, економічна стійкість, суспільна стійкість;
- національного координатора, структуру його допоміжних органів;
- загальну схему розподілу відповідальності та повноваження державних органів за визначеними напрямами забезпечення національної стійкості;
- особливості формування національної системи оцінювання загроз і ведення національного реєстру/профілю загроз;
- формування національної мережі уповноважених державних органів і наукових установ з питань стратегічного аналізу;
- постійно діючі механізми взаємодії органів державної та місцевої влади, неурядових організацій, приватного бізнесу та міжнародних партнерів з питань забезпечення національної стійкості (на національному і місцевому рівнях);
- формування і функціонування постійно діючих двосторонніх каналів комунікацій держави з населенням, а також поширення необхідних знань;
- обов'язковість проведення періодичних міжвідомчих навчань і тренувань за участю населення та інших заходів з метою підвищення рівня обізнаності та готовності до реагування на широкий спектр загроз;
- особливості створення необхідних резервів і розвитку спроможностей у різних сферах;
- особливості правового забезпечення відповідних процесів, у т.ч. щодо: законодавчого врегулювання питань стратегічного планування в державі з урахуванням принципів сталого розвитку, безпеки і стійкості; створення єдиної нормативно-правової бази у сфері планування та реагування на кризові ситуації та загрози для скоординованих дій державних органів; запровадження єдиних стандартів та рекомендацій (інструкцій) з окремих питань забезпечення національної стійкості [7].

Отже, з метою концептуального узгодження положень майбутнього проєкту Стратегії протидії тероризму із концепцією національної стійкості доцільно запропонувати прийняття ряду важливих державно-управлінських кроків, що функціонально спрямовані на підвищення ефективності роботи одразу декількох механізмів державної політики протидії тероризму в Україні, а саме: правового, інституційного та координаційного.

По-перше, має сенс суб'єктам законодавчої ініціативи у досліджуваній сфері (Президенту України та КМУ в особі РНБО України і АТЦ СБУ) зосередити увагу на підготовці проєкту Стратегії протидії тероризму і насильницькому екстремізму.

Виділення категорії насильницькому екстремізму вважаємо важливим, враховуючи ту обставину, що на території України ведуть терористичну діяльність як внутрішні терористичні організації, котрі надихає і

підтримує іноземна держава, так і місцеві організації і окремі особи, які вчиняють акти насильницького екстремізму, мотивованого антиурядовими, сепаратистськими та іншими поглядами. Ці явища досить схожі у своїх проявах із концептом домашнього насильницького екстремізму (HVE) як формі тероризму, якому у США вже тривалий час приділяється виключна увага як державою, так і науковою спільнотою. Представники останньої, зокрема, далеко не завжди прив'язують зазначене явище виключно до джихадистського тероризму, тим самим розглядаючи його у більш загальному руслі.

Наприклад, американський дослідник Дж. Б'єлопера визначає HVE як особу будь-якого громадянства, яка проживала й/або діяла в основному в Сполучених Штатах або на територіях штатів, котра захищає, бере участь або готується брати участь в ідеологічно мотивованих терористичних діях (включаючи надання підтримки тероризму) з метою сприяння політичній діяльності або соціальним цілям, які відстоюються іноземною терористичною організацією, але діючі незалежно від іноземної терористичної організації [8].

Тому розроблення Стратегії протидії тероризму та насильницькому екстремізму, основне завдання якої буде полягати у визначенні та формуванні заходів протидії тероризму на принципово новій концептуальній основі, включаючи у поняття тероризму і категорію насильницького екстремізму. Варто також підкреслити, що у зв'язку з озвученим вище, завданнями Стратегії мають стати, по-перше, створення правової бази протидії екстремізму, а по-друге, підготовка змін у закон про боротьбу з тероризмом, що стосуються правових заходів протидії насильницькому екстремізму. Також задля належного фінансового забезпечення реалізації заходів означеної Стратегії доцільно запропонувати прийняття Державної цільової програми протидії тероризму і екстремізму.

Другим важливим кроком у контексті формування національної стійкості до терористичної загрози має стати удосконалення координаційного механізму попередження кризових ситуацій та інструментів оцінки ризиків терористичних атак.

Зокрема, потребує формування національної системи оповіщення по типу європейської ARGUS, що можна створити шляхом реорганізації Головного ситуаційного центру України (ГСЦУ) при Апараті РНБО України, який наразі є програмно-апаратним комплексом зі збору, накопичення і обробки інформації, необхідної для підготовки та прийняття рішень у сфері національної безпеки і оборони [5].

У зв'язку із вищевказаним аналіз терористичних загроз також має бути інкорпорований у єдину систему багаторівневої оцінки загроз та прогнозування надзвичайних і кризових ситуацій, що повинна бути створена в Україні. Зокрема, потребує синхронізації рівнів терористичної загрози, прийнятих у Положенні про єдину державну систему запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків [4] із іншими системами кризового попередження національного рівня, зокрема, Державної системи фізичного захисту, Єдиної державної системи цивільного захисту, Єдиної державної системи запобігання і реа-

гування на надзвичайні ситуації техногенного та природного характеру та деякі інші, в яких і досі практикуються різні терміни для опису функціонування цих систем у різних умовах, критеріїв їх запровадження "режимів", "рівнів" чи "умов" готовності до надзвичайної ситуації. Через невідповідності режимів функціонування цих систем час реагування на такі системні надзвичайної ситуації, як, наприклад, загроза вчинення терористичного акту на ядерному об'єкті, можуть суттєво збільшуватися. Тому цілком справедливою є думка низки українських дослідників, що існуючі в Україні окремі антикризові системи й досі є значною мірою фрагментованими. Наразі зафіксований у нормативно-правовій базі "розподіл" загроз та ризиків по цих системах консервує вузьковідомчий "погляд" на проблеми і створює бар'єри для організації реагування на більш широкий інтервал загроз і ризиків, як цього вимагає, захист таких об'єктів терористичних посягань як критична інфраструктура [2, с. 11].

Таким чином, міжвідомча координаційна комісія АТЦ СБУ має розробити, а РНБО України затвердити своїм рішенням єдиний робочий документ зі стандартизації протоколів реагування на загрози вчинення терористичних актів усіма національними системами антикризового реагування.

Інституційне забезпечення цього процесу потребує формування при Апараті РНБО України спеціального підрозділу з виявлення та аналізу загроз національній безпеці, у штаті якого мають бути делеговані представники інформаційно-аналітичної групи Штабу АТЦ, що у своїй роботі користуватиметься ресурсами ГСЦУ, а також, окрім АТЦ, ситуаційних центрів інших суб'єктів протидії тероризму. Зокрема: Ситуаційного центру Міністерства оборони України; Головного центру управління службою Державної прикордонної служби України; Ситуаційного центру забезпечення кібербезпеки СБУ; Інформаційно-кризового центру з питань безпеки об'єктів ядерної енергетики, що функціонує в структурі Державної інспекції ядерного регулювання та інші відомчі структури.

Формування системи національної стійкості потребує реалізацію її важливого принципу — забезпечення комплексного підходу до реагування на всі види загроз і небезпек, що потребує формування єдиної системи координації діяльності різних учасників на всіх етапах дії загрози або розгортання кризової ситуації [7, с. 6]. Тому до пріоритетного напрямку реалізації державної політики протидії тероризму має належати удосконалення механізмів координування зусиль усіх суб'єктів протидії тероризму.

Наразі в Україні АТЦ визнається координуючим органом єдиної державної системи та суб'єктів боротьби з тероризмом. Однак остання, як було з'ясовано вище, не охоплює весь спектр напрямів боротьби з тероризмом. У контексті комплексного підходу до формування системи національної стійкості до загроз національній безпеці видається доцільним створення інституції як робочого органу РНБОУ для забезпечення координації діяльності органів виконавчої влади у відповідній сфері, у тому числі, тих які забезпечують антитерористичну безпеку. Відповідно практичну цінність матиме пропозиція Кабінету Міністрів України

розробити та затвердити Положення про відповідний орган, як варіант у формі міжвідомчої робочої групи, і посадовий склад, до якого увійдуть представники Штабу АТЦ.

## ВИСНОВКИ

Резюмуючи вищевикладене, суб'єктам національної системи протидії тероризму рекомендовано прийняти такі організаційно-правові заходи з удосконалення державної політики протидії тероризму:

— РНБО України і АТЦ СБУ підготувати проєкт стратегії протидії тероризму і насильницькому екстремізму;

— РНБО України розробити, а Президенту України своїм указом затвердити рішення про створення Національної системи оповіщення при Головному ситуаційному центру України;

— Міжвідомчій координаційній комісії АТЦ СБУ розробити, а РНБО України затвердити єдиний робочий документ зі стандартизації протоколів реагування на загрози вчинення терористичних актів усіма національними системами антикризового реагування;

— Кабінету Міністрів України розробити та затвердити Положення про міжвідомчу робочу групу із забезпечення координації діяльності органів виконавчої влади у сфері забезпечення національної стійкості до загроз національній безпеці, у тому числі загроз тероризму, а також її посадовий склад, до якого увійдуть представники Штабу АТЦ.

Таким чином, сучасна державна політика протидії тероризму потребує суттєвих коректив відповідно до динаміки змін у тактиці сучасного тероризму, а запропоновані уточнення пріоритетних напрямів діяльності держави у досліджуваній сфері мають підвищити стійкість до терористичної загрози.

## Література:

1. Актуальні питання протидії тероризму у світі та в Україні: аналіт. доповідь / авт. кол.: О.О. Резнікова, А.О. Місюра, С.В. Дрьомов, К.Є. Войтовський; за заг. ред. О.О. Резнікової. К.: НІСД, 2017. 102 с.

2. Мокляк В.В. Протидія терористичній діяльності в Україні: дис. канд. юрид. наук.: 12.00.08 — кримінальне право та кримінологія; кримінально-виконавче право (081 — Право). Харків, 2020. 232 с.

3. Про забезпечення координації дій, взаємодії та обміну інформацією при створенні державної системи захисту критичної інфраструктури. К.: НІСД, 2018. 30 с.

4. Про затвердження Положення про єдину державну систему запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків: постанова Кабінету Міністрів України від 18 лютого 2016 р. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-p#Text> (дата звернення: липень 2021).

5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 січня 2015 року "Про створення та забезпечення діяльності Головного ситуаційного центру України": Указ Президента України від 28 лютого 2015 р. № 115. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/115/2015/paran2#n2> (дата звернення: липень 2021).

6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року "Про Стратегію національної безпеки України": Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення: липень 2021).

7. Резнікова О., Войтовський К., Лепіхов А. Щодо координації діяльності з розбудови національної стійкості (стратегічний рівень). Аналітична записка. Серія "Національна безпека". № 9. 2020. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-koordinacii-diyalnosti-z-rozbudovi-nacionalnoi-stiykosti> (дата звернення: липень 2021).

8. Bjelopera J.P. Sifting Domestic Terrorism from Hate Crime and Homegrown Violent Extremism. URL: <https://fas.org/sgp/crs/terror/IN10299.pdf> (date of request: May 2021).

## References:

1. Reznikova, O.O. Misiura, A.O. Dr'omov, S.V. Vojtovs'kyj, K.Ye. (2017), Aktual'ni pytannia protydii teroryzmu u sviti ta v Ukraini [Current issues of counterterrorism in the world and in Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.

2. Mokliak, V.V. (2020), "Counteraction to terrorist activity in Ukraine", Ph.D. Thesis, Law, Kharkiv, Ukraine.

3. NISD (2018), Pro zabezpechennia koordynatsii dij, vzaiemodii ta obminu informatsiieiu pry stvorenni derzhavnoi systemy zakhystu krytychnoi infrastruktury [On ensuring coordination of actions, interaction and exchange of information in the creation of the state system of critical infrastructure protection], NISD, Kyiv, Ukraine.

4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On approval of the Regulations on the unified state system of prevention, response and cessation of terrorist acts and minimization of their consequences", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-p#Text> (Accessed 25 Dec 2021).

5. President of Ukraine (2015), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of January 25, 2015 "On the establishment and operation of the Main Situation Center of Ukraine"", available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/115/2015/paran2#n2> (Accessed 25 Dec 2021).

6. President of Ukraine (2020), Decree "On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine"", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (Accessed 25 Dec 2021).

7. Reznikova, O. Vojtovs'kyj, K. and Lepikhov, A. (2020), "Regarding the coordination of activities for building national stability (strategic level)", Analitichna zapyska. Seriya ""Natsional'na bezpeka"", vol. 9, available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-koordinacii-diyalnosti-z-rozbudovi-nacionalnoi-stiykosti> (Accessed 25 Dec 2021).

8. Bjelopera, J.P. (2017), "Sifting Domestic Terrorism from Hate Crime and Homegrown Violent Extremism", available at: <https://fas.org/sgp/crs/terror/IN10299.pdf> (Accessed 25 Dec 2021).

*Стаття надійшла до редакції 17.01.2022 р.*



УДК 001.89:35.088.6:614.2]-027.21/.22

*Н. О. Васюк,  
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана*

*ORCID ID: 0000-0002-8493-6644*

*О. О. Котов,*

*головний консультант управління охорони здоров'я та санаторно-курортних закладів,  
Державне управління справами*

*ORCID ID: 0000-0002-6822-9552*

*Т. В. Савіна,*

*доктор філософії за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування",  
головний спеціаліст відділу управління керівними кадрами Управління*

*по роботі з персоналом, Міністерство охорони здоров'я України*

*ORCID ID: 0000-0001-9647-9105*

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.139

## ФОРМУВАННЯ РЕЗЕРВУ УПРАВЛІНСЬКОГО ПЕРСОНАЛУ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ ЯК СКЛАДОВОЇ КАР'ЄРНОГО РОЗВИТКУ

*N. Vasuyk,*

*PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of National Economy and Public Administration, Vadym Hetman Kyiv National Economic University*

*O. Kotov,*

*Chief consultant of the Department of Health and Sanatoriums of the State Administration of Affairs*

*T. Savina,*

*Doctor of Philosophy in specialty 281 "Public Administration and Management", a chief desk officer of the Supervisory Personnel Management Department of the Personnel Management*

*Department of the Ministry of Health of Ukraine*

### FORMATION OF RESERVE OF MANAGEMENT STAFF IN THE FIELD OF HEALTHCARE IN UKRAINE AS A COMPONENT OF CAREER DEVELOPMENT

***Встановлено, що кар'єра та кар'єрний розвиток управлінського персоналу, зокрема у сфері охорони здоров'я, має включати стимулювання особистісної мотивації до саморозвитку, до професійного розвитку, удосконалення знань, вмінь, навичок, підвищення рівня професійної компетентності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації особистості та ін.***

***Визначено, що одним із основних факторів, що визначають ефективність та результативність управління персоналом є стан роботи з професійного розвитку управлінського персоналу підприємства, установ та організацій.***

***Обґрунтовано роль формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку. Доведено необхідність формування такого резерву, для функціонування якого потрібно здійснити такі заходи: розробити та затвердити відповідні нормативно-правові акти; встановити процедуру відбору претендентів на участь у резерві управлінського персоналу; передбачити необхідне ресурсне забезпечення, а також розробити систему моніторингу навчання учасників резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.***

***Встановлено, що формування і використання кадрового резерву на посади управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я є основною із цілей ефективної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Визначено, що проблема підготовки кадрів та перспективи розвитку сфери охорони здоров'я в Україні значною мірою залежать від стану професійного рівня і якості підготовки медичних (фармацевтичних) кадрів і фахівців з реабілітації, їх безперервного удосконалення протягом трудової діяльності.***

***З метою формування дієвого кадрового резерву на управлінські посади та для розвитку системи підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я як складових кар'єрного розвитку, запропоновано впровадити три альтернативи змін: підготовка резерву управлінського персоналу у***

сфері охорони здоров'я, який передбачає розроблення Програми підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я та індивідуальної програми підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я; удосконалення механізмів кар'єрного розвитку управлінського персоналу сфери охорони здоров'я, який визначає необхідність розробки Програми підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я з метою планування кар'єри та удосконалення мотиваційного механізму розвитку управлінського персоналу, а також Положення про мотивацію персоналу та розвиток кар'єри у закладах охорони здоров'я; удосконалення організаційних та правових механізмів підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу, що передбачає на законодавчому рівні визначити та закріпити основні компетенції, які повинні мати управлінці сфери охорони здоров'я.

*It has been established that the career itself and the career development of managerial staff in the field of health care, in particular, should include stimulating personal motivation for self-development, professional development, skills and knowledge improvement, increase of professional competence, training, retraining and advanced education, etc.*

*It has been determined that one of the main factors determining the efficiency and effectiveness of personnel management is the state of work on professional development of managerial personnel of enterprises, institutions and organizations.*

*The role of forming a reserve of managerial staff in the field of health care as a component of career development has been substantiated. The necessity of forming such a reserve for the functioning of which the following measures are necessary has been proved: to develop and approve the relevant normative legal acts; to establish a procedure for selecting applicants for participation in the reserve of managerial staff's formation; to provide the necessary resources, as well as to develop a system for monitoring the training of the reserve of managerial staff's participants in the field of health care.*

*It has been established that the formation and use of the personnel reserve for the managerial staff's positions in the field of health care is the main goal of an effective personnel policy in the field of health care. It is determined that the problem of training and prospects for the development of health care in Ukraine largely depend on the professional level and quality of medical (pharmaceutical) personnel and rehabilitation specialists' training, their continuous improvement within employment. In order to form an effective personnel reserve for managerial positions and to develop a system of training management personnel in the field of health care as components of career development, it is offered to introduce three alternative amendments: training of a reserve of managerial staff in health care, training of the reserve of managerial staff in the field of health care and individual program of training of the reserve of managerial staff in the field of health care; Improvement of the mechanisms of career development of health care managerial staff, which determines the need to develop a program of training of health care managerial staff in order to plan careers and improve the motivational mechanism of the managerial staff development, as well as Regulations on staff motivation and development careers in health care facilities; Improvement of the organizational and legal mechanisms for the training of the health care managers on the basis of a competency-based approach, which provides the legislative level to identify and consolidate the basic competencies that health care managers should have.*

*Ключові слова: сфера охорони здоров'я, управлінський персонал, медичний персонал, кар'єра, кар'єрний розвиток, резерв управлінського персоналу, підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації управлінського персоналу.*

*Key words: healthcare, managerial staff, medical staff, career, career development, management staff reserve, training, retraining and advanced education of management staff.*

### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сфера охорони здоров'я на сьогодні знаходиться у процесі трансформації, кінцевим результатом якої має

стати підвищення доступності та якості медичної допомоги для населення. Реформуються механізми фінансування сфери охорони здоров'я, а також визначено порядок медичного обслуговування населення за Програмою медичних гарантій та впроваджено електронну систему охорони здоров'я, що вимагає від керівників

та медичних працівників закладів охорони здоров'я розвивати свої знання, навички та вміння у питаннях політики та управління закладами охорони здоров'я, економіки та фінансування, медичного та фармацевтично-го права та ін.

Це і є підґрунтям для прийняття рішень керівниками та медичними і немедичними працівниками сфери охорони здоров'я щодо планування власного кар'єрного розвитку, професійного зростання, формування резерву управлінського персоналу, а також удосконалення підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку та реформування сфери охорони здоров'я, її законодавчого забезпечення та кадрового забезпечення вже стало предметом розгляду багатьох вітчизняних і зарубіжних дослідників, як-от: М. Білинська, Л. Жаліло, В. Жаховський, В. Князевич, Н. Кризина, Т. Курило, В. Москаленко, В. Пашков, Я. Радиш, І. Рожкова, Г. Слабкий, І. Солоненко та інших науковців.

Особливості кадрової політики та системи професійної підготовки керівних кадрів галузі охорони здоров'я, а також питання кар'єрного розвитку управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я досліджували Є. Булах, О. Волосовець, Ю. Вороненко, Д. Кармишев, Л. Мельник, О. Мінцер, З. Надюк, В. Передерій, Ю. Поляченко, М. Шутов та інші науковці.

## ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Водночас залишаються невирішеними питаннями щодо теоретичних та практичних аспектів механізмів кар'єрного розвитку управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я України, зокрема щодо формування кадрового резерву.

## МЕТА СТАТТІ

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування та визначення шляхів удосконалення формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я в Україні як складової кар'єрного розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Встановлено, що кар'єра та кар'єрний розвиток управлінського персоналу, зокрема у сфері охорони здоров'я, має включати стимулювання особистісної мотивації до саморозвитку, до професійного розвитку, удосконалення знань, вмінь, навичок, підвищення рівня професійної компетентності, підготовку, перепідготовку та підвищення кваліфікації особистості та ін.

Одним із основних факторів, що визначають ефективність та результативність управління персоналом є стан роботи з професійного розвитку управлінського персоналу підприємства, установ та організацій. Погоджуємося, що "розвиток персоналу — це процес безперервного навчання працівників, управління діловою кар'єрою персоналу, планування і підготовки кадрового резерву. Кадровий резерв — це група керівників і спеціалістів, що володіють здатністю до управлінської

діяльності, що відповідають вимогам, пропонуваним посадою певного рангу, які пройшли процедуру добору і систематичну цільову кваліфікаційну підготовку" [1].

Отже, формування кадрового резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я розглядають з позиції кар'єрного розвитку та доступу до управлінських посад. Так, "резерв від двох до трьох лікуючих лікарів в закладах охорони здоров'я формується у вигляді групи підготовлених працівників, які б могли обіймати керівні посади; рішення щодо включення до такого резерву виноситься на основі консенсусу головного лікаря, начальника відділу кадрів та представника профспілок на основі оцінки потенціалу кожного окремо взятого працівника, віку та категорії; чітких посилань на стаж чи організаційні обов'язки працівника не надається. Перелік осіб, включених до резерву, потім узгоджується відповідним органом управління. Після свого включення до резерву працівники мають пройти відповідне навчання (за магістерської програмою та/або за спеціалізацією з організації та управління), хоча на практиці це практично нічого значить, так як особи призначені на керівні посади не обов'язково вибираються з кадрового резерву" [2].

При формуванні кадрового резерву на управлінські посади необхідно враховувати як і загальні вимоги, так і професійні вимоги до посади керівника того чи іншого структурного підрозділу, а також визначити особливості вимог до особистісних якостей кандидата. Отже, джерелами кадрового резерву на керівні посади є [1]:

- керівний склад апарату управління;
- головні, провідні і старші спеціалісти;
- фахівці, що мають відповідну освіту і відповідний досвід у професійній діяльності;
- молоді спеціалісти, які стажувалися на відповідній посаді.

Це вимагає визначення мінімальних вимог до кандидата на управлінську посаду та включення до цих вимог оцінювання результатів службової діяльності на попередньому місці роботи [2]. В зв'язку з цим необхідно:

1. Створити кадровий резерв на управлінські посади сфери охорони здоров'я через упровадження організаційних, нормативних та фінансових механізмів з метою покращення доступу учасників резерву до системи підготовки керівників.

2. Розробити та затвердити методичні рекомендації з метою формування кадрового резерву відповідно до оцінки результатів діяльності учасника такого резерву, а в подальшому і призначення на управлінські посади закладів охорони здоров'я.

3. Розробити подібну процедуру та здійснити організаційні заходи щодо формування кадрового резерву на немедичні посади закладів охорони здоров'я.

Погоджуємося, що "система організації роботи з кадровим резервом складається із добору кандидатів для зарахування до кадрового резерву; підсистеми оцінки рівня професійної підготовки, вивчення психологічних якостей кандидатів для зарахування до кадрового резерву; підсистеми організації роботи з працівниками, зарахованими до кадрового резерву; призначення осіб, зарахованих до кадрового резерву. Такий підхід покликаний забезпечити добір працівників, які мають про-

фесійні навички, що ґрунтуються на сучасних спеціальних знаннях, аналітичних здібностях, необхідних для виконання покладених завдань та прийняття й реалізації управлінських рішень; підготовку цих працівників для обіймання керівної посади відповідного рівня; розстановку управлінських кадрів" [3].

Наявність у закладах охорони здоров'я підготовленого кадрового резерву управлінського персоналу є найважливішою умовою провонаступності керівних кадрів та покращення ефективності управління системою охорони здоров'я. Отже існує потреба у створенні в Україні кадрового резерву управлінських кадрів закладів охорони здоров'я в контексті трансформації системи охорони здоров'я та її децентралізації.

Створений кадровий резерв управлінського персоналу дозволяє [3]:

- 1) чітко окреслити учасників резерву, зараховуючи до його складу перспективних осіб;
- 2) здійснити моніторинг системи підготовки керівних кадрів відповідно до вимог;
- 3) уникнути можливих помилок при здійсненні кар'єрного розвитку управлінського персоналу.

Сформований кадровий резерв управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я дозволяє періодично, у плановому порядку здійснювати підготовку учасників резерву; здійснювати заходи щодо організації стажування кандидатів для раціонального їх використання у різноманітних напрямках функціонування закладів охорони здоров'я.

Таким чином, формування кадрового резерву управлінського персоналу, зокрема і у сфері охорони здоров'я, а також функціонування такого резерву дає можливість фахового і широко підійти до відбору, підготовки, перепідготовки, висунення кадрів підприємств, установ та організацій. Така робота взаємопов'язана із оцінюванням професійної діяльності як управлінського персоналу, так і працівників, що надає можливість здійснити заходи з планування їх майбутнього кар'єрного розвитку [3].

Таким чином, можна погодитись, що "основним напрямом удосконалення кадрового механізму державного управління охороною здоров'я на рівні органів центральної виконавчої влади є формування кадрового резерву, адже в умовах реформування системи охорони здоров'я є потреба в постійному оновленні персоналу з метою переходу на наступний крок реформи". Так, формування кадрового резерву на управлінській посаді повинен бути створений як для структурних підрозділів органів публічної влади, так і управлінські посади закладів охорони здоров'я. Створення та функціонування такого резерву повинно бути змістовним, необхідно постійно здійснювати удосконалення компетенцій учасників резерву. Також необхідно встановити вимоги щодо створення кадрового резерву на управлінській посаді та його функціонування в органах місцевого самоврядування, що є надзвичайно важливим у контексті децентралізації та ефективної реалізації державної політики в сфері охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах. Особливого значення набуває створенні і функціонування дієвого кадрового резерву на управлінській посаді закладів охорони здоров'я, зокрема директори, медичні директори, заступники директорів та завідувачі відділеннями [4].

Інформація про конкурс щодо відбору учасників резерву керівників закладів охорони здоров'я повинна бути розміщена на офіційному сайті МОЗ, а також мають бути направлені офіційні листи до територіальних департаментів охорони здоров'я, місцевих медичних закладів, медичних університетів із проханням рекомендувати для конкурсного відбору найбільш достойних кандидатів. Крім того, громадяни можуть самостійно брати участь у конкурсному відборі.

Кадровий резерв на управлінські посади — це механізм, так як він дозволяє проводити своєчасну та ефективну розстановку персоналу згідно з вакантними посадами або при створенні нових. Резерв управлінського персоналу також дозволяє здійснити підбір учасників резерву з метою заміщення вакантних посад. Функціонування кадрового резерву направлено на підготовку учасників і своєчасне висування, укомплектованість кадрового резерву, а також здійснення оцінки та проведення моніторингу щодо кількості вакантних та зайнятих посад в організації, зокрема у закладі охорони здоров'я [5].

Кадровий резерв управлінського персоналу закладів охорони здоров'я повинен формуватися з "до-триманням таких принципів [6].

— плановості, тобто на випередження готуються особи для зайняття керівних посад закладів охорони здоров'я;

— відкритості, тобто можливість взяти участь у формуванні резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я особам, які відповідають формальним критеріям;

— перспективності — встановлення вікового обмеження для зарахування до резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я або перебування у ньому;

— рівності, тобто надання всім учасникам рівних умов для професійного зростання;

— участі керівництва вищої ланки в роботі з учасниками резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я;

— етичності при проведенні оцінки та прийнятті рішення щодо зарахування або не зарахування кандидата до учасників резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я;

— гласності, тобто забезпечення створення умов, при яких можлива громадська перевірка якостей учасника резерву керівних кадрів закладів охорони здоров'я".

Функціонування кадрового резерву управлінського персоналу закладів охорони здоров'я потребує таких напрямів діяльності:

— планування резерву, прогнозування змін у складі управлінських посад;

— визначення вимог до учасників резерву, які перебувають у складі кадрового резерву управлінського персоналу закладів охорони здоров'я;

— визначення осіб, які мають професійні, ділові та особистісні якості для зайняття управлінських посад у закладах охорони здоров'я;

— здійснення цільової підготовки кандидата до роботи на управлінській посаді в закладі охорони здоров'я;

— визначення механізмів забезпечення заміщення вакантної управлінської посади у закладі охорони здоров'я з числа кандидатур кадрового резерву;

— створення дієвої системи оцінювання та моніторингу функціонування резерву управлінського персоналу закладів охорони здоров'я.

Зокрема методика створення кадрового резерву повинна враховувати психологічні та соціологічні, а також прогностичні технології. Невизначеність у кадрових потребах та прогнозуванні кадрового потенціалу системи охорони здоров'я вимагає прийняття комплексу інноваційних інструментів, методів і процедур у таких напрямках: оцінка прогностичної потреби в управлінських кадрах на всіх рівнях системи охорони здоров'я; формування вимог до учасників кадрового резерву за відповідними групами посад; розроблення заходів з оцінки відповідності учасника резерву вимогам, які пред'являються до відповідних посад. Отже, враховуючи вищенаведене, необхідно формувати кадрові резерви управлінського потенціалу за такими напрямками [4]:

- 1) кадровий резерв управлінського персоналу системи охорони здоров'я на рівні органів публічної влади;
- 2) кадровий резерв управлінського персоналу закладів охорони здоров'я усіх форм власності;
- 3) кадровий резерв медичних працівників на регіональному та місцевому рівнях;
- 4) кадровий резерв медичних працівників у разі виникнення кризових, екстрених або надзвичайних ситуацій.

Отже, формування і функціонування кадрового резерву на посади управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я є основною із цілей ефективної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Трансформація та розвиток системи охорони здоров'я в Україні потребує формування ефективної системи підготовки висококваліфікованого управлінського персоналу, зокрема їх резерву.

Таким чином, з метою розвитку системи підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я та удосконалення шляхів формування кадрового резерву на ці посади пропонуємо такі альтернативні варіанти змін.

**Варіант 1.** Підготовка резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.

Розробити Програму підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я, яка включає в себе навчальні курси з найбільш актуальних проблем сфери охорони здоров'я, зокрема: публічне управління та політика у сфері охорони здоров'я; трансформація та розвиток системи охорони здоров'я, стратегічне управління та планування, економіка та фінансування сфери охорони здоров'я, управління закладами охорони здоров'я, управління змінами та якістю у сфері охорони здоров'я, цифровізація сфери охорони здоров'я та ін.

Розробити індивідуальну програму підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я, враховуючи стаж та досвід роботи у сфері охорони здоров'я, базову освіту, знання української та іноземної мов, проходження курсів підвищення кваліфікації, безперервного професійного розвитку та ін.

**Варіант 2.** Удосконалення механізмів кар'єрного розвитку управлінського персоналу сфери охорони здоров'я.

Необхідно розробити Програму підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я з метою планування кар'єри та удосконалення мотиваційного механізму розвитку управлінського персоналу.

У закладах охорони здоров'я розробити Положення про мотивацію персоналу та розвиток кар'єри у закладі.

Перевагою цього варіанту є формування мотивації управлінського персоналу на проходженні навчання за професійними програмами з питань публічного управління та адміністрування на ранньому етапі кар'єрного розвитку.

До недоліків належить те, що реалізація цього варіанту потребуватиме витрат у часі та збільшенні фінансових та кадрових ресурсів на навчання та підготовку і перепідготовку управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.

**Варіант 3.** Удосконалення організаційних та правових механізмів підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу.

На нормативному рівні необхідно визначити ключові компетенції, якими повинні володіти управлінський персонал системи охорони здоров'я, зокрема: "функціональні компетенції (знання, уміння і навички, що дозволяють керівнику виконувати свої функціональні обов'язки відповідно до займаної посади, вирішувати професійні завдання); когнітивні компетенції (застосовування умінь і навичок при вирішенні проблем в умовах невизначеності); креативність (здатність генерувати інноваційні підходи у професійній діяльності); особисті якості (проведення керівником самооцінки, підвищення рівня відповідальності та мотивації).

## ВИСНОВКИ

Обґрунтовано роль формування резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я як складової кар'єрного розвитку. Доведено необхідність формування такого резерву для функціонування якого потрібно здійснити наступні заходи: розробити та затвердити відповідні нормативно-правові акти; встановити процедуру відбору претендентів на участь у резерві управлінського персоналу; передбачити необхідне ресурсне забезпечення, а також розробити систему моніторингу навчання учасників резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я.

Встановлено, що формування і використання кадрового резерву на посади управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я є основною із цілей ефективної кадрової політики у сфері охорони здоров'я. Визначено, що проблема підготовки кадрів та перспективи розвитку сфери охорони здоров'я в Україні в значній мірі залежать від стану професійного рівня і якості підготовки медичних (фармацевтичних) кадрів і фахівців з реабілітації, їх безперервного удосконалення протягом трудової діяльності.

З метою формування дієвого кадрового резерву на управлінські посади та для розвитку системи підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я як складових кар'єрного розвитку, запропоновано впровадити три альтернативи змін: підготовка резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я, який

передбачає розроблення Програми підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я та індивідуальної програми підготовки резерву управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я; удосконалення механізмів кар'єрного розвитку управлінського персоналу сфери охорони здоров'я, який визначає необхідність розробки Програми підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я з метою планування кар'єри та удосконалення мотиваційного механізму розвитку управлінського персоналу, а також Положення про мотивацію персоналу та розвиток кар'єри у закладах охорони здоров'я; удосконалення організаційних та правових механізмів підготовки управлінського персоналу у сфері охорони здоров'я на основі компетентнісного підходу, що передбачає на законодавчому рівні визначити та закріпити основні компетенції, які повинні мати управлінці сфери охорони здоров'я.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі стосуються досліджень значущості підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінського персоналу сфери охорони здоров'я в Україні як складової кар'єрного розвитку.

## Література:

1. Управління персоналом у системі менеджменту підприємств. URL: [http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem\\_kamp\\_smpz\\_dup\\_LEK.pdf](http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_LEK.pdf) (дата звернення 16.12.2021).

2. Рекомендації щодо подальшого розвитку вторинної медичної допомоги в Україні. Представництво Європейської Комісії в Україні. Київ, 2009. URL: [https://eu-shc.com.ua/catalogs/4/54/100/412/Book11\\_role\\_of\\_HR.pdf](https://eu-shc.com.ua/catalogs/4/54/100/412/Book11_role_of_HR.pdf) (дата звернення 16.12.2021).

3. Сergygin S.M., Borodin E.I., Komarova K.V., Lypovska N.A., Tarasenko T.M. Управління персоналом в органах публічної влади: навч. посіб. Дніпро.: ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с.

4. Криничко Л.Р. Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 3. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3\\_2020/42.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/42.pdf) (дата звернення 16.12.2021).

5. Мосумова А.К. Кадрове забезпечення ефективного функціонування органів місцевого самоврядування. Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 281 — "Публічне управління та адміністрування" (28 — Управління та адміністрування). Інститут підготовки кадрів державної служби зайнятості України. Київ, 2021. URL: [https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia\\_Mosumova-A.K..pdf](https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumova-A.K..pdf) (дата звернення 10.11.2021).

6. National health workforce accounts: a handbook. Geneva: World Health Organization; 2017. Licence: CC BY-NC-SA 3.0 IGO. URL: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/259360/9789241513111-eng.pdf?sequence=1> (дата звернення 16.12.2021).

## References:

1. West Ukrainian National University (2021), "Personnel management in the enterprise management system", available at: <http://dSPACE.wunu.edu.ua/>

[bitstream/316497/10042/1/faem\\_kamp\\_smpz\\_dup\\_LEK.pdf](http://dSPACE.wunu.edu.ua/bitstream/316497/10042/1/faem_kamp_smpz_dup_LEK.pdf) (Accessed 16 Dec 2021).

2. European Commission (2009), "Recommendations for further development of secondary health care in Ukraine", available at: [https://eu-shc.com.ua/catalogs/4/54/100/412/Book11\\_role\\_of\\_HR.pdf](https://eu-shc.com.ua/catalogs/4/54/100/412/Book11_role_of_HR.pdf) (Accessed 16 Dec 2021).

3. Ser'ohin, S.M. Borodin, Ye.I. Komarova, K.V. Lypov'ska, N.A. and Tarasenko, T.M. (2019), Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Personnel management in public authorities], DRIDU NADU, Dnipro, Ukraine.

4. Krynychko, L. (2020), "Development of personnel mechanism of public management of the healthcare system", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, [Online], vol. 3, available at: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2011> (Accessed 16 Dec 2021).

5. Mosumova, A.K. (2021), "Staffing of effective functioning of local governments", Ph.D. Thesis, Public Administration, Instytut pidhotovky kadriv derzhavnoi sluzhby zajniatosti Ukrainy, Kyiv, Ukraine, available at: [https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia\\_Mosumova-A.K..pdf](https://ipk.edu.ua/wp-content/uploads/2021/04/Dysertatsiia_Mosumova-A.K..pdf) (Accessed 10 Dec 2021).

6. World Health Organization (2017), "National health workforce accounts: a handbook", available at: <https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/259360/9789241513111-eng.pdf?sequence=1> (Accessed 16 Dec 2021).

*Стаття надійшла до редакції 05.01.2022 р.*

[www.dy.nayka.com.ua](http://www.dy.nayka.com.ua)

Електронне фахове видання

**ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ**  
удосконалення та розвиток

**Виходить 12 разів на рік**

включено до переліку наукових фахових видань України  
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**  
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України  
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: [economy\\_2008@ukr.net](mailto:economy_2008@ukr.net)  
тел.: (044) 223-26-28, (044) 458-10-73

А. О. Цейтліна,  
аспірант кафедри публічної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління  
та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID ID: 0000-0001-9671-5673

DOI: 10.32702/2306-6814.2022.2.145

# КОМУНІКАТИВНІ БАР'ЄРИ У ПРОЦЕСІ ФОРМУВАННЯ ЦИВІЛЬНО-ВІЙСЬКОВОГО СПІВРОБІТНИЦТВА ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПРОВЕДЕННЯ ООС

A. Tseitlina,  
Postgraduate student of the Department of Public Policy, Educational and Scientific Institute of Public  
Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

COMMUNICATIVE BARRIERS IN THE PROCESS OF FORMING  
CIVIL-MILITARY COOPERATION OF THE ARMED FORCES  
IN THE CONDITIONS OF CONDUCTING OOS

*У статті охарактеризовано специфіку державної політики щодо реінтеграції тимчасово окупованих територій та їх населення з точки зору налагодження комунікативної взаємодії між військовими та цивільним населенням. Визначено, що метою політики є пошук визначених комунікативних інструментів, які б сприяли формуванню позитивної громадської думки мешканців населених пунктів на лінії розмежування з метою забезпечення сприятливих умов для виконання військовими підрозділами ЗСУ покладених на них завдань та функцій. Проаналізовано комунікативні бар'єри як перешкоди для ефективної діяльності груп цивільно-військового співробітництва з населенням, яке мешкає в зоні військового конфлікту на Сході України. Метою статті є дослідження комунікативних бар'єрів у діяльності груп цивільно-військового співробітництва в умовах проведення ООС. У статті представлено такі види комунікативних бар'єрів: технічний, міжмовний, соціальний та психологічний. Наведено їх характеристику з метою аналізу їх впливу на комунікацію між представниками Управління ЗСУ та населенням. Зокрема, технічний комунікативний бар'єр пов'язаний з обмеженим доступом інформації з українським контентом у зону проведення військових дій через відсутність комунікаційних каналів їх передачі. Міжмовний комунікативний бар'єр характеризується труднощами у спілкуванні, між військовими групами ЗСУ і цивільним населенням узв'язку з циркулюванням у середовищі двох мов: української та російської. Соціальний комунікативний бар'єр пов'язаний з відсутністю законодавчо закріпленого статусу як груп цивільно-військового співробітництва, так і з статусом осіб, які мешкають в зоні конфлікту на Сході України, що впливає на сприйняття суб'єктів один*

одним. Психологічний бар'єр пов'язаний з наслідками трансформації громадської думки у напрямі негативного сприйняття української влади, що перешкоджає виконання групами цивільно-військового співробітництва своїх завдань та функцій. Окреслено шляхи подолання комунікативних бар'єрів.

*The article describes the specifics of state policy on the reintegration of the temporarily occupied territories and their populations in terms of establishing communicative interaction between the military and civilians. It is determined that the purpose of such a policy is to find such communication tools that would contribute to the formation of positive public opinion of the inhabitants of settlements on the line of demarcation to provide favorable conditions for military units to perform their tasks and functions. Communication barriers as obstacles to the effective operation of civil-military cooperation groups with the population living in the zone of military conflict in eastern Ukraine are analyzed. The aim of the article is to study the communication barriers in the activities of civil-military cooperation groups in the context of environmental protection. The article presents the following types of communication barriers: technical, interlingual, social and psychological. Their characteristics are presented in order to analyze their impact on communication between representatives of the Department of the Armed Forces and the population. In particular, the technical communication barrier is related to the limited access of information with Ukrainian content to the war zone due to the lack of communication channels for their transmission. The interlingual communication barrier is characterized by difficulties in communication between the military groups of the Armed Forces and the civilian population due to the circulation of two languages: Ukrainian and Russian. The social communication barrier is related to the lack of statutory status of both civil-military cooperation groups and the status of persons living in the conflict zone in eastern Ukraine, which affects the perception of the subjects to each other. The psychological barrier is related to the consequences of the transformation of public opinion in the direction of a negative perception of the Ukrainian government, which hinders the performance of civil-military cooperation groups of their tasks and functions. Ways to overcome communication barriers are outlined.*

*Ключові слова: державна політика, комунікація, цивільно-військове співробітництво, комунікативний бар'єр, реінтеграція.*

*Key words: public policy, communication, civil-military cooperation, communication barrier, reintegration.*

#### ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах проведення Операції об'єднаних сил (далі ООС) нашої державі необхідна ефективна взаємодія громадянського суспільства, військового складу та державної влади з метою формування ефективних алгоритмів та результативних підходів до комунікативної взаємодії як інструменту вирішення проблеми їх взаємного відчуження та антиукраїнських настроїв. Без налагодження такого партнерства говорити про "український Донбас" у близькій перспективі буде неможливо. Уже майже сім років в

Україні цивільно-військове співробітництво (далі ЦВС) розвивається у напрямі налагодження усіх можливих контактів з представниками цивільного сектору у зоні проведення військових операцій Збройних Сил України (далі ЗСУ) з метою створення сприятливих умов для виконання військових завдань. Водночас мешканці прифронтових населених пунктів Донбасу та Луганщини та населення, яке проживає в зоні збройного конфлікту на Сході України, постійно знаходяться в умовах психологічної напруги, що негативно впливає на сприйняття всіх сфер людської діяльності.

Сьогодні до кола завдань, які вирішуються військовими в зоні проведення ООС, додаються і завдання со-



ціально-гуманітарного характеру, які вимагають пошуку нових форм комунікації з цивільним населенням. Поряд з цим на шляху руху інформації від груп цивільно-військового співробітництва до місцевих жителів можуть виникати певні комунікативні бар'єри, які негативно впливають на якість та дієвість комунікацій. Відсутність в Україні ефективних комунікативних механізмів протидії інформаційно-психологічному впливу на свідомість громадян в умовах гібридної війни, які б перешкоджали формуванню хибного уявлення про процеси, що відбуваються на тимчасово окупованих територіях України, зумовили необхідність проведення спеціального дослідження, результати якого наводяться у цій статті.

## **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ І НА ЯКІ СПИРАЄТЬСЯ АВТОР, ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Для виявлення особливостей комунікативних бар'єрів у контексті нашого дослідження було проаналізовано такі публікації науковців: М. Козирев [10] досліджує комунікативні бар'єри з точки зору спілкування, комунікації та шляхи їх подолання; комунікативні бар'єри у професійній діяльності соціального працівника розкрито у роботі Г. Лещук [2]; з точки зору міжкультурної взаємодії комунікативні бар'єри проаналізовано у дослідженні Г. Щілінської [11].

Філологічні аспекти комунікативно-мовних бар'єрів, причини їх виникнення та техніки корекції досліджували у своїх роботах І. Денисенко, та А. Тарасюк [12].

Проблеми, ризики, бар'єри у цифрових комунікаціях між владою та громадою вивчали П.С. Шпиґа, М.О. Хмельницька [13].

Однак досі відсутнє окреме дослідження щодо проблеми визначення та усунення комунікативних бар'єрів у процесі формування цивільно-військового співробітництва Збройних Сил України.

Проведений нами аналіз вітчизняних наукових досліджень у сфері комунікації дає підстави зробити висновок, що в основному поняття "комунікативний бар'єр" та їх класифікація досліджується в сфері конфліктології, соціології, психології, філології, міжкультурних зв'язків. Однак у державному управлінні цьому поняттю не приділено достатньої уваги, а в контексті діяльності цивільно-військового співробітництва (далі — ЦВС) наукові розвідки відсутні.

## **МЕТА СТАТТІ**

Метою статті є дослідження сутності комунікативних бар'єрів у процесі реалізації завдань ЦВС в умовах проведення ООС.

## **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Наша держава щодня стоїть перед викликами, які викликані військовим конфліктом на сході України та

який продовжує впливати на всі сфери державного управління. Варто наголосити, що органи державної влади та органи місцевого самоврядування, мешканці окупованих територій, внутрішньо переміщені особи, жителі, які мешкають вздовж лінії розмежування та кожен громадянин України відчуває наслідки цього конфлікту. Нині продовжується потужний процес формування й реалізації державної політики реінтеграції тимчасово окупованих територій та їх мешканців, а також розвиток ефективних комунікативних механізмів взаємодії з населенням у напрямку мирного врегулювання їх соціальних, культурних, гуманітарних потреб.

Ефективним механізмом трансформації громадської думки з метою формування позитивної громадської думки мешканців населених пунктів на лінії розмежування і забезпечення сприятливих умов для виконання військовими підрозділами ЗСУ покладених на них завдань та функцій в умовах проведення ООС стало ЦВС. Воно набуло свого розвитку в Україні з початком війни на Сході країни і стало тією інституцією, яка постійно забезпечує взаємодію силових структур з місцевою владою, бізнесом та міжнародними організаціями для вирішення проблем цивільного населення у зоні збройного конфлікту.

Одним із завдань створеного у 2014 році Управління ЦВС ЗСУ було забезпечення систематичної діяльності Збройних Сил України, інших військових формувань та правоохоронних органів з метою надання допомоги цивільному населенню у вирішенні проблемних питань життєдіяльності, з використанням військових та невійськових сил та засобів у зоні ООС. За таких обставин необхідним стало проводити операції по зміцненню миру для стримування порушень та створення умов, за яких цивільні організації можуть усунути причини конфлікту і розпочати процес розбудови миру [1].

У контексті окреслених завдань комунікація стає ефективним інструментом протидії наслідкам військової агресії з боку Російської Федерації та дозволяє подолати тривале відчуження з метою реінтеграції окупованого регіону. Фактично завданнями груп ЦВС ЗСУ є усі дії, які поліпшують імідж ЗСУ в очах місцевого населення завдяки тому, що ці дії полегшують умови життя для них. Йдеться, зокрема, про цивільно-військові заходи, які включають медичну та ветеринарну допомогу, постачання води, електричного струму, відновлення інфраструктури, залучення гуманітарних вантажів для цивільного населення Донецької та Луганської областей [1].

З огляду на зазначене, ми вважаємо, що комунікативний аспект механізму ЦВС безпосередньо проявляється через відповідні форми взаємодії та діяльності між різноманітними суб'єктами державного управління: інформування населення; проведення роз'яснювальної роботи; співпраця з органами влади, міжнародними неурядовими організаціями та громадськими об'єднаннями. На нашу думку, місцеве населення в зоні проведення військових дій теж виступає активною стороною в процесі комунікації з підрозділами ЦВС, адже вимушені висувати вимоги до держави і відповідальних офіційних осіб з метою ло-

біювання своїх інтересів, ідей та досягнення спільних цілей.

Таким чином, ми вважаємо, що соціальні зв'язки, які виникають між підрозділами ЦВС та місцевими жителями в процесі реалізації державної політики щодо тимчасово окупованих територій України є складовою комунікативної політики реінтеграції їх населення. Однак порушення цих зв'язків призводить до виникнення комунікативних бар'єрів, що значно знижує ефективність реалізації державної політики в цих регіонах.

Традиційно комунікативні бар'єри інтерпретують як перешкоди, які виникають у процесі комунікативної діяльності суб'єктів і заважають правильному сприйняттю, розумінню та засвоєнню інформації. Крім того, поняття "комунікативні бар'єри" у науковій літературі часто вживається синонімічно до термінів "комунікативні труднощі", "труднощі спілкування", "комунікативні перешкоди", "дефекти спілкування" тощо [2].

Проведений нами аналіз вітчизняних наукових досліджень у сфері комунікації, дає підстави зробити висновок, що в основному поняття "комунікативний бар'єр" та їх класифікація досліджується в сфері конфліктології, соціології, психології, філології, міжкультурних зав'язків. Однак у державному управлінні цьому поняттю не приділено достатньо уваги, а в контексті діяльності цивільно-військового співробітництва наукові розвідки відсутні.

З огляду на зазначене, ми пропонуємо виділити такі види комунікативних бар'єрів у діяльності підрозділів ЦВС з населенням:

1. Технічний бар'єр — це можуть бути шуми радіостанцій, перешкоди у налаштуванні аудіо та відео зв'язку, телезв'язку та інше [3].

У контексті нашого дослідження технічний бар'єр характеризується тим, що у квітні 2014 року було захоплено Донецьку обласну державну телерадіокомпанію, після чого з неї було розпочато мовлення "1 республіканського телеканала" [4], який має власну службу новин, яка висвітлює події, що відбуваються в ДНР та ЛНР. Трансляцію телеканалу "Оплот" розпочали на базі Першого муніципального каналу, а замість "ЮНИОН" запустили канал "Новоросія". Окрім згаданих каналів, на офіційному вебсайті "ДНР" є ще три "республіканські" канали. Використання технічних можливостей основних телеканалів дозволило швидко налагодити систему "республіканської" мови цілодобово на території ДНР і в мережі Інтернет.

Також варто зазначити, що у 2015 році було створено Міністерство інформації ДНР, яке відповідає за створення "державної інформаційної системи у сфері засобів масової інформації". Трансляція українських телеканалів, що висвітлюють політичні новини, заборонена на території ДНР, а операторам кабельного телебачення було доручено видаляти українські телеканали з політичним змістом [5]. Така ситуація з телерадіомовленням на тимчасово окупованих територіях значено посилює вплив на трансформацію думки громади в умовах воєнного конфлікту.

Заборона також поширюється на українські інформаційні вебсайти, доступ до яких можна отримати лише

через інші веббраузери. Варто зазначити, що зміст "республіканських" ЗМІ має характер антиукраїнської пропаганди. Система управління інформацією ДНР є ієрархічною та монополістичною. Зміст "республіканських" засобів масової інформації контролюється з одного центру і не може виходити за рамки певних повідомлень. Отже, за порівняно короткий час утворився відносно замкнутий інформаційний простір ДНР та ЛНР з обмеженим доступом до альтернативних джерел інформації. Це частково пояснює відмінності між мешканцями непідконтрольних та підконтрольних територій Донецької області у їхньому сприйнятті поточної ситуації в Україні.

2. Міжмовний бар'єр. Даний вид бар'єру виникає в зв'язку неспівпаданням мовних одиниць, знаків, позначень, знакових систем [3].

Підтвердженням наявності даного виду комунікативного бар'єру є те, що 6 березня 2020 року у тимчасово окупованих районах Донецької області окупаційна адміністрація прийняла рішення про скасування державного статусу української мови, який до того часу був закріплений у так званій "Конституції ДНР", у свою чергу 3 червня 2020 року аналогічний крок здійснив "парламент ЛНР". Необхідність таких дій було обгрунтовано "інтеграційними процесами з Російською Федерацією".

8 січня 2021 року окупаційна адміністрація ввела в дію "Закон про державну мову Луганської Народної Республіки". Згідно з цим актом документи, які були оформлені українською мовою після 3 червня 2020 року, потребують офіційного перекладу на російську мову. На території окупованих районів Донецької та Луганської областей (далі ОРДЛО) окупаційна адміністрація встановила, що документи українською мовою будуть дійсні до 1 березня 2023 року. Вимога офіційного перекладу призведе до труднощів отримання мешканцями окупованих територій соціальних та інших послуг [6].

3. Соціальний бар'єр пов'язаний із розбіжністю соціального статусу комунікантів [3].

У контексті нашого дослідження соціальний бар'єр характеризується відсутністю законодавчо закріпленого статусу як груп ЦВС, так і цивільних осіб, які знаходяться в зоні військового конфлікту.

Сьогодні досі відсутні законодавчі підзаконні акти, які б регулювали ЦВС. Однак розроблено проєкт відповідного Закону України "Про внесення змін до законів України "Про Збройні Сили України" та "Про оборону України" (щодо здійснення Збройними Силами України цивільно-військового співробітництва)" [7]. Відсутність урегулювання співробітництва між військовими та цивільним населенням призводить до того, що будь-яка допомога населенню фактично може бути розцінена, як порушення умов проходження військової служби.

Крім того, проблема з визначенням статусу цивільних осіб, які зазнали різного роду шкоди у зоні конфлікту — лише одна з численних труднощів, які досі не врегульовані на національному рівні [8].

Таким чином, на нашу думку, наслідком відсутності правового статусу двох суб'єктів комунікації є те, що цивільно-військових відносини, спрямову-

ються як на позитивне ставлення суб'єктів один до одного (шанобливе, довірительне, дбайливе), так і негативне (відчужене і байдуже, вороже), що впливає на ефективність реалізації державної політики реінтеграції тимчасово окупованих територій України;

4. Психологічний бар'єр. У результаті утворення дцього бар'єру у свідомості співрозмовників формуються хибні уявлення про один одного, що впливає на подальше розгортання діалогу, розмови, адже змінюється і саме ставлення до свого опонента [3].

Також слід зазначити, що у 2020 році Українським центром економічних та політичних досліджень імені Олександра Разумкова проведено соціологічне опитування у всіх регіонах України, за винятком Криму та окупованих територій Донецької та Луганської областей, яке вказує на існуючі відмінності у сприйнятті й розумінні подій та процесів поточної ситуації в Україні навіть між мешканцями підконтрольних Україні територій, що сприяє культивуванню сепаратистських та зрадницьких настроїв. Зокрема, 44% респондентів, оцінюючи ситуацію на Донбасі, вважають, що на Сході України відбувається війна між Україною і Росією, ще 19% — що там відбувається сепаратистський заколот, підтриманий Росією, 14% поділяють думку, що на сході України відбувається громадянська війна — конфлікт між проукраїнсько і проросійсько налаштованими громадянами України, 10% — війна між Росією і США, і 6% — що на Сході України відбувається боротьба за незалежність Донецької та Луганської народних республік [9].

Варто зазначити, що наявність проаналізованих вище комунікативних бар'єрів між підрозділами ЦВС та населенням, яке проживає в зоні військового конфлікту призводить до переорієнтації суспільної свідомості, докорінне змінення соціокультурного середовища, що передбачає, з одного боку, вкорінення і поширення проросійських настроїв, ідеології так званого "руського мира", з іншого — духовне, гуманітарне відторгнення від України, формування негативного ставлення до української влади як такої.

## ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ЦЬОМУ НАПРЯМІ

Відповідно до проведеного нами дослідження, стратегічним напрямом у роботі Управління ЦВС є вироблення ефективних комунікативних механізмів подолання комунікативних бар'єрів з населенням в зоні військового конфлікту, серед яких, на нашу думку, варто виділити такі напрями:

— послідовне, своєчасне з відповідною аргументацією висвітлення ситуацій і подій органами публічної влади, що сприятиме розумінню і усвідомленню громадянами причин перебування України в військово-політичному конфлікті, особливостей цього становища та перспектив держави в разі успішного виходу з нього;

— розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури для збільшення присутності української вла-

ди у кабельних мережах, друкованих та електронних засобах інформації, розширення мережі кореспондентських пунктів;

— запровадження системи постійного моніторингу доступності та ефективності комунікаційних каналів з жителями окупованих територій для пошуку оптимальних шляхів передачі інформації;

— залучення громадських організацій, груп інтересів, медіаторів, народних дипломатів для забезпечення взаємозв'язку, обміну інформацією з населенням тимчасово окупованих територій, внутрішньо переміщеними особами через неформальні канали з використанням особистих зв'язків.

### Література:

1. Кривенко Ю.В. Щодо необхідності правового регулювання цивільно-військового співробітництва збройних сил України (civil-military co-operation — CIMIC). Часопис цивілістики. № 23. С. 35—39.

2. Лещук Г. В. Комунікативні бар'єри у професійній діяльності соціального працівника. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: "Педагогіка. Соціальна робота". № 1 (42). С. 126—129.

3. CORE — Aggregating the world's open access research papers. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310238.pdf> (дата звернення: 29.12.2021).

4. Донецкая правда: Кто контролирует ТВ в оккупированном Донецке. 31 серпня 2014. URL: <http://pravda.dn.ua/investigation/59-kto-kontrolyruetsya-tv-v-okkupirovannom-donecke-ynfografyka>

5. Мар'яна Закусило. Медіаландшафт на українських та окупованих територіях Донбасу, Детектор Медіа, 10 березня 2016. URL: <http://detector.media/info-space/article/113435/2016-03-10-medialandshaft-na-ukrainskikh-ta-okupovanih-teritoriyakhdonbasu-doslidzhennya-gfk-ta-imi/>

6. Уповноважений із захисту державної мови — Огляд щодо обмеження функціонування української мови на тимчасово окупованих територіях України. URL: <https://mova-ombudsman.gov.ua/oglyad-ukrayinskoyi-movi-na-timchasovo-okupovanih-teritoriyah-ukrayini> (дата звернення: 29.12.2021).

7. Проект Закону про внесення змін до законів України "Про Збройні Сили України" та "Про оборону України" (щодо здійснення Збройними Силами України цивільно-військового співробітництва) URL: <https://samoromich.ua/en/55702/> (дата звернення: 29.12.2021).

8. Не залишити поза увагою: вдосконалення допомоги цивільному населенню, яке постраждало внаслідок конфлікту на Сході України. URL: [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2020/09/Falling-Through-The-Cracks\\_Ukr.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2020/09/Falling-Through-The-Cracks_Ukr.pdf) (дата звернення: 29.12.2021).

9. Ukrinform. 44% українців вважають, що на Донбасі — війна між Україною та РФ. Укрінформ — актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/2884759-44-ukrainciv-vvazaut-so-na-donbasi-vijna-miz-ukrainou-ta-rf.html> (дата звернення: 29.12.2021).

10. Козирев М.П. Комунікативні бар'єри спілкування та шляхи їх подолання. Науковий вісник Львівського

державного університету внутрішніх справ. 2014. № 1. С. 201—2011.

11. Комунікативні бар'єри у процесі міжкультурної взаємодії студентів та шляхи їх вирішення. Головна сторінка DSpace. URL: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/8556> (дата звернення: 25.01.2022).

12. Денисенко І.І., Тарасюк А.М. Комунікативно-мовні бар'єри: причини виникнення та техніки їх корекції. Теорія та методика навчання (з галузей знань). Т. 2, № 20. С. 17—21.

13. Shpyha P.S., Khmel'nitska M.O. Цифрові комунікації між владою та громадою: проблеми, ризики, бар'єри. Державне управління: теорія та практика. 2019. № 2. С. 13—20. URL: <https://doi.org/10.36030/2311-6722-2019-2-13-20> (дата звернення: 03.01.2022).

References:

1. Kryvenko, Yu.V. (2017), "On the necessity legal regulation of civil-military cooperation of the armed forces of Ukraine (civil-military co-operation — CIMIC)", *Chasopys tsyvilistyky*, vol. 23, pp. 35—39.

2. Leschuk, H.V. (2018), "Communication barriers in the professional activity of a social worker", *Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya: "Pedagogika. Sotsial'na robota"*, vol. 1 (42), pp. 126—129.

3. CORE — Aggregating the world's open access research papers (2021), available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/32310238.pdf> (Accessed 29 Dec 2021).

4. Donetskaia pravda (2014), "Who controls TV in occupied Donetsk", available at: <http://pravda.dn.ua/investigation/59-kto-kontrolyruetsya-tv-v-okkupirovannom-donecke-ynfografyka> (Accessed 29 Dec 2021).

5. Zakusylo, M. (2016), "Media landscape in the Ukrainian and occupied territories of Donbass", *Detektor Media*, available at: <http://detector.media/infospace/article/113435/2016-03-10-medialandshaft-na-ukrainskikh-ta-okupovanih-teritoriyakh-donbasu-doslidzhennya-gfk-ta-imi/> (Accessed 29 Dec 2021).

6. State Language Protection Commissioner (2021), "Review on the restriction of the functioning of the

Ukrainian language in the temporarily occupied territories of Ukraine (extract)", available at: <https://mova-ombudsman.gov.ua/oglyad-ukrayinskoyi-movi-na-timchasovo-okupovanih-teritoriyah-ukrayini> (Accessed 29 Dec 2021).

7. Samopomich (2015), "Draft Law on Amendments to the Laws of Ukraine "On the Armed Forces of Ukraine" and "On the Defense of Ukraine" (concerning the implementation of civil-military cooperation by the Armed Forces of Ukraine)", available at: <https://samopomich.ua/en/55702/> (Accessed 29 Dec 2021).

8. Center for Civilians in Conflict, CIVIC (2020), "Not to be overlooked: improving assistance to civilians affected by the conflict in eastern Ukraine", available at: [https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2020/09/Falling-Through-The-Cracks\\_Ukr.pdf](https://civiliansinconflict.org/wp-content/uploads/2020/09/Falling-Through-The-Cracks_Ukr.pdf) (Accessed 29 Dec 2021).

9. Ukrinform (2020), "44% of Ukrainians believe that in the Donbass — the war between Ukraine and Russia", available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-ato/2884759-44-ukrainskiv-vvazaut-so-na-donbasi-vijna-miz-ukrainou-ta-rf.html> (Accessed 29 Dec 2021).

10. Kozyriev, M.P. (2014), "Communication barriers and ways to overcome them", *Naukovyj visnyk L'vivs'koho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav*, vol. 1, pp. 201—2011.

11. Shchilinska, G.V. (2015), "Communicative barriers in the process of intercultural interaction of students and ways to solve them", available at: <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/8556> (Accessed 25.01.2022).

12. Denysenko, I.I. and Tarasiuk, A.M. (2020), "Communication and language barriers: causes and techniques for their correction", *Teoriia ta metodyka navchannia (z haluzej znan')*, vol. 2, no. 20, pp. 17—21.

13. Shpyha, P.S. and Khmel'nitska, M.O. (2019), "Digital communication between government and community: problems, risks, barriers", *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 2, pp. 13—20. <https://doi.org/10.36030/2311-6722-2019-2-13-20> (Accessed 03.01.2022).

*Стаття надійшла до редакції 25.01.2022 р.*

**ПЕРЕДПЛАТА**

**ВИДАННЯ МОЖНА ПЕРЕДПЛАТИТИ З БУДЬ-ЯКОГО МІСЯЦЯ!**

— ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ (ТЕЛ. 458-10-73);

— ЧЕРЕЗ ДП "ПРЕСА"  
(У КАТАЛОЗІ ВИДАНЬ УКРАЇНИ);

— ЧЕРЕЗ ПЕРЕДПЛАТНІ АГЕНТСТВА