

ISSN 2786-5940 (Print)  
ISSN 2786-5959 (Online)

ISSUE 1, 2023

**INNOVATION**  
and **SUSTAINABILITY**



**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

**ISSN 2786-5940 (Print)**

**ISSN 2786-5959 (Online)**

**DOI: 10.31649/ins**

**Scientific journal**

**INNOVATION AND  
SUSTAINABILITY**

**Issue 1, 2023**

**Науковий журнал**

**INNOVATION AND SUSTAINABILITY**

**№ 1, 2023**

**Vinnytsia, 2023**

# INNOVATION AND SUSTAINABILITY

## Науковий журнал

Затверджено як фахове видання категорії «Б» (наказ МОН №530 від 06.06.2022)

№ 1, 2023

*Засновано в 2021 році*

*Виходить 4 рази на рік*

**Засновник:** Вінницький національний технічний університет (Україна)

**Наукова бібліотека України ім. В.І. Вернадського** <http://nbuv.gov.ua/j-tit/innsus>

**Журнал включено до наукометричних баз:**

**Google Scholar** <https://scholar.google.com/citations?user=NMtUwkgAAAAJ&hl>

**CrossRef** <https://doi.org/10.31649/ins>

**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=122801>

**Головний редактор:**

**Спіфанова Ірина Юріївна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту Вінницького національного технічного університету

**Заступники головного редактора:**

**Буреннікова Наталія Вікторівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту Вінницького національного технічного університету

**Джеджула В'ячеслав Васильович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерних систем у будівництві Вінницького національного технічного університету

**Відповідальний секретар:**

**Ткачук Людмила Миколаївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент, кафедри фінансів та інноваційного менеджменту, Вінницький національний технічний університет

**Члени редакційної колегії:**

**Kęsy Marcin**, доктор філософії (Польща); **Mihajlović Iris**, доктор філософії (Хорватія); **Sahure Gonca Telli**, доктор філософії (Туреччина); **Байдала В. В.**, д-р. екон. наук; **Бонко О. Ю.**, канд. екон. наук; **Брітченко І. Г.**, д-р. екон. наук (Болгарія); **Гавловська Н. І.**, д-р. екон. наук; **Длугопольський О. В.**, д-р. екон. наук; **Думанська І. Ю.**, д-р. екон. наук; **Єрмак С. О.**, д-р. екон. наук; **Завербний А. С.**, д-р. екон. наук; **Зянько В. В.**, д-р. екон. наук; **Карачина Н. П.**, д-р. екон. наук; **Климчук М. М.**, д-р. екон. наук; **Козловський В. О.**, канд. екон. наук; **Кравчик Ю. В.**, канд. екон. наук; **Краус К. М.**, канд. екон. наук; **Лавров Р. В.**, д-р. екон. наук; **Нікіфорова Л. О.**, канд. екон. наук; **Приказюк Н. В.**, д-р. екон. наук

**Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради Вінницького національного технічного університету, протокол № 8 від 30.03.2023**

**Адреса редакції:** редакція журналу «Innovation and Sustainability», к. 2222, Вінницький національний технічний університет, вул. Хмельницьке шосе, 95, м. Вінниця, Україна, 21021

**Телефон:** +380679609804

**e-mail:** [is@vntu.edu.ua](mailto:is@vntu.edu.ua)

**web:** <https://ins.vntu.edu.ua/>

Зареєстровано Міністерством юстиції України.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації

Серія КВ № 25028-14968Р від 08 листопада 2021 року

© Вінницький національний технічний університет, 2023

© Редакція журналу «Innovation and Sustainability», 2023

# INNOVATION AND SUSTAINABILITY

## SCIENTIFIC JOURNAL

Professional publication of category «B»

Issue 1, 2023

*Published since 2021 year*

*Quarterly*

**Establisher:** Vinnytsia National Technical University (Ukraine)

**National Library of Ukraine named after V. Vernadsky** <http://nbuv.gov.ua/j-tit/innsus>

**The journal is included in scientometric databases:**

**Google Scholar** <https://scholar.google.com/citations?user=NMtUwkgAAAAJ&hl>

**CrossRef** <https://doi.org/10.31649/ins>

**Index Copernicus** <https://journals.indexcopernicus.com/search/details?id=122801>

### **Chief Editor:**

**Yepifanova Iryna**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

### **Deputy Editors-in-Chief:**

**Burennikova Nataliia**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Enterprise Economics and Production Management, Vinnytsia National Technical University

**Dzhedzhula Viacheslav**, Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of engineering systems in construction Vinnytsia National Technical University

### **Executive Secretary:**

**Tkachuk Lyudmila**, Candidate of Economic Sciences, Associated Professor, Associated Professor of the Department of Finance and Innovation Management, Vinnytsia National Technical University

### **Editorial board:**

**Kęsy Marcin**, PhD (Bydgoszcz, Poland), **Mihajlović Iris**, PhD (Dubrovnik, Croatia); **Sahure Gonca Telli** PhD (Dogus, Turkey), **Baidala Viktoriia**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Boienko Olena**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Britchenko Igor**, Doctor of Economic Sciences (Sofia, Bulgaria); **Havlovska Nataliia**, Doctor of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Dluhopolskyi Oleksandr**, Doctor of Economic Sciences (Ternopil, Ukraine); **Dumanska Ilona**, Doctor of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Yermak Svitlana**, Doctor of Economic Sciences (Odessa, Ukraine); **Zaverbnyj Andriy**, Doctor of Economic Sciences (Lviv, Ukraine); **Zyanko Vitaliy** (Vinnytsia, Ukraine); **Karachyna Nataliia**, Doctor of Economic Sciences, (Vinnytsia, Ukraine); **Klymchuk Maryna**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Kozlovskiy Volodymyr**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Kravchyk Yurii**, Candidate of Economic Sciences (Khmelnysky, Ukraine); **Kraus Kateryna**, Candidate of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine); **Lavrov Ruslan**, Doctor of Economic Sciences, (Chernihiv, Ukraine); **Nikiforova Liliia**, Candidate of Economic Sciences (Vinnytsia, Ukraine); **Prykaziuk Nataliia**, Doctor of Economic Sciences (Kyiv, Ukraine)

**Recommended for publication by the decision of the Academic Council of Vinnytsia National Technical University, protocol № 8 from 30.03.2023**

**Editorial board address:** Scientific journal «Innovation and Sustainability», room 2222, Vinnytsia National Technical University, Khmelnytsky highway, 95, 21021, Vinnytsya, Ukraine.

**Telephone:** +380679609804

**e-mail:** [is@vntu.edu.ua](mailto:is@vntu.edu.ua)

**web:** <https://ins.vntu.edu.ua/>

Registered by the Ministry of Justice of Ukraine  
Certificate of state registration of the print media  
Series KB № 25028-14968P dated 08.11.2021

© Vinnytsia National Technical University, 2023  
© Editorial board Innovation and Sustainability, 2023



## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| <b>Спіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Розводюк О. В., Шевчук Д. Г.</b><br>Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств        | 8   |
| <b>Завербний А. С.</b> Розвиток рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов: функціонально-управлінський аспект                  | 15  |
| <b>Кесі М., Стележук М. Л.</b><br>Управління клієнтами з соціальними дисфункціями в закладах охорони здоров'я  | 26  |
| <b>Краус К. М., Краус Н. М., Іщенко І. С.</b> Фокус пріоритетів індустрії Х.0 та її анатомія в умовах цифровізації економічних відносин                  | 33  |
| <b>Длугопольський О. В., Чапрак Ю. В.</b><br>Ключові напрямки дослідження та дилеми в сфері публічних закупівель: теоретичний фрейм                      | 51  |
| <b>Козюк В. В., Кремезь А. С.</b> Диференціація нерівності розподілу доходів населення України у воєнний і повоєнний період                              | 64  |
| <b>Радзіхоська Ю. М.</b> Психологія маркетингу в умовах віртуальної реальності бізнесу: мотиваційний аспект  | 72  |
| <b>Ткачук Л. М., Чень Веньда</b><br>Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства                                  | 84  |
| <b>Ратушняк О. Г., Глущенко Л. Д.</b><br>Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни      | 91  |
| <b>Станіславик О. В., Власенко Т. А., Козак К. Б., Демченко О. В.</b><br>Розвиток емоційного інтелекту як чинник успішності підприємницької діяльності   | 99  |
| <b>Адлер О. О., Причепя І. В., Руда Л. П.</b><br>Модель формування економічних компетентностей фахівців технічних спеціальностей в умовах євроінтеграції | 106 |
| <b>Хропонюк Д. О., Длугопольський О. В.</b><br>Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України   | 118 |
| <b>Васильців Т. Г., Рудковський О. В.</b><br>Проблемні аспекти та механізми державного управління розвитком житлового фонду в Україні                    | 127 |
| <b>Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Кривдик М. О., Балабус Д. А.</b><br>Розвиток стандартів з управління проєктами: міжнародний досвід                | 133 |
| <b>Шпильова Ю. Б., Бендасюк О. О., Лагодієнко В. В.</b><br>Зарубіжні практики оцінювання збитків для повоєнного відновлення довкілля                     | 140 |
| <b>Білецький І. В.</b><br>Податкове регулювання будівельного сектору житлової нерухомості  | 150 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Калініченко С. М., Грібнік А. В., Аврята А. В.</b><br>Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства | 158 |
| <b>Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О.</b><br>Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення                         | 164 |
| <b>Калініченко З. Д.</b><br>Методологічні засади аналізу ланцюгів доданої вартості та участі України в міжнародній інтеграції                                     | 176 |
| <b>Дубина М. В., Забаштанський М. М.</b><br>Актуальні тенденції розвитку житлового фонду в Україні  | 188 |
| <b>Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю.</b><br>Етапи формування маркетингової стратегії підприємства   | 197 |
| <b>Кобернюк С., Карпенко В.</b><br>Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств   | 204 |
| <b>Тюріна Н., Назарчук Т., Бакай А.</b><br>Управління конкурентоспроможністю будівельних організацій.   | 213 |
| <b>Білик В., Осіпова Л.</b><br>Методичні засади зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС: аспекти зовнішньої торгівлі  | 222 |
| <b>Станіславик О. В., Замлинський В. А.</b><br>Сталість розвитку підприємства в стратегічному управлінні  | 230 |
| <b>Дрік І., Белозерцев В.</b><br>Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі  | 239 |
| <b>Азарова А. О., Міронова Ю. В., Ярмола О. С., Поплавський А. В.</b><br>Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання          | 246 |

## CONTENTS

|   |     |
|---|-----|
| <b>Yepifanova I., Dzhedzhula V., Rozvodyuk O., Shevchuk D.</b><br>Theoretical aspects of financial security management of domestic enterprises                        | 8   |
| <b>Zaverbnyj A.</b><br>Development of recreational nature use in Ukraine under European integration conditions: functional and management aspect                      | 15  |
| <b>Kesy M., Steleżuk M. Ł.</b><br>Management of customer with dysfunction of social in health organizations   | 26  |
| <b>Kraus K., Kraus N., Ishchenko I.</b><br>Focus on the priorities of industry X.0 and its anatomy in the conditions of digitalization of economic relations          | 33  |
| <b>Dluhopolskyi O., Chaprak Yu.</b><br>Key directions of research and dilemmas in the sphere of public procurement: theoretical framework                             | 51  |
| <b>Koziuk V., Kremez A.</b><br>Differentiation of income distribution in the population of Ukraine during the war and post-war period                                 | 64  |
| <b>Radzikhovska Yu.</b><br>Marketing psychology in the conditions of business virtual reality: motivation aspect  | 72  |
| <b>Tkachuk L., Chen Wenda</b><br>Theoretical and methodological aspects of management of receivables of the enterprise  | 84  |
| <b>Ratushnyak O., Glushenko L.</b><br>Formulation of the marketing price policy of the enterprise taking into account the psychological effects of price perception   | 91  |
| <b>Stanislavsky O., Vlasenko T., Kozak K., Demchenko O.</b><br>The development of emotional intelligence as a factor in the success of entrepreneurial activity       | 99  |
| <b>Adler O., Prychepa I., Ruda L.</b><br>Model of formation of economic competences of specialists in technical specialties in the conditions of European integration | 106 |
| <b>Khroponiuk D., Dluhopolskyi O.</b><br>Current problems and development prospects of the insurance market of Ukraine  | 118 |
| <b>Vasylytsiv T., Rudkovsky O.</b><br>Problem aspects and mechanisms of state management the development of the housing fund in Ukraine                               | 127 |
| <b>Rudnichenko Ye., Havlovska N., Kryvdyk M., Balabus D.</b><br>Development of project management standards: international experience                                 | 133 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>Shpylova Yu., Bendasiuk O., Lagodiienko V.</b><br>Foreign practices of damage assessment for post-war environmental restoration                              |     |
| <b>Biletskyi I.</b><br>Tax regulation of the construction sector of residential real estate   | 150 |
| <b>Kalinichenko S., Gribinyk A., Avriata A.</b><br>Formation of corporate culture as a factor increasing the competitiveness of a tourist enterprise            | 158 |
| <b>Nikolchuk Yu., Lopatovska O.</b><br>Investment attractiveness of Ukraine: trends, problems and solution key vectors  | 164 |
| <b>Kalinichenko Z.</b><br>Methodological principles of analysis of value-added chains and Ukraine's participation in international integration                  | 176 |
| <b>Dubyna M., Zabashtanskyi M.</b><br>Current trends in the development of the housing fund in Ukraine  | 188 |
| <b>Gudz I., Dzhereliuk Y., Kravchyk Y.</b><br>Stages of formation of the marketing strategy of the enterprise   | 197 |
| <b>Koberniuk S., Karpenko V.</b><br>Directions of digitalization of marketing of agricultural enterprises   | 204 |
| <b>Tyurina N., Nazarchuk T., Bakay A.</b><br>Management of the competitiveness of construction organizations  | 213 |
| <b>Bilyk V., Osipova L.</b><br>Methodological principles of foreign economic relations of Ukraine and the EU: aspects of foreign trade                          | 222 |
| <b>Stanislavsky O., Vlasenko T., Kozak K., Demchenko O.</b><br>The development of emotional intelligence as a factor in the success of entrepreneurial activity | 230 |
| <b>Drik I., Bieloziertsev V.</b><br>Challenges of modern management. Information systems in business  | 239 |
| <b>Azarova A., Mironova Yu., Yarmola O., Poplavskyy A.</b><br>Justification of the choice of the optimal HRM system using mathematical modeling                 | 246 |

УДК 336.02

**ЄПФАНОВА Ірина Юрїївна**

доктор економічних наук, професор  
професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту  
в. о. декана факультету  
Менеджменту та інформаційної безпеки  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-0391-9026  
e-mail: yerifanova@vntu.edu.ua

**ДЖЕДЖУЛА В'ячеслав Васильович**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри фінансів та інноваційного менеджменту  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-2740-0771  
e-mail: djedjulavv@gmail.com

**РОЗВОДЮК Оксана Володимирівна**

магістр  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0009-0003-0122-9499

**ШЕВЧУК Дмитро Григорович**

директор, ТОВ «Ватіс»  
ORCID ID: 0009-0001-8893-7679

## **ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*Метою статті є систематизація теоретико-методичних підходів до управління фінансовою безпекою в умовах військового стану. Систематизовано підходи до визначення сутності фінансової безпеки. Узагальнено підходи до класифікації загроз фінансовій безпеці, узагальнено фактори впливу на фінансову безпеку.*

*Ключові слова:* фінансова безпека, військовий стан, загрози фінансовій безпеці

JEL classification: A10; C10; R53

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.8.14>

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

Фінансова безпека та її забезпечення є важливою складовою ефективного стратегічного управління підприємствами. Від достатності обсягів фінансових ресурсів, джерел їх формування, впливу внутрішніх та зовнішніх чинників на рівень фінансової безпеки залежить не лише рівень конкурентоспроможності підприємства, але й питання його функціонування. В умовах військового стану вітчизняним

підприємствам все складніше забезпечувати власну безпеку, особливо фінансову.

Суттєві темпи інфляції, релокація та неможливість подальшого існування значної кількості підприємств на окупованих територіях, втрата виробничих потужностей призводить до значної кількості банкрутств, скорочень працівників. Банкрутства, руйнування спричиняють непогашення боргів перед контрагентами. Проблематичними стають питання, пов'язанні із банківським кредитуванням. Саме тому підприємствам все більше уваги необхідно звертати на фінансову безпеку.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання, пов'язані із управлінням фінансовою безпекою, розглядалися значною кількістю вітчизняних та західних науковців. Краснокутська Н. С., Коптева Г. М. в роботі [1] досліджували сутність фінансової безпеки підприємства, проаналізували сучасні підходи та особливості його трактування. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. дослідили підходи до трактування фінансової безпеки як складової економічної безпеки підприємства, самостійного об'єкту управління, детермінованого рівня фінансового стану, діяльності з управління ризиками, рівня збалансованості фінансових показників тощо [2]. Питання, пов'язані із фінансовою безпекою підприємства досліджуються в працях Васильцева Т. Г. [3-4], Рудніченка Є. М. [5]. В роботі [6] розглядається роль та значення маркетингу й маркетингової складової економічної безпеки підприємства з позиції забезпечення його функціонування за умов трансформації бізнес-середовища, обумовленого широкомасштабним вторгненням росії на територію України.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Недостатньо дослідженим залишається питання, пов'язане управлінням фінансовою безпекою в умовах військового стану.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація теоретико-методичних підходів до управління фінансовою безпекою в умовах військового стану.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В літературі поняття фінансової безпеки розглядають на різних рівнях – на рівні держави та на рівні підприємств. На рівні підприємств це поняття є особливо актуальним, зважаючи на військовий стан. Окрім того, світова пандемія, яка передувала військовому стану, спричинена вірусом

COVID-19, також суттєво вплинула на фінансову безпеку значної кількості підприємств.

В літературі склалась значна кількість підходів до визначення фінансової безпеки як економічної категорії (табл. 1).

З таблиці 1 видно, що фінансову безпеку трактують як певний фінансовий стан, комплексну характеристику, рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, здатність сприяти та розширювати економічні процеси.

В умовах нестабільності досить важливо здійснювати стратегічне управління фінансовою безпекою.

На думку Амосова О. Ю. процес управління фінансовою безпекою підприємства визначається як сукупність робіт із забезпечення максимально високого рівня платоспроможності підприємства і ліквідності його оборотних коштів, найбільш ефективної структури капіталу підприємства, підвищенню якості планування і здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства в усіх напрямках стратегічного й оперативного планування і управління технологічним, інтелектуальним і кадровим потенціалом підприємства, його основними й оборотними активами з метою максимізації прибутку і підвищення рівня рентабельності бізнесу, а також росту курсової вартості цінних паперів підприємства [7].

Для досягнення мети управління фінансовою безпекою важливим є вирішення певної низки завдань, основними з яких є:

- ідентифікація реальних та прогнозування потенційних небезпек і загроз;
- формування напрямів запобігання, ослаблення потенційних небезпек і загроз або ліквідації наслідків їх впливу;
- формування ресурсів, необхідних для забезпечення безпеки підприємства;
- організація взаємодії з правоохоронними та контролюючими органами з метою запобігання і припинення правопорушень, спрямованих проти інтересів підприємства;
- створення власної, відповідної небезпекам і загрозам, служби безпеки підприємства тощо.

В процесі управління фінансовою безпекою важливим є ідентифікувати загрози, які впливають на рівень фінансової

безпеки підприємства. Загрози фінансової безпеки можна класифікувати за різними ознаками (рис. 1). Важливим є класифікація

загроз залежно від місця виникнення на внутрішні та зовнішні.

Таблиця 1

## Систематизація підходів до визначення сутності «фінансова безпека» (систематизовано за даними [1; 8-12])

| Автор                                     | Фінансова безпека – це  |
|---|---|
| Вудвуд, В. В.,<br>Батієвська, О. В. [8]   | такий його фінансовий стан, який характеризується, по-перше, збалансованістю та якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, що використовуються підприємством; по-друге, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх загроз; по-третє, здатністю фінансової системи підприємства забезпечувати реалізацію його фінансових інтересів, місії і завдань достатніми обсягами фінансових ресурсів; по-четверте, забезпечувати ефективний і сталий розвиток цієї фінансової системи |
| Бланк І. А. [9]                           | кількісно та якісно детермінований рівень фінансового стану підприємства, що забезпечує стабільну захищеність його пріоритетних збалансованих фінансових інтересів від ідентифікованих реальних та потенційних загроз внутрішнього та зовнішнього характеру, параметри якого визначаються на основі його фінансової філософії та створюють необхідні передумови фінансової підтримки його стійкого зростання в поточному та перспективному періодах                                       |
| Барановський О. І. [10]                   | рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, достатніми для задоволення його потреб і виконання наявних зобов'язань, які характеризуються збалансованістю, стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних впливів, здатністю відвернути зовнішню фінансову експансію, забезпечити фінансову стійкість (стабільність), ефективне функціонування та економічне зростання   |
| Краснокутська Н. С.,<br>Коптева Г. М. [1] | комплексна характеристика стану захищеності фінансових інтересів підприємства і їх узгодженості із наявним потенціалом і заявленими цілями, що дозволяє протистояти різним негативним факторам у процесі фінансово-господарської діяльності   |
| Г. Шиназі [11]                            | здатність сприяти та розширювати економічні процеси корпорації, управляти ризиками діяльності та нівелювати їх наслідки. Більше того, категорія фінансової безпеки — така категорія, яка характеризується ознакою неперервності у часі: вона може лише видозмінюватися як похідна сукупності всіх елементів категорії фінанси   |
| Блакита Г., Галушак Т. [12]               | складова частина економічної безпеки підприємства, яка визначає процес розвитку підприємства на основі певних фінансових ресурсів, достатню структуру капіталу, який використовується суспільством, відповідність цілям і завданням на основі рівня внутрішніх і зовнішніх загроз, певний факторний вплив у мінливих поточних і майбутніх періодах розвитку   |
| Варналій, З., Мехед, А. [13]              | головний елемент його економічної безпеки, який дозволяє комплексно впливати на фінансовий стан суб'єкта господарювання, забезпечуючи здатність ефективно використовувати фінансові ресурси, коректно реагуючи на загрози внутрішнього і зовнішнього характеру, для досягнення ефективного розвитку діяльності, реалізації стратегії підприємства в майбутніх періодах  |

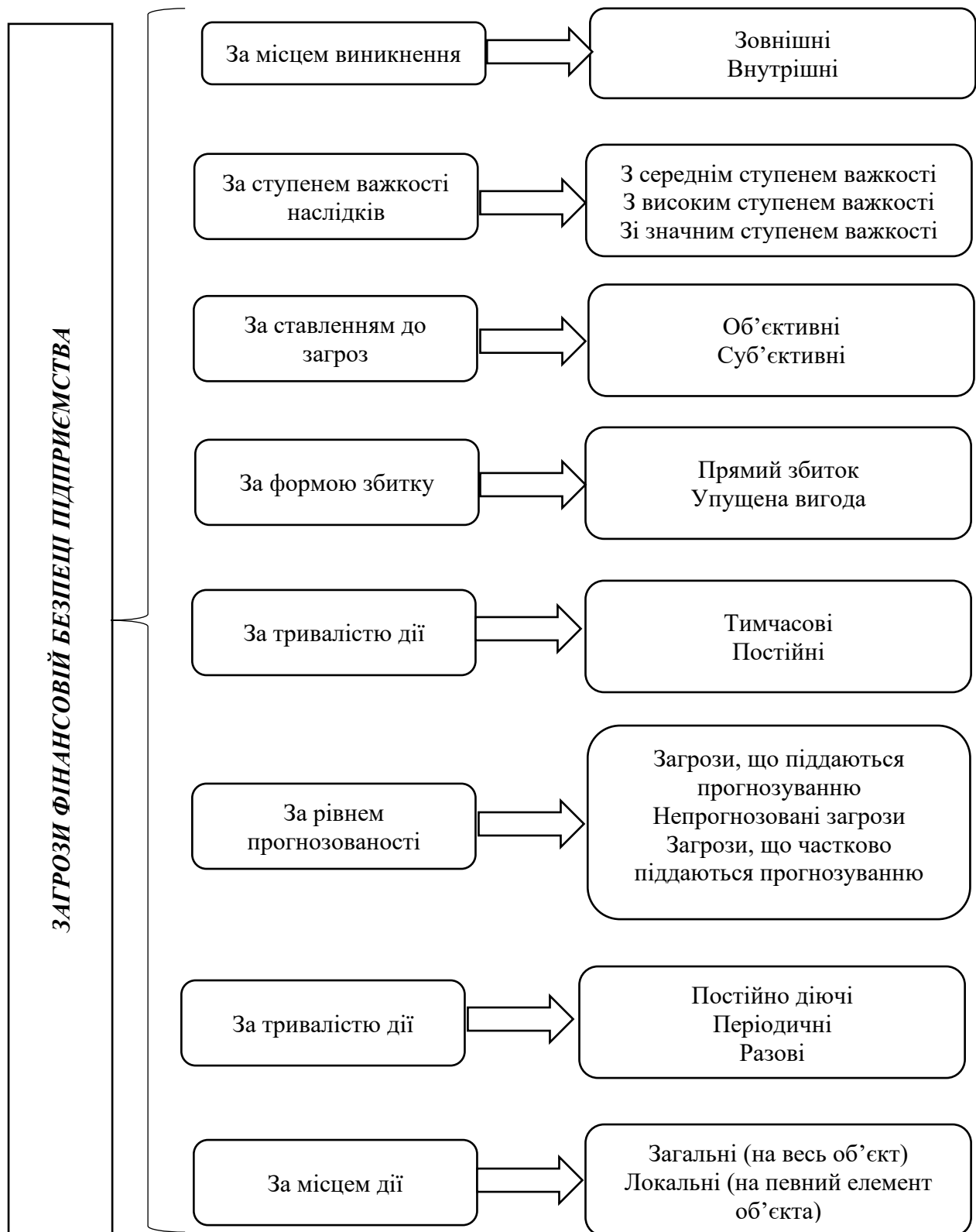


Рис. 1. Класифікація загроз фінансовій безпеці підприємства (сформовано на основі даних [1-14])

Внутрішні загрози фінансовій безпеці спричинені неефективним менеджментом, прорахунками в плануванні фінансово-господарської діяльності. Такі загрози можуть бути усунуті з різними наслідками залежно від певної ситуації. Зовнішні ж

загрози не є керованими, проте окремі з них можуть бути передбачені. Рівень інтенсивності впливу зовнішніх загроз має бути врахований під час формування заходів з забезпечення стійкого функціонування підприємства.



За ступенем важкості виділяють загрози з високою, значною, середньою і низькою важкістю наслідків. Загрози з високою важкістю можуть спричинити різке погіршення всіх фінансових показників діяльності підприємства, наслідком чого може стати навіть банкрутство та ліквідація підприємства. Значний рівень важкості наслідків реалізації загроз передбачає нанесення підприємству таких фінансових втрат, які негативно вплинуть на основні його фінансові показники, проте можуть бути усунуті протягом певного періоду часу. На цей період на підприємствах має впроваджуватись антикризове управління та санаційні заходи. Середній ступінь важкості означає, що подолання наслідків здійснення цих загроз вимагає витрат, здійснивши які підприємство досить швидко відновить своє становище.

Для зменшення впливу загроз фінансовій безпеці на підприємстві має бути сформована ефективна стратегія управління підприємством, яка включатиме в себе й стратегію управління фінансовою безпекою.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Фінансову безпеку трактують як певний фінансовий стан, комплексну характеристику, рівень забезпеченості підприємства фінансовими ресурсами, здатність сприяти та розширювати економічні процеси.

Узагальнено загрози фінансовій безпеці підприємства.

Для зменшення впливу загроз фінансовій безпеці важливим є формування ефективної стратегії управління підприємством, яка включатиме в себе й стратегію управління фінансовою безпекою.

## Література

1. Краснокутська Н. С., Коптєва Г. М. Дефініція поняття «фінансова безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 7. С. 14-19.
2. Марусяк Н. Л., Бак Н. А. Фінансова безпека підприємства та загрози її втрати в сучасному економічному середовищі. *Економіка та держава*. 2022. № 2. С. 109–113. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.109.
3. Васильців Т. Г., Міценко Н. Т., Мульська О. Г., Зайченко В.В. Економічний потенціал vs економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, 2023. Вип. 36. С. 23-29
4. Васильців Т. Г. *Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення: монографія* / Васильців Т. Г., Волошин В. І., Бойкевич О. Р., Каркавчук В. В., [за ред. Т.Г. Васильціва]. Львів: Ліга-Прес, 2012. 388 с.
5. Rudnichenko Ye., Liubokhynets L., Havlovska N., Nazarchuk T., Krymchak L., Harbusiuk V. Innovative Approach for Assessing Management System Flexibility for Determining Mechanism Functioning Mode for Ensuring Economic Security of Organizations. *TED*. 2022. №11. P. 1569-1576.
6. Асамоах-Черемех Д., Матюх С. Вплив маркетингу на виявлення та протидію загрозам економічній безпеці підприємств легкої промисловості України. *Innovation and Sustainability*. 2022. No2. С. 49-54.
7. Амосов О. Ю. Фінансова безпека підприємства в сучасних економічних умовах: теоретичний аспект. *Проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 76-80.
8. Вудвуд, В. В., Батієвська, О. В. Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. *Підприємництво і торгівля*. 2019. № 25. С. 89-93. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-12ю>
9. Бланк І. А. Управління фінансовою безпекою підприємства. К. : Ніка-Центр, 2014. 784 с.
10. Барановський О. І. Фінансова безпека. Ін-т екон. прогнозування. К. : Фенікс, 2015. 338 с.
11. Garry J. Schinasi. Defining Financial Stability. *IMF Working Paper Series*. 2004. WP/04/187. Pp. 1-16.
12. Blakyta G., Ganushchak T. Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations*. 2018. Vol. 15. Issue 2. P. 248–256.
13. Варналій, З., Мехед, А. Система фінансової безпеки підприємства: забезпечення функціонування та методи оцінки її ефективності. *InterConf*, 2020. №31. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/interconf/article/view/4862>.
14. Dzhedzhula V., Yepifanova I., Kravchuk Yu. Use of the Theory of Fuzzy Sets in Determining the Level of Enterprise Security. 2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ruzomberok, Slovakia, 2022, pp. 311-315, doi: 10.1109/ACIT54803.2022.9913150.

### References

1. Krasnokutska N. S., Kopteva H. M. (2019) Definitivna poniattia «finansova bezpeka pidpryiemstva»: osnovni pidkhody ta osoblyvosti [Definition of the concept of "financial security of the enterprise": main approaches and features]. *Business-Inform.* No. 7, p. 14-19.
2. Marusiak N. L., Bak N. A. (2022) Finansova bezpeka pidpryiemstva ta zahrozy yii vtraty v suchasnomu ekonomichnomu seredovyschi [Financial security of the enterprise and threats of its loss in the modern economic environment]. *Economy and the state.* no. 2, p. 109–113. DOI: 10.32702/2306-6806.2022.2.109.
3. Vasylytsiv T. G., Mitsenko N. T., Mulska O. G., Zaichenko V. V. (2023) Ekonomichniy potentsial vs ekonomichna bezpeka pidpryiemstva: tochky konverhentsii ta dyverhentsii [Economic potential vs economic security of the enterprise: points of convergence and divergence]. *Scientific notes of Lviv University of Business and Law*, Issue 36. P. 23-29
4. Vasylytsiv T. G., Voloshyn V. I., Boykevich O. R., Karkavchuk V. V. (2012) *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryiemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia: monohrafiia* [Financial and economic security of enterprises of Ukraine: strategy and mechanisms of support: monograph]. Lviv: Liga-Press.
5. Rudnichenko Ye., Liubokhynets L., Havlovska N., Nazarchuk T., Krymchak L., Harbusiuk V. (2022) Innovative Approach for Assessing Management System Flexibility for Determining Mechanism Functioning Mode for Ensuring Economic Security of Organizations. *TED.* No. 11. p. 1569-1576.
6. Asamoah-Cheremekh D., Matyukh S. (2022) Vplyv marketynhu na vyavlennia ta protydiu zahrozam ekonomichnii bezpetsi pidpryiemstv lehkoi promyslovosti Ukrainy [The influence of marketing on identifying and countering threats to the economic security of light industry enterprises of Ukraine]. *Innovation and Sustainability.* No. 2. P. 49-54.
7. Amosov O. Yu. (2011) \_ Finansova bezpeka pidpryiemstva v suchasnykh ekonomichnykh umovakh: teoretychnyi aspekt [Financial security of the enterprise in modern economic conditions: theoretical aspect. Problems of the economy. No. 4. P. 76-80.
8. Woodward, V.V., Batievska, O.V. (2019) Finansova bezpeka pidpryiemstva: sutnist, tsili, pryntsyipy ta shliakhy zabezpechennia [Financial security of the enterprise: essence, goals, principles and ways of ensuring]. *Entrepreneurship and trade.* No. 25. P. 89-93. <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2019-25-12>
9. Blank I. A. (2014) *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpryiemstva* [Management of the financial security of the enterprise]. K.: Nika-Tsentp.
10. Baranovsky O. I. (2015) Finansova bezpeka [Financial security]. Institute of Economics prognostication. K.: Phoenix.
11. Garry J. Schinasi. (2004) Defining Financial Stability. IMF Working Paper Series. WP/04/187. Year 1-16.
12. Blakyta G., Ganushchak T. (2018) Enterprise financial security as a component of the economic security of the state. *Investment Management and Financial Innovations.* Vol. 15. Issue 2. P. 248–256.
13. Varnaliy, Z., Mehed, A. (2020) Systema finansovoi bezpeky pidpryiemstva: zabezpechennia funktsionuvannia ta metody otsinky yii efektyvnosti [The system of financial security of the enterprise: ensuring its functioning and methods of evaluating its effectiveness]. *InterConf.* No. 31. URL: <https://ojs.ukrlgos.in.ua/index.php/interconf/article/view/4862>.
14. Dzhedzhula V., Yepifanova I., Kravchuk Yu. (2022) Use of the Theory of Fuzzy Sets in Determining the Level of Enterprise Security. 2022 12th International Conference on Advanced Computer Information Technologies (ACIT), Ruzomberok, Slovakia, pp. 311-315, doi: 10.1109/ACIT54803.2022.9913150..

### Abstract

**YEPIFANOVA Iryna, DZHEDZHULA Viacheslav, ROZVODYUK Oksana, SHEVCHUK Dmytro**  
***Theoretical aspects of financial security management of domestic enterprises***

*Financial security and its provision is an important component of effective strategic management of enterprises. Not only the level of competitiveness of the enterprise, but also the issue of its functioning depends on the sufficiency of financial resources, the sources of their formation, the influence of internal and external factors on the level of financial security.*

*The issue related to the management of financial security in the conditions of martial law remains insufficiently researched.*

*The purpose of the article is to systematize theoretical and methodological approaches to managing financial security under martial law.*

*Approaches to determining the essence of financial security are systematized. Financial security is interpreted as a certain financial condition, a complex characteristic, the level of the enterprise's provision of financial resources, the ability to promote and expand economic processes.*

*Approaches to the classification of threats to financial security are summarized: By place of occurrence, By severity of consequences, By attitude to threats, By form of damage, By duration of action, By level of*

*predictability, By duration of action, place of action. factors affecting financial security are summarized. The main tasks that must be solved for the effective management of financial security are identified. To reduce the impact of threats to financial security, it is important to form an effective enterprise management strategy, which will include a financial security management strategy.*

**Key words:** *financial security, martial law, threats to financial security*

---

Стаття надійшла до редакції 29.12.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Єпіфанова І. Ю., Джеджула В. В., Розводюк О. В., Шевчук Д. Г. Теоретичні аспекти управління фінансовою безпекою вітчизняних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 8-14.

Yepifanova I., Dzhedzhula V., Rozvodyuk O., Shevchuk D. (2023) Theoretical aspects of financial security management of domestic enterprises. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 8-14.

УДК 338.48:330.322

**ЗАВЕРБНИЙ Андрій Степанович**  
доктор економічних наук, професор  
професор кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності  
Національний університет «Львівська політехніка», Україна  
ORCID ID: 0000-0001-7307-536X  
andrii.s.zaverbnyi@lpnu.ua

## РОЗВИТОК РЕКРЕАЦІЙНОГО ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ ЗА ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИХ УМОВ: ФУНКЦІОНАЛЬНО- УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

*В статті досліджено особливості розвитку рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов. Проведено огляд, аналізування літературних джерел за проблемою визначення сутності поняття «рекреація», який дозволив дати визначення даному терміну як «відновлення фізико-психо-емоційних сил людини через активну/пасивну діяльність при добровільно виділених на цей процес часу, коштів, інших ресурсів».*

*Проаналізовано функціонально-управлінський аспект розвитку рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов. Виокремлено ключові принципи формування, становлення та подальшого розвитку рекреаційного природокористування України із функціональної сторони. Запропоновано функціональний підхід до розвитку рекреаційного природокористування. Розвинуто типологію функцій рекреаційного природокористування із деталізуванням їх сутності та значення.*

*Кожна із розглянутих функціональних груп є пов'язаною із певними сферами людської діяльності, хоч між ними відсутніми є чіткі межі у зв'язку із взаємопов'язаністю всіх суспільних потреб. Виокремивши та розвинувши класифікацію видів функцій рекреаційного природокористування запропоновано реалізовувати їх через систему цілеспрямованого управління шляхом використанням рекреаційних об'єктів, угідь, інших ресурсів України рекреаційного характеру тощо. проаналізовано динаміку інвестування рекреаційної сфери, виявлено мінливість її обсягів, викликану передусім нестабільністю фінансового забезпечення даного виду діяльності.*

*Встановлено роль і значення рекреаційної сфери, рекреаційного природокористування у суспільстві розкриватиметься через широкий спектр її ефектів, а саме: економічних, соціальних, культурних, екологічних, міжнародних, інформаційних тощо.*

**Ключові слова:** рекреація, управління рекреаційним природокористуванням, функціональний підхід, функції рекреації, євроінтеграція.

JEL classification: E20; F21; L83; O13

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.15.25>

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

Постановка проблеми полягає у активному і гармонійному розвитку світового рекреаційного природокористування. Адже, на сьогодні рекреація у світі стає явищем, що активно (революційно) входить до повсякденного життя близько половини населення. Вже на початку XXI ст. туристично-рекреаційна сфера за обсягами

доходу посіла третє місце серед всіх провідних (передових) галузей світової економіки. При цьому рекреаційна галузь створює близько 15 % обсягів світового ВВП продукту, поглинаючи аналогічну за розмірами частку (15 %) всіх витрат споживачів [19].

Враховуючи це, багато країн світу (зокрема, й промислово розвинених країн Європейського Союзу) визнають «рекреаційну індустрію» одним із пріоритетних напрямів щодо подальшого

високо ефективного розвитку їх національних економік, що сприятиме активному приросту обсягів ВВП, валютних надходжень, створенню та розвитку нових галузей економіки тощо.

Саме тому рекреаційна сфера виступає сьогодні потенційними джерелом приросту обсягів національного доходу. При чому це можна досягнути при незначних витратах (фінансових, матеріальних, інформаційних, людських та ін.) та зусиллях. Тому актуальною є проблема формування ефективних систем управління рекреаційним природокористуванням України, враховуючи потенційні можливості і перспективи євроінтеграції.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематиці рекреаційного природокористування України присвячено праці таких науковців: Бабікова К.О. [1, с. 44-47], Бондаренко Ю.Г. [2], Брик С.Д. [12], Голубець І.М. [12], Гринів Л.С. [3], Графська О.І. [4], Гродзинська І.О. [5], Гусева О.В. [5], Замкова А.В. [5], Ільїна М.В. [6, с. 54-62], Кепеняк Н.М. [7], Мелешко К.К. [8], Нездоймінов С.Г. [5], Ніколаєва О.І. [17], Пригара О.В. [11], Річард Дж. [18], Смаль І. В. [13], Стойка В.О. [13], Топчійєв О.Г. [15], Хитра О. [16], Шпильова Ю.Б. [6], Яворська В.В. [17], та багато інших.

Рекреація охоплює систему заходів (механізмів), які є пов'язаними із використанням вільного часу людей задля виконання ними оздоровчої, культурної, ознайомчої, навчальної, виховної, спортивної та інших видів діяльності на спеціалізованих територіях, що є поза їх постійним проживанням.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Донедавна, досить традиційно, в науковій економічній літературі при аналізуванні, дослідженні рекреаційного природокористування за функціональним підходом користувалися виключно положеннями, що були висвітленими ще у 1981 р. Мироненком М.С.,

Твердохлебовим І.Т. Дані положення рекреацію охарактеризовували виключно лишень трьома функціями, а саме: економічною, медико-біологічною, соціально-культурною. Проте, як показало дослідження, специфіка розвитку та високий рівень динамічності рекреаційної діяльності як в Україні так і закордоном вимагає нового трактування. Незважаючи на значний науковий інтерес до проблем розвитку рекреаційного природокористування України саме за євроінтеграційних умов із точки зору функціонально-управлінського аспекту приділено поки що недостатньо уваги та потребує подальших досліджень.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей розвитку рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов за функціонально-управлінським аспектом.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Рекреаційне природокористування виступає комплексом заходів, що є пов'язаними із застосуванням природних ресурсів задля оздоровлення людини, відновлення фізичного, психологічного самопочуття, розширення екологічного світогляду тощо. Досі немає єдиного чіткого визначення щодо поняття «рекреація». Найбільш часто подається наступне трактування «процес відновлення фізично-духовних, нервово-психологічних сил людини, забезпечених системою засобів, які реалізуються у вільний від роботи час на певних (спеціалізованих) територіях» [1, 3, 6]. А поняття «рекреація» характеризує не лишень сам процес, заходи, механізми щодо відновлення сил, але і той простір (регіон, територію), в якому вона відбуватиметься. Рекреація (від французького «recreation», польського «rekreacja» – «відпочинок», від латинського «recreatio» – «відновлення сил») – відновлення/відтворення фізично-духовних сил, витрачених людиною в процесах її життєдіяльності.

Навколишнє природне середовище стало визначальним фактором (чинником)

економічного росту (розвитку), оскільки людство саме його пристосовує задля власних потреб (у виробничому, споживчому, енергетичному, рекреаційному та інших важливих напрямках). Всезростаючий інтерес, який викликає рекреаційне природокористування вимагає детальне вивчення питань, пов'язаних із особливостями його становлення, розвитку, управління. Сучасне функціонування і розвиток рекреаційного природокористування країни, регіону залежить передусім від рівня ефективності взаємообміну ресурсами, результатами, інформацією, системи управління тощо. Задля забезпечення високоефективного розвитку вітчизняного рекреаційного природокористування, досягнення поставлених перед ним цілей, завдань необхідно вчасно реагувати (корегуючи стратегію розвитку рекреаційного природокористування) на зміни, що відбуваються у внутрішньому, зовнішньому середовищах. Вивчення чинників/факторів зовнішнього, внутрішнього середовища

рекреаційного природокористування даватиме змогу вчасно виявляти такі, що володіють негативним впливом (загрози), а також ті, що мають позитивний потенціал (можливості) для розвитку рекреаційного природокористування [1, 3, 6, 16].

На основі проведеного огляду і аналізування літературних джерел за проблематикою рекреації термінологічні визначення сутності поняття «рекреації» зведемо у табл. 1. Огляд і аналізування літературних джерел (див. табл. 1) дозволяє дати визначення терміну «рекреація» (як послуги) як «відновлення фізико-психо-емоційних сил людини через активну/пасивну діяльність при добровільно виділених на цей процес часу, коштів, інших ресурсів».

Рекреація (як галузь) – це «додана вартість через дохід, високий рівень зайнятості населення, підвищення культурного, інтелектуального рівня населення, у поєднанні із інтенсивним розвитком суміжних галузей економіки», розвиток інфраструктури держави [1, 3, 6, 10, 11, 15].

Таблиця 1

Термінологічні визначення сутності поняття «рекреація»

| Науковці  | Визначення сутності «рекреація»  |
|---|--|
| Бондаренко Ю.Г. [2]   | «процес створення комплексного продукту, відновлення фізичних та психологічних, емоційних сил людини через активну/пасивну діяльність за умови потреби, добровільно виділеного часу, коштів, інших ресурсів (як послуга)», «галузь економіки, підприємства/організації якої формують, реалізують рекреаційно-туристичний продукт/послугу»                        |
| Гродзинська І.О. [5],<br>Нездоймінов С.Г. [5],<br>Гусєва О.В. [5],<br>Замкова А.В. [5]  | «розвага, відпочинок; зміна дій, що виключає трудову діяльність, характеризує простір, що є пов'язаним із даними діями»  |
| Мочерний С.В. [10]  | «відновлення сил, відпочинок у вільний від роботи час»   |
| Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища України «Про затвердження Положення «Про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України» [11] | «відновлення поза межами постійного місця проживання у визначених згідно чинного українського законодавства місцях природних, заповідних територій, об'єктів фізично-розумових, духовних сил людини, що здійснюється шляхом загальнооздоровчого, культурно-пізнавального відпочинку, туризму, оздоровлення, спортивно-любительських рибальства і полювання» тощо |
| Смаль І.В. [13]   | «одна із головних форм для продуктивного використання вільного часу людини»  |
| Топчієв О.Г. [15]   | «відновлення чи відтворення фізичних і духовних сил, витрачених людиною в процесі життєдіяльності»   |
| Яворська В.В.,<br>Ніколаєва О.І. [1717]   | «види діяльності людини у її вільний від роботи час, який вона проводить поза своїм постійним помешканням»   |

Примітка: узагальнено на основі літературних джерел [2, 5, 9, 10, 13, 15, 17]

Можна констатувати що «рекреація» – це окрема галузь економіки України підприємства (організації, установи) якої формують, просувають, реалізують, розвивають рекреаційно-туристичний продукт (послугу) [1, 3, 6, 8].

В Україні значну частину природного рекреаційного потенціалу сформовано рекреаційними ландшафтами (гірськими, приморськими, лісовими тощо), оздоровчими ресурсами (мінеральними водами, лікувальними грязями), природно-заповідними об'єктами (національними, біосферними заповідниками, ландшафтними парками, парками-пам'ятками садово-паркового мистецтва тощо), територіями історико-культурного призначення (пам'ятками містобудування, історико-архітектурними заповідниками тощо) [2, 3, 4, 15].

Рекреаційна індустрія будь-якої країни є просто неспроможною для існування без наявності рекреаційних ресурсів. Україна ж володіє унікальними та надзвичайно урізноманітненими ресурсами, що є потенціалом задля перспективного розвитку туризму, регіонів рекреації тощо. Площа вже освоєних, потенційних до освоєння/використання рекреаційних територій в Україні становить майже 13% від всієї території країни [11].

Рекреаційні ресурси – це «сукупність природних, антропогенних об'єктів і явищ, що

їх можна використовувати для відпочинку, лікування й туризму» [7].

Аналізуючи рекреаційне природокористування України, як і будь-якої іншої країни, із функціональної сторони доцільно застосовувати наступні постулати (принципи) [6, 7, 16]. Вітчизняне рекреаційне природокористування виступає:

- окремим видом господарської діяльності, що має перспективну тенденцію до революційного розвитку;
- дієвим способом задоволення життєво-важливих потреб українського населення у лікуванні, профілактиці захворювань, відпочинку, туризмі, спорті тощо;
- вагомим елементом системи щодо відновлення працездатності людей;
- однією із форм освітньої діяльності, патріотичного виховання тощо;
- відіграє важливу геополітичну роль;
- привабливою сферою для інвестування, в тому числі іноземного тощо.

Враховуючи зазначені принципи та основи формування і розвитку рекреаційного природокористування доцільним є виділення наступних його основних функцій: медико-біологічну, соціально-культурну, економічну, освітню, виховну, політичну, природоохоронну та міжнародну. Їх взаємозв'язок доцільно відобразити графічно (див. рис. 1).

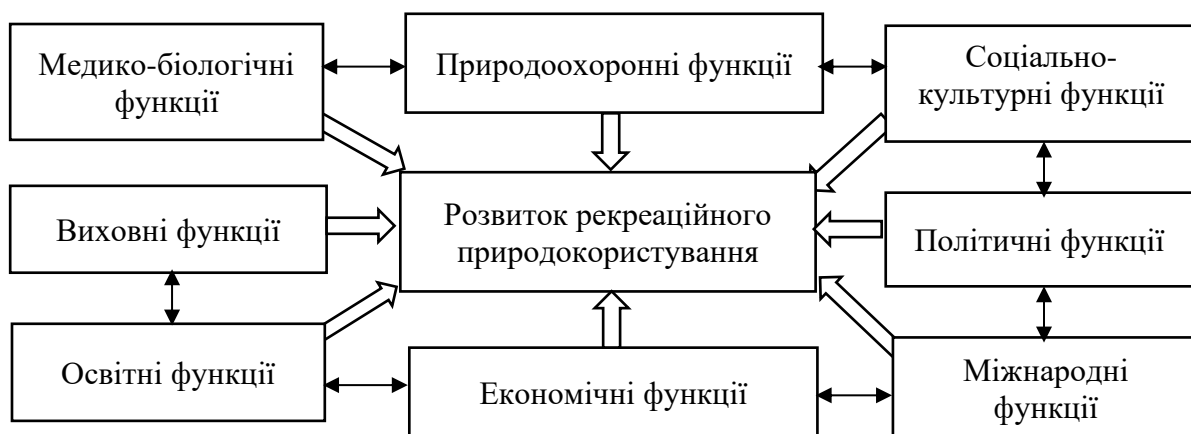


Рис. 1. Функціональний підхід до розвитку рекреаційного природокористування

Деталізуємо кожну із запропонованих на рис. 1 функцій рекреаційного природокористування.

1. Медико-біологічні функції реалізуються через процеси санаторно-курортного лікування,

оздоровлення [3]. Функції розглядаються в межах лікувально-профілактичного циклу (відновлення здоров'я людини після перенесеного(их) захворювання(нь) та інших уражень здоров'я. Дані функції є надзвичайно



актуальними сьогодні під час пандемії, війни, для зняття виробничої/невиробничої, воєнної, а в недалекому майбутньому і повоєнної психофізіологічної втоми тощо.

Розглядаючи медико-біологічну функцію, часто не вважають важливим активну рекреацію (туризм). Екстремальність цього виду рекреації є ключовим чинником для запобігання ряду психічних, нервових та похідних від них захворювань. Сучасні умови життєдіяльності суттєво обмежують людину щодо повноцінної рухової активності, формують психологічний дискомфорт, породжують дефіцити часу, синдром нереалізованих можливостей тощо. Саме за активної рекреаційної діяльності відновлювальні (оздоровлювальні) процеси відбуватимуться швидше, ніж при пасивній. Медико-біологічні функції рекреаційної діяльності призводять до зниження захворюваності, швидшому відновленні, збільшенню тривалості життя людей. Медико-біологічні функції рекреаційного природокористування України полягають у санаторному, медичному, курортному лікуванні та оздоровленні [3, 6, 8, 11, 15].

2. Сутність економічних функцій полягає передусім в отриманні економічного ефекту завдяки становленню і функціонуванню рекреаційного підприємництва. Рекреаційна діяльність при належному її організуванні здатна надати позитивний поштовх соціально-економічному розвитку територій, на яких вона формуватиметься та реалізовуватиметься. А частина з тих 13 % від загальної площі країни поки що є депресивними (не кажучи вже про значні руйнування через війну росії).

Додатковий економічний (та й соціальний) ефект полягає у підвищенні рівня продуктивності праці тих, хто користуватиметься послугами. Важливим сьогодні також є темпи реабілітування військових. Як показали дослідження, вже першого місяця після активного відпочинку рівень продуктивності праці зростає на 15-25 %, потім він поступово знижуватиметься, а через 4-8 місяців досягатиме попереднього (до відпочинкового) рівня [3, 6, 8, 11, 15, 18].

Економічні функції є одними із найважливіших. Вони становлять основу та є тісно взаємопов'язаними із іншими

функціями. До економічних функцій прийнято відносити наступні [3]:

- просте відтворення робочої сили в Україні (функції взаємопов'язані із медико-біологічними та соціально-культурними функціями);

- розширене відтворення робочої сили нашої країни (функції взаємопов'язані із медико-біологічними функціями);

- формування сфери послуг, зв'язків із іншими галузями національного господарства України (функції взаємопов'язані із міжнародними, освітніми, виховними і природоохоронними функціями);

- розвиток окремих територій (ареалів) України, розширення зайнятості населення в цих регіонах (особливу вагу ця функція набуває в депресивних регіонах) тощо (функції взаємопов'язані із медико-біологічними та соціально-культурними функціями);

- нарощування обсягів валютних поступлень до державного та місцевого бюджетів України (функції надзвичайно тісно взаємопов'язані із міжнародними).

3. Освітні функції рекреаційного природокористування реалізуються через процеси задоволення існуючих пізнавальних потреб населення. За умов загострення комунікаційно-інформаційного, техногенного впливу на людину послаблюється так зване «етичне відчуття природи», що є пов'язаним зі зменшенням безпосередніх зв'язків більшості людей із природою, зменшенням її сприйняття, розуміння її процесів, явищ тощо. Віддаляючись від природи люди стає не здатною усвідомлювати не лише масштаби та головне наслідки (деколи вже й незворотні) антропогенного впливу на довкілля, але також свою безпосередню залежність від цього. За вказаних умов процес пізнання, на основі якого формуватимуться освітні функції рекреаційного природокористування відіграє важливе значення. Дані функції перегукуються із політичними та, безумовно, виховними.

4. Виховні функції рекреаційного природокористування є доповнюючими освітніх. Задля формування екологічного світогляду недостатньо лише самих знань, набутих за підручником, отриманих із джерел масової інформації тощо. Необхідним є тісний позитивний зв'язок вказаних знань із



почуттями у процесі діяльності. Перебування на природних теренах, їх дослідження, вивчення (набуття конкретних природничих знань) у гармонійному поєднанні із емоціями, пов'язаними із естетикою ландшафтів, екстремальністю умов, дозволятиме виховувати, розвивати людей, робити якісно нові кроки щодо досягнення цілей національного, екологічного, культурного виховання (соціальний ефект) тощо. Власне поєднання інтелектуальної, емоційної діяльності відіграє важливе значення при формуванні національної, екологічної свідомості. Зазначені функції взаємодіють із політичними, міжнародними, освітніми та природоохоронними.

5. Політичні функції рекреаційного природокористування реалізуються, основним чином, через міжнародні туризм та рекреацію. Знайомство із культурно-історичною спадщиною України, безпосередній контакт із місцевим населенням, його колоритом, участь у традиційних народних обрядах часто ставатиме основою як для встановлення та ефективного розвитку особистих товариських відносин, так і для розвитку тісного міжнародного співробітництва в галузях науки, культури, підприємництва та ін.

Особливої ваги дана функція набула після 24 лютого 2022 року, адже формуванню ідентичності українців, їх самобутності, незалежності сприятиме також розвиток вітчизняної рекреації.

Окремим аспектом політичної функції виступає виконання Угоди про асоціацію між Європейським Союзом (2014 р.), Паризької угоди про клімат (2016 р.). Одночасно це також пов'язано із природоохоронними та міжнародними функціями рекреаційного природокористування України.

6. Природоохоронні функції є як прямими так і побічними. Вагомість цих функцій рекреаційного природокористування часто визначатиме пріоритетність ведення господарства на певних територіях країни. Рекреаційна діяльність, як і будь-яка інша форма природокористування, взагалі діяльності, негативно впливає на природне середовище регіону. Слід, однак, враховувати той факт, що на певні рекреаційні території можуть також претендувати й інші галузі господарства регіону, країни, які, відповідно,

при розвитку рекреації стають обмеженими і територіально, і функціонально. Із міжнародними функціями встановлюється тісний зв'язок за рахунок розвитку в країнах ЄС циркулярної економіки.

Безпосередній контакт із природою, природними ресурсами, наглядні приклади взаємозв'язків природних комплексів, можливе їх трансформування внаслідок людської діяльності створюватимуть передумови задля засвоєння екологічних знань глобального масштабу (функції є пов'язаними із освітніми, політичними, виховними, соціально-культурними та міжнародними). Рекреаційні території виконують «буферну» роль при організуванні природно-заповідних територій (приміром, національних природних парків, кількість яких протягом періоду 2000-2021 рр. більш ніж подвоїлася (із 31 до 77)).

7. Соціально-культурні функції рекреаційного природокористування теж є провідними функціями рекреаційної сфери України. Основний соціальний ефект полягатиме у зниженню захворювань рекреантів та пришвидшенню відновлення після хвороби, травм та поранень. В основу соціальних, духовних, культурних потреб лежить потреба пізнання. І саме рекреація (рекреаційна сфера, рекреаційне природокористування) володіє величезними потенційними можливостями щодо їх ефективного і повного задоволення, що сприятиме в подальшому гармонійному розвитку особистості, відповідно й соціуму, соціальній спільноті вцілому.

Соціально-культурні функції рекреаційного природокористування полягають у пізнанні змісту, ролі, завдання, цілей, місії, призначення людського існування. Рекреація дозволяє відкривати потужні можливості щодо процесів духовного спілкування людини із культурними, природними, історичними, релігійними, соціальними цінностями не лише виключно у межах якихось окремих регіонів чи країн, але і загалом світу, що суттєво розширюватиме кругозір особистості.

Саме це виступатиме шляхом щодо реалізації соціальних, культурних функцій рекреації (рекреаційного природокористування). Можна також спостерігати ефективне поєднання

пізнавальних із розважальними функціями рекреації, адже вони ефективно доповнюють одна одну. Прикладом цього служить функціонування спеціалізованих культурних, розважальних центрів (Діснейленд, Євроленд (для дітей з їх батьками), Лас-Вегас, Сан-Сіті, Монте-Карло (для дорослих) тощо [3].

8. Міжнародні функції рекреаційного природокористування є взаємопов'язаними із політичними та багатьма іншими. Це відбувається з огляду на євроінтеграційний вектор розвитку національної економіки. Адже знайомство із культурною, історичною спадщиною України, безпосередні контакти із місцевим населенням, прийняття участі в традиційних народних обрядах ставатимуть основою для особистих товариських відносин, для тіснішого міжнародного співробітництва у галузях науки, культури та головне бізнесу. Міжнародні функції полягають також у тому, що рекреація на сьогодні є однією із найперспективніших галузей економіки [8], яка передбачає отримання міжнародних доходів від іноземних туристів. Туризм також сприяє міжнародному взаєморозумінню (виняток із цілого світу складає лишень російська біомаса).

Кожна із вказаних функціональних груп є взаємопов'язаною із певними сферами людської діяльності. Хоч між ними відсутніми є чіткі межі у зв'язку із взаємопов'язаністю всіх суспільних потреб. Зазначені види функцій рекреаційного природокористування мають бути реалізовані через систему цілеспрямованого, ефективного управління використанням рекреаційних об'єктів, угідь, інших ресурсів України рекреаційного характеру тощо.

При формуванні системи управління рекреаційним природокористуванням України доцільно враховувати ситуативний, індивідуальний вплив одних і тих самих чинників/факторів, оскільки в одному випадку може виявитися позитивним, а в іншому – негативним.

Еволюційний розвиток рекреації, рекреаційної сфери України позитивно впливає та продовжуватиме впливати на розвиток малого, середнього бізнесу (як це ефективно відбувається в країнах ЄС), сприятиме активному євроінтегруванню вітчизняної економіки, поступовому

зростанню рівнів доходів населення, розвитку інфраструктури регіонів країни (зокрема це стосується і є надзвичайно важливим для депресивних регіонів, тих що постраждали від російської агресії) при цьому одночасно забезпечуючи збереження (реставруванням, утриманням, відбудовою тощо) історичних, культурних, архітектурних пам'яток країни, що є надзвичайно актуальним питанням на сьогодні.

Потрібно зазначити, що останніми десятиліттями однією із основних сучасних особливостей розвитку світового (зокрема європейського) господарства є збільшення частки, значимості сектора курорту, туризму (рекреації) [18].

Значна кількість країн (в т. ч. й країни ЄС) зуміла суттєво збільшити власні національні доходи саме за рахунок розвитку, активізування міжнародного у поєднанні із внутрішнім туризмом, рекреацією.

Курортно-туристична індустрія (сфера) почала розглядатися фахівцями як самостійний, надзвичайно важливий інструмент задля забезпечення економічного росту, гармонійного розвитку регіону, області, країни тощо.

Згідно із прогностичними розрахунками СОТ (Світової організації торгівлі) [18] вже на початках ХХІ ст. очікувався істотний приріст кількості туристів (суттєво цьому завадила пандемія, її наслідки).

Відповідно, прогнозувалися також природи національних доходів від туризму в рекреаційній сфері [18]. Для України ще одним негативним чинником є військове вторгнення росії. Особливо проблема загострилася в лютому 2022 р., коли у світовому інформаційному просторі надзвичайно часто прогнозоване безглузде військове вторгнення окупантів до України таки відбулося. За цих обставин аж ніяк не можна розраховувати на позитивні тенденції розвитку рекреаційної сфери (мова в основному йде саме про іноземних туристів, кількість яких протягом 30 років незалежності невпинно зростала (до 2019 р.)).

Важливим чинником розвитку будь-якої сфери виступають обсяги її інвестування. Аналізуючи динаміку інвестування рекреаційної сфери увагу на себе звертає мінливість її обсягів, викликана передусім нестабільністю фінансового забезпечення

даного виду діяльності. Протягом 2017-2021 рр. найбільше було освоєно капітального інвестування у 2017 р. (понад 80 млн. грн.) (див. рис. 2). У наступні ж роки обсяги освоєння капітального інвестування скорочувалися, у 2020 р. були найнижчими (понад 314 тис. грн.). Світова тенденція

суттєвого скорочення обсягів капітального інвестування діяльності туристичних агентств, туристичних операторів, рекреаційної сфери у 2020 р. пояснюється наслідками пандемічних обмежень, спричинених COVID-19 (рис. 2) [1311].

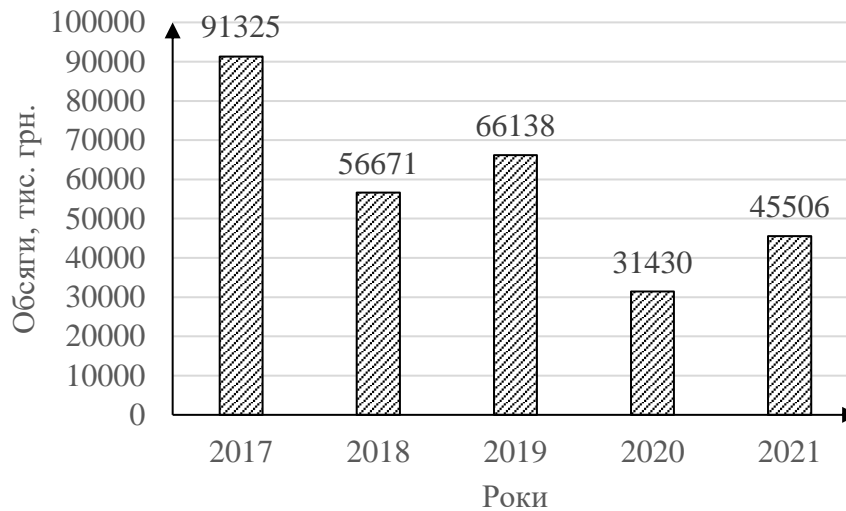


Рис. 2. Динаміка капітального інвестування рекреаційно-туристичної сфери України у 2017-2021 рр. [13]

Однак, прогнозування на 2023 р. є досить невтішним, оскільки вторгнення в Україну терористичних військ країни-агресора не лише погіршило інвестиційний клімат, який останніми роками й так не мав позитивної тенденції, але й завдало суттєвого удару по рекреаційно-туристичній сфері (в принципі, як і по всіх решта). Необхідно також врахувати безпеку туристів, пересування, комфорт тощо. Всі чинники можуть бути забезпеченими лише після Перемоги України.

Надзвичайна ж роль і значення рекреаційної сфери, рекреаційного природокористування у суспільстві розкриватиметься через широкий спектр її ефектів, а саме: економічних, соціальних, культурних, екологічних, міжнародних, інформаційних, природоохоронних тощо.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Підсумовуючи потрібно зробити висновки, що рекреаційне природокористування України виступає важливим структурним компонентом (елементом) процесу природокористування,

значення якої постійно зростає відповідно зі зростанням, розвитком рекреаційно-туристичної діяльності нашої країни. Задля забезпечення гармонійного розвитку вітчизняного рекреаційного природокористування, відтворення ресурсів у рекреаційно-туристичній галузі одним із головних завдань виступає вдосконалення управлінських процесів (із врахуванням всіх функцій рекреаційного природокористування), залучення всіх суб'єктів інституціонального забезпечення до піднесення даної сфери, що сприятиме поетапному розвитку осново формуючих аспектів рекреаційно-туристичної діяльності України.

Необхідно також виокремлювати еколого-економічні, соціальні пріоритети, в процесах становлення та ефективного розвитку рекреаційно-туристичного природокористування України, що дозволить забезпечувати гармонійне використання, відновлення всіх природних ресурсів, а в майбутньому задовольнятиме й потреби наступних поколінь.

Дієве підтримання державною, місцевою владою рекреаційного природокористування створюватиме умови задля залучення

інвестування (зокрема й іноземного) та розвитку громад, розбудови екологічної, культурної, туристичної інфраструктури, що призводитиме до підвищення рівня економічної ефективності туристично рекреаційної діяльності за євроінтеграційних умов тощо.

Рекреаційне природокористування сьогодні в Україні також виступає в ролі дієвого механізму щодо вирішення суттєвих протиріч взаємодії суспільства із навколишнім середовищем.

Враховуючи, що фактори, умови для формування і подальшого гармонійного

розвитку рекреаційного природокористування в Україні є досить різноманітними (за своїм внутрішнім характером, за впливом) в подальших дослідженнях обов'язково потрібно враховувати їх вплив на розвиток, що надаватиме можливість не лише прогнозувати коливання, а й розробляти та впроваджувати необхідні заходи щодо зменшення негативного впливу та підвищувати потенціал даної сфери за євроінтеграційних умов.

### Література

1. Бабікова К.О. Системний підхід до еколого-економічного забезпечення збалансованого розвитку рекреаційного туризму. *Економіка та держава* № 5. 2021. С. 44-47.
2. Бондаренко Ю.Г. Механізм державного управління інвестуванням в рекреаційній сфері: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2019. 290 с.
3. Гринів Л.С. Теоретико-методологічні засади формування екологічно-збалансованої економіки: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.01. Львів, 2002, 39 с.
4. Графська О. І. Потенціал розвитку туристично-рекреаційної сфери в економіці територіальних громад: дис... докт. екон. наук: 08.00.05. Львів, 2020. 452 с.
5. Гродзинська І.О., Нездоймінов С.Г., Гусева О.В., Замкова А.В. *Основи рекреалогії* (економіко-екологічний та маркетинговий аспект). К.: «Центр учбової літератури», 2014. 264с.
6. Ільїна М.В., Шпильова Ю.Б.. Методологічні засади класифікації територій за показниками рекреаційного природокористування. *Український географічний журнал* 2021 (3). С. 54-62.
7. Кепеняк Н.М. Конструктивно-географічне обґрунтування рекреаційного використання території НПП «Сколівські бескиди». дис. канд. геогр. наук: 11.00.11. Львів, 2015. 190 с.
8. Мелешко К.К. Організаційно-економічні засади управління туристсько-рекреаційним потенціалом регіону. дис. канд. екон. наук: 08.00.05. Харків, 2021, 282 с.
9. Мочерний С.В. *Економічна енциклопедія*: у 3т. К.: Вид. центр «Академія». 2000. 863 с.
10. Наказ Міністерства охорони навколишнього природного середовища України «Про затвердження Положення «Про рекреаційну діяльність у межах територій та об'єктів природно-заповідного фонду України» від 22.06.2009 р. N330 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z01679-09#Text>
11. Пригара О.В., Брик С.Д., Голубець І.М. Розвиток туристично-рекреаційного комплексу. *Економіка та суспільство* Випуск № 33. 2021. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/938>
12. Сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Сміль І. В. Рекреація і туризм: короткий тлумачний словник термінів і понять. Ніжин: Вид-во НДПУ імені М. Гоголя, 2006. 80 с.
14. Стойка В.О. Зарубіжний досвід інвестиційної політики в туристичній галузі та можливості його застосування. *Економічний простір*. 2011. № 45. С. 94–106.
15. Топчієв О.Г. *Суспільно-географічні дослідження: методологія, методи, методика*. Одеса: Астропринт, 2005. 631 с.
16. Хитра О. Синергетичний потенціал розвитку туристично-рекреаційної соціо-еколого-економічної системи. *Економіка та суспільство*, (25). 2021. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-49>
17. Яворська В. В., Ніколаєва О. І. Географічні складові предметної області рекреаційно-туристичної діяльності. Вісник Одеського національного університету. *Серія Географічні та геологічні науки*. Одеса, 2016. Том 21. Вип. 2(29). С. 171-185.
18. Richard J. Dolesh. Top Trends in Parks and Recreation for 2022 URL: <https://www.nrpa.org/parks-recreation-magazine/2022/january/top-trends-in-parks-and-recreation-for-2022/>

## References

1. Babikova K.O. (2021). Systemnyj pidkhid do ekologo-ekonomichnogo zabezpechenya zbalansovanogo rozvytku rekreacijnogo turizmu [Systematic approach to ecological and economic provision of balanced development of recreational tourism]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and the state], 5. pp. 44-47.
2. Bondarenko Yu.G. (2019). Mekhanizm derzhavnogo upravlynya investuvanyam v rekreacijnij sferi: dys. kand. ekon. nauk [The mechanism of state management of investments in the recreational sphere: thesis, PhD]. Lviv.
3. Gryniv L.S. (2002). Teoretyko-metodologichni zasady formuvanya ekologichno-zbalansovanoj ekonomiky: avtoref. dys. na zdobutya k.e.n. [Theoretical and methodological foundations of the formation of ecologically balanced economy, thesis PhD]. L`viv, 39 p.
4. Grafs`ka O.I. (2020). Potencial rozvytku turystychno-rekreadijnoji sfery v ekonomici terytorialnykh gromad. dys. dokt. ekon. n. [The development potential of the tourism and recreation sphere in the economy of territorial communities: dis... doctor economy]. L`viv.
5. Grodzyns`ka I.O., Nezdojminov S.G., Gusyeva O.V., Zamkova A.V. (2014). *Osnovy rekreologii (ekonomiko-ekologichnyj ta marketyngovyj aspekt)* [Basics of recreology (economic-ecological and marketing aspect)]. K.: Centr uchbovoji literatury.
6. Iljina M.V., Shpyl`ova Yu.B. (2021). Metodologichni zasady klasyfikaciji terytorij za pokaznykamy rekreacijnogo pryrodokorystuvanya [Methodological principles of classification of territories according to indicators of recreational nature use]. *Ukrajins`kyj geografichnyj zhurnal* [Ukrainian Geographical Journal] (3). pp. 54-62.
7. Kepenyak N.M. (2015). Konstruktyvno-geografichne obgruntuvanya rekreacijnogo vykorystanya terytoriji NPP "Skolivs`ki Beskydy", dysertacija kand. geogr. nauk [Constructive and geographical substantiation of the recreational use of the territory of the Skolivski Beskydy, dissertation, PhD]. L`viv, 190 p.
8. Meleshko K.K. (2021). Organizacijno-ekonomichni zasady upravlynya turysts`ko-rekreacijnym potencialom regionu. desc. kand. ekon. nauk [Organizational and economic principles of management of the tourist and recreational potential of the region, dissertation, PhD]. Kharkiv, 282 p.
9. Mochernyj S.V. (2000). *Ekonomichna encyklopedija: 3 t.* [Economic encyclopedia] K.: Vyd. centr «Akademija».
10. Nakaz Ministerstva okhorony navkolyshn`ogo pryrodnogo seredovyscha Ukrainy «Pro zatverdzenya Polozhenya «Pro rekreacijnu dijaly`nist` u mezhakh terytorij ta objektiv pryrodno-zapovidnogo fondu Ukrainy» [Order of the Ministry of Environmental Protection of Ukraine "On approval of the Regulation "On recreational activities within the territories and objects of the Nature Reserve Fund of Ukraine"] від 22.06.2009 р. N330 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z01679-09#Text>
11. Prygara O.V., Bryk S.D., Golubec` I.M. (2021). Rozvytok turystychno-rekreacijnogo kompleksu [Prygara O.V., Brik S.D., Golubets I.M. Development of the tourist and recreational complex]. *Ekonomika ta suspil`stvo* [Economy and society], 33. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/938>
12. Website of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
13. Smal` I.V. (2006). *Rekreacija i turizm: korotkyj tlumachnyj slovnyk terminiv i ponyat`* [Recreation and tourism: a short explanatory dictionary of terms and concepts]. Nizhyn: Vyd-vo NDPU imeni M. Gogolya.
14. Stojka V.O. (2011). Zarubizhnyj dosvid investycijnoji polityky v turystychnij galuzi ta mozhlyvosti jogo zastosuvanya [Foreign experience of investment policy in the tourism industry and possibilities of its application]. *Ekonomichnyj prostir* [Economic space], 45. pp. 94-106.
15. Topchijev O.G. (2005). *Suspil`no-geografichni doslidzhenya: metodologiya, metody, metodyka* [Socio-geographic research: methodology, methods, technique]. Odesa: Astroprynt.
16. Khytra O. (2021). Synergetychnyj potencial rozvytku turystychno-rekreacijnoji socio-ekologo-ekonomichnoji systemy [The synergistic potential of the development of the tourism-recreational socio-ecological-economic system]. *Ekonomika ta suspil`stvo* [Economy and society], (25). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-49>
17. Yavors`ka V.V., Nikolajeva O.I. (2016). Geografichni skladovi predmetnoji oblasti rekreacijno-turystychnoji diyal`nosti [Geographical components of the subject area of recreational and tourist activity]. *Visnyk Odes`kogo nacional`nogo universytetu*. [Bulletin of Odessa National University]. Odesa, T. 21. 2(29). pp. 171-185.
18. Richard J. Dolesh (2022). Top Trends in Parks and Recreation for 2022 URL: <https://www.nrpa.org/parks-recreation-magazine/2022/january/top-trends-in-parks-and-recreation-for-2022/>

## Abstract

ZAVERBNYJ Andrij

**Development of recreational nature use in Ukraine under European integration conditions: functional and management aspect**

*The article examines the peculiarities of the development of recreational nature use in Ukraine under the conditions of European integration. A review and analysis of literary sources on the problem of defining the essence of the concept of "recreation" was carried out, which made it possible to define this term as "restoration of the physical, psycho-emotional forces of a person through active/passive activity with voluntarily allocated time, money, and other resources for this process."*

*The functional-management aspect of the development of recreational nature use in Ukraine under the conditions of European integration is analyzed. The key principles of the formation, formation and further development of recreational nature use in Ukraine from the functional side are highlighted. A functional approach to the development of recreational nature use is proposed. A typology of the functions of recreational nature use has been developed, detailing their essence and meaning.*

*Each of the considered functional groups is associated with certain spheres of human activity, although there are no clear boundaries between them due to the interconnectedness of all social needs. Having identified and developed a classification of the types of functions of recreational nature use, it is proposed to implement them through a system of purposeful management by using recreational facilities, lands, other resources of Ukraine of a recreational nature, etc. the dynamics of investment in the recreational sphere were analyzed, the variability of its volumes, caused primarily by the instability of the financial support of this type of activity, was revealed.*

*The role and significance of the recreational sphere and recreational nature use in society will be revealed through a wide range of its effects, namely: economic, social, cultural, ecological, international, informational, etc.*

**Key words:** *recreation, management of recreational nature use, functional approach, functions of recreation, European integration.*

---

Стаття надійшла до редакції 29.12.2022 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Завербний А. С. Розвиток рекреаційного природокористування України за євроінтеграційних умов: функціонально-управлінський аспект. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 15-25.

Zaverbnyj A. (2023) Development of recreational nature use in Ukraine under European integration conditions: functional and management aspect. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 15-25.

**KESY Marcin**

Doctor of economic sciences, Professor  
Pomeranian University  
Starogard Gdański, Poland  
ORCID ID: 0000-0003-3604-4702  
e-mail: marcinkesy@psw.stg.pl

**STELEŻUK Miłosz Łukasz**

Pomeranian University  
Starogard Gdański, Poland  
ORCID ID: 0000-0001-6426-6607

## MANAGEMENT OF CUSTOMER WITH DYSFUNCTION OF SOCIAL IN HEALTH ORGANIZATIONS

*Any of health organization must be create a good relation not only inside of organization but mostly with all of them from outside of organization. One of them is a patient, by author is named "customer" because for every person for health organization is going money that affects the proper functioning of the hospital. Decision makers within the system are constantly required to make choices, as well as seek alternative ways to measure the unit costs of illness. One of the factors that makes it difficult to optimize the scope of health services is the phenomenon of social exclusion, which is increasingly affecting society. The author intends to demonstrate the links between social exclusion and the higher costs of treating customers belonging to this social sector, unlike other customers who are neither unemployed nor live in poverty.*

**Keywords:** management, customer with dysfunction, health organization, social exclusion

JEL classification: I1, I10

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.26.32>

### 1. INTRODUCTION

The healthcare system in Poland is an organism that requires continuous monitoring by the management decision-makers. This action is necessary, even if only because of the varying structure of supply of customers which has an increasingly negative effect on customers needs and expectations with respect to health services. Therefore, the demand for health services will continue to be evaluated as a market phenomenon growing not only in quantitative, but also, as shown in earlier observations, in qualitative terms.

We can conclude that customers awareness is increasing, which in turn increases the demand for healthcare and medical services. Customers expect a higher level of service to be provided by medical personnel through better and more accurate diagnosis, positive interpersonal relationships and improved speed of service,

taking place on the basis of service "without queues" [1].

Another problem that has been diagnosed in the healthcare system is the phenomenon of social exclusion, which is occurring more frequently and reaching a mass character. A customer with disfunction who has smaller financial possibilities, other illnesses, and it need more attention and time on the part from medical staff.

### 2. ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

This is a consequence of the economic crisis, the low level of per capita income and an increasing unemployment rate recorded by the BEAL method.

One of the factors impeding the process of optimizing the provision of services in the field of public health is the phenomenon of poverty in society, which is one of the most important public



policy objectives [2]. With the development of economy, the phenomenon of poverty has become a component of public intervention at a time when interest in policies to improve the situation of the poor is not only the result of moral arguments, but also relates to the political and economic aspects of the analyzed phenomenon.

Dynamic changes in the health system from the early 1990's to the present day have brought about a significant number of modifications on the plane of legal and formal, organizational, staffing, competence, insurance and financial sectors. The most important factor in determining the evolution of the health care system is the form and method of financing of the health system. The aim is to meet the needs of people using medical services and at the same time account for a stable source of income for employees of the system and systematic investments in fixed and mobile assets.

### 3. SPECIFICITY OF A SOCIALLY EXCLUDED CUSTOMER

Social withdrawal from various aspects of life leads to a person becoming poorer and less socially active than those who are free of social exclusion.

It should be remembered that the poor do not have to be excluded, and the excluded do not necessarily have to be poor, although both of these phenomena are often seen to accompany each other [2].

This statement is identical to the insights of A. Smith, who saw poverty not only in the material realm, but also in the immaterial.

The above statement concurs with the insights of A. Smith (late eighteenth century), who recognized that poverty existed not only in the material realm, but also in the immaterial. He identified the concept through welfare, the possession of which allows one to feel worthy (without a sense of shame) in a public space [3] and exist in a dignified and financially self-sufficient manner.

Poverty must not be seen as a solely economic problem, but rather as a multidimensional phenomenon that includes both a lack of income and the opportunity to live in decent conditions [4]. Such welfare thus depends on the socio-economic context and the economic environment [5].

In relation to this phenomenon, the concept of marginalization is often used, which is defined as exclusion from participation in the social life

of individuals, groups or societies on a global basis in relation to their social environment [6].

It is understood that two main factors contribute to exclusion, frequently occurring simultaneously or in a sequential fashion.

It concerns the phenomenon of unemployment and poverty [7], which can occur in a variety of configurations and relationships. Different situations may occur in which a person who is employed and receiving a salary sufficient for at least a decent life will be released, and will fall into the group of unemployed persons as a consequence of the use of savings, resulting in a need to lower the standard of living which may degenerate into a state of poverty.

In another case, a person employed as a low-paid worker and supporting several children may be known to be poor or living in poverty. According to legal and formal regulations, Polish law distinguishes different definitions of the concept of poverty; the so-called subsistence level (defined in 2017 in the amount of 31,24 zloty per person per day) [8] as opposed to the so-called subsistence minimum (this is the amount of PLN 16,11 per person per day. In 2015, the social group classifying for the minimum subsistence level represented a volume of 33% of society on the world. Such a mass phenomenon indicates the significance of the problem and points to the aspects that have to be resolved.

The category of social exclusion is broader and more complex than poverty, and at the same time vaguely covered in literature. This term is derived from the definition of relative deprivation formulated by J. Townsend, and refers to a standard of living below which one is not guaranteed to play social roles and participate in social relations and customary behaviour characteristics and find value in membership in the society [9].

On the basis of secondary data derived from research conducted by the Public Opinion Research Centre (abbreviation: CBOS) in September of 2013, it can be seen that the factors which most affect the growth of the risks of exclusion in society are:

- material situation,
- health [10, 12, 13].

In the case of social groups affected by exclusion, at greatest risk are those in which deteriorating financial situation and health status are experienced. Consequently, this has an impact on the growth of the total cost of



treatment. In Poland, studies have been conducted that indicate a link between social exclusion and an increase in the unit cost of treatment of persons classified in this group.

By following a query in the area of scientific publications and research reports conducted at the level of a country or region, it can be said that in recent years studies were carried out whose interest were the following phenomenon: poverty, unemployment, the level of society and social exclusion. However, the impact of these phenomena in the context of the rising unit cost of treating customers in the healthcare system has not been generally analyzed.

The analyzed data shows that social problems associated with poverty and social exclusion are present in Poland.

According to those surveyed, groups at risk of marginalization (an intermediate state of social exclusion) include the unemployed, the sick, the disabled and the poor. As many as 43 percent of respondents believe that the unemployed have least chance of achieving their needs; 20 percent of respondents indicated that the sick and the disabled are persons who are at risk of marginalization. However, according to 18 percent of respondents, this phenomenon may also apply to the poor and impoverished.

These results indicate that the phenomenon of marginalization in social perception is related to the state of unemployment, poverty and poor health. There are also other important results, which show that every eleventh respondent stated that they felt excluded. In this group, the majority pointed to economic factors and their health situation. A total of 46 percent of respondents said that they were excluded because of their financial situation, and 31 percent pointed to health reasons.

This indicates that a large group of people who are ill, often with low-income and requiring additional care, are already excluded.

In summary, it can be stated emphatically that in Poland, research has been conducted on the measurement of the number of excluded people, the causes of marginalization, unemployment, and methods for their limitation, but an in-depth analyzes of the social impact of these negative socio-economic phenomena that involves the greater element of Polish society has not yet been carried out.

#### 4. METODOLOGY AND RESEARCH RESULTS

In the external study, a survey method was used, supplemented with a method of observation at the study site. The author of the publication carried out research using the qualitative method, formalized interview with medical staff. This research was done in University hospital in Wrocław in 2018.

In this publication the author cites borrowed research data, which is used to demonstrate the links between social exclusion and the costs of treating customers. The results were based on a survey questionnaire method performed on a composite sample of about 2,500 people, which were tested in two stages of research. The considerations took into account in several areas: health, financial situation, cultural integration, relations with other people, resources, property and inheritance.

The data presented in Table 1 shows the structure of respondent situation, in which the dominant group of respondents were derived from two groups belonging to the wider labour market; people with jobs, that is, economically active and those made redundant, i.e. inactive.

Table 1

THE STRUCTURE OF RESPONDENTS

|                           | Survey 1 |         | Survey 2 |         |
|---------------------------|----------|---------|----------|---------|
|                           | Number   | Percent | Number   | Percent |
| Professionally active     | 284      | 56,3    | 305      | 43,8    |
| Registered unemployed     | 27       | 5,4     | 59       | 8,5     |
| Unemployed not registered | 16       | 3,2     | 24       | 3,2     |
| Students                  | 16       | 3,2     | 19       | 2,7     |
| Dismissed                 | 113      | 22,4    | 181      | 26,0    |
| Housewives                | 25       | 5,0     | 40       | 5,7     |
| Other inactive            | 23       | 4,5     | 59       | 8,5     |
| Unknown                   | 0        | 0,0     | 9        | 1,3     |
| Total                     | 504      | 100,0   | 696      | 100,0   |

Source: Compiled on the basis of studies in the "Avicenna" group

Together, these two groups represented 78.7% of customers in the first stage and 69.8% in the second stage. This information shows that a pool of 90% of respondents are persons of working age, and only a fraction - less than 10% - of those work in pre or post-production.

Within the area of health, three indicators were taken into account: mortality rate (*Morbi*), risk index (*RISIKI*), including the terms of indication, e.g. concerning working conditions (*Risk*) (*IDEM*) and, in the second stage, the rate of disability (*INCAP*).

In terms of health, the individual subjects reported a greater handicap status in the first study than in the second. As many as 58.2% of respondents were affected by impairment to at least a moderate degree in the first study, whereas in the second study this was a smaller group of subjects and represented 14.5% of the surveyed customers. This factor has a significant impact on the phenomenon of exclusion only among respondents from the first stage of research. In the second stage, the relationship between social exclusion and quality of health was not established.

Table 2

**THE SITUATION OF THE RESPONDENTS IN THE AREA OF HEALTH**

| Exclusion level           | Survey 1 |         | Survey 2 |         |
|---------------------------|----------|---------|----------|---------|
|                           | Number   | Percent | Number   | Percent |
| No impairment             | 144      | 28,6    | 595      | 85,5    |
| Moderate impairment       | 274      | 54,4    | 90       | 12,9    |
| High degree of impairment | 19       | 3,8     | 11       | 1,6     |
| Unidentified class        | 67       | 13,2    | 0        | 0,0     |
| Total                     | 504      | 100,0   | 696      | 100,0   |

Source: Compiled on the basis of studies in the "Avicenna" group.

Table 3 presents data showing the state of impaired respondents in terms of the so-called resources with the following indicators: quality of life based on the amount of income (revenue) and uncertainty, which is the so-called poverty rate (PRECAT).

Table 3

**THE SITUATION OF THE RESPONDENTS IN TERMS OF RESOURCES**

| Exclusion level           | Survey 1 |         | Survey 2 |         |
|---------------------------|----------|---------|----------|---------|
|                           | Number   | Percent | Number   | Percent |
| No impairment             | 97       | 19,2    | 185      | 26,6    |
| Moderate impairment       | 147      | 29,2    | 345      | 49,6    |
| High degree of impairment | 140      | 27,8    | 166      | 23,8    |
| Unidentified class        | 120      | 23,8    | 0        | 0,0     |
| Total                     | 504      | 100,0   | 696      | 100,0   |

Source: Compiled on the basis of studies in the "Avicenna" group

In this area of research, most subjects demonstrated a moderate or high degree of deprivation. This indicates that income is an important factor that affects the degree of social exclusion.

In another area, the author analyzed relationships with other people, based on two indicators: the index of family relationships and relationships with related indicators, in particular contact with neighbours. Just as in the case of cultural integration, the area of

analysis also can be defined as an average range of topics related to social exclusion.

Table 4.

**THE SITUATION OF THE RESPONDENTS IN THE AREA OF RELATIONSHIPS WITH OTHER PEOPLE**

| Exclusion level           | Survey 1 |         | Survey 2 |         |
|---------------------------|----------|---------|----------|---------|
|                           | Number   | Percent | Number   | Percent |
| No impairment             | 217      | 43,0    | 308      | 44,2    |
| Moderate impairment       | 183      | 36,3    | 176      | 25,3    |
| High degree of impairment | 55       | 11,0    | 212      | 30,4    |
| Unidentified class        | 49       | 9,7     | 0        | 0,0     |
| Total                     | 504      | 100,0   | 696      | 100,0   |

Source: Compiled on the basis of studies in the "Avicenna" group.

We spend our lives surrounded by family, friends, acquaintances and people we meet or pass on the street. Public, professional and personal life largely depends on the impact of the behaviour of other individuals, groups and communities [11].

Effective communication allows the existence of the due process of interaction between people, which is not only advisable but even necessary for the proper functioning of an organization. Of particular significance is the communication process in organizations becoming "open" to the environment in which employees maintain permanent relationships with their customers. It should be noted that due to the stability of the composition of personnel (small

changes in employment) it is easier to manage internal contact, a situation that is different in the case of relations with the public.

Table 5 presents data showing the level of residential involvement in the area of disability relating to social exclusion, taking into account the interior comfort index (CI), relating to the quality of domestic appliances and the housing location indicator (LOCA), which is a measure of location relative to places of cultural, labour and other significance.

In analyzing the two indicators identified for use in this area, it was noted that in the first stage test there was a large correlation between exclusion and the housing. In contrast, in the second stage, an average degree of relationship was demonstrated.

Table 5.

**THE SITUATION OF THE RESPONDENTS IN THE AREA OF HOUSING**

| Exclusion level           | Survey 1 |         | Survey 2 |         |
|---------------------------|----------|---------|----------|---------|
|                           | Number   | Percent | Number   | Percent |
| No impairment             | 62       | 12,3    | 321      | 46,1    |
| Moderate impairment       | 252      | 50,0    | 297      | 42,7    |
| High degree of impairment | 127      | 25,2    | 78       | 11,2    |
| Unidentified class        | 63       | 12,5    | 0        | 0,0     |
| Total                     | 504      | 100,0   | 696      | 100,0   |

Source: Compiled on the basis of studies in the "Avicenna" group.

The results of research in the field of inheritance are presented in Table 6. The analysis included two evaluation criteria: tangible assets (IMMO ratio) and movable assets (ratio MOBI).

Analysis of the resulting findings indicates that in the area of inheritance, there are important links between the indicators and the phenomenon of social exclusion. In the studies, the total impairment was 82.2% in the first study and 79.7% in the second. This was a high rate, confirming the impact of this area on the appearance of marginalization in society, which in turn leads to social exclusion.

Table 6.

**THE SITUATION OF THE RESPONDENTS IN THE AREA OF INHERITANCE**

| Exclusion level           | Survey 1 |         | Survey 2 |         |
|---------------------------|----------|---------|----------|---------|
|                           | Number   | Percent | Number   | Percent |
| No impairment             | 52       | 10,3    | 133      | 19,1    |
| Moderate impairment       | 161      | 32,0    | 298      | 42,8    |
| High degree of impairment | 253      | 50,2    | 257      | 36,9    |
| Unidentified class        | 38       | 7,5     | 8        | 1,2     |
| Total                     | 504      | 100,0   | 696      | 100,0   |

Health and cultural integration are planes whose relationship to social exclusion are above average but cannot be classified as factors showing significant interaction with the relationship analyzed.

The weakest link was shown to be the area of relationships with other people, which should be treated as a result of the phenomenon of social exclusion, rather than the cause of its occurrence.

**5. CONCLUSIONS OF RESEARCH**

The author, based on a literature query along with secondary data presented based on analysis by a team led by Camal Gallouj and own research, presented the conclusions in terms of ex-post and ex-ante evaluation.

Ex-post conclusions refer to a past situation, to the historical background; the situation as it was before, and on this basis it is possible to diagnose the impact of that situation on the current state, which is based on the data collected. Conclusions of the second analysis include interpretations of the status quo and form the starting point to predict the situation in the health system in the absence of any interventions in v with those characteristics assigned to the socially excluded. The conclusions of the ex-post analysis show that relationships between the analyzed areas and the phenomenon of social exclusion have a medium and even large dependency and demonstrate cause-effect relationships.

Diagnosing a customer with one of the factors in the area of resources, housing and inheritance can lead to him qualifying for a group of people with deprivation in the field of social exclusion. Those who qualify for this group have the following properties, based on a qualitative analysis carried out in the second stage of the research.

Such characteristics include:

1. Customers with social disabilities remain in hospital longer, increasing the customer's per unit cost to the healthcare system compared to customers without such dysfunction.

2. The study showed a typical need to extend the stay by 1 to 2 days, In terms of the number of Poles belonging to socially excluded groups, assuming that 1 in every 100 Poles will be hospitalized once a year, the annual effect on hospitals will be in the region of 43.000 people hospitalized with this dysfunction, which amounts to between 43.000 to 86.000 man-days. This is a significant amount of extra working time and consequently spent funds.

3. In terms of the total for the entire study sample, this represents a total of 21.345 more days in hospital per annum days than for

customers not affected by impairments in the area of social exclusion.

4. This value translates into additional costs, or the equivalent of approximately 3.300 additional hospital admissions, which is already a considerable expense. The cost, estimated on the basis of this data, totals an average of 11.000.000.000 Euros annually across the whole of the French health system. In Poland, this cost will be lower in financial terms, however, in relation to per capita expenditure it is certainly higher, and thus more important for the balance and realignment of supply to meet the needs of customers.

Table 7.

**ROLES OF MEMBERS OF A PATERNALISTIC MODEL**

| Role of the medical staff | Role of the customer (patient) | Role of the family |
|---------------------------|--------------------------------|--------------------|
| principal                 | passive                        | No action          |
| authority                 | submissive                     |                    |
| decisive                  | imitative                      |                    |

Source: [14].

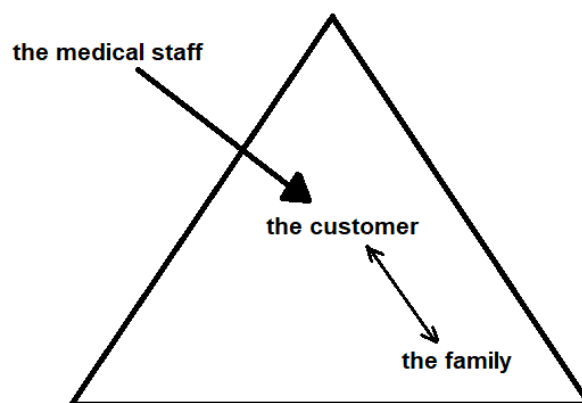


Fig.1. Relation between participants in a paternalistic model (Source: [15])

Management of customer with disfunction of social requires of medical personnel to use other means of communication and build relationships on a facts. Model of communication between medical staff and the customer is should founded on a moderate paternalistic model which is build on facts and documents. The result will be a reduction in service time, which will affect consultation time, financial savings and an increase in the efficiency of medical staff.

**References**

- Gallouj C., Kaabachi S. (2011) *Innowacja i organizacja w szpitalu: perspektywa francuska*, (in:) *Innowacje organizacyjne w szpitalach*, ed. J. Stępniewski, P. Karniej, M. Kęsy, Wolters Kluwer, Warszawa, p.98.
- Bukowski M., Magda I. (2013) *Employment in Poland 2011. Poverty and labour*, Human Resources Development Centre, Warsaw, Poland, p. 13, 24 i 25.
- Malloy R. P., Evensky J. (1994) *Adam Smith and the Philosophy of Law and Economics*, Kluwer Academic Publishers, Dodrecht, Holland, p. 158.
- Wrzesiński J. (1987) Report entitled “extreme poverty and socio-economic instability”, the Commission on Human Rights.
- Sen R. K., Roy K. C. (1996) *Sustainable Economic Development and Environment. India and other Low Income Economies*, Atlantic Publishers and Distributors, New Delphi, p. 72-73.
- Rhoads R. A., Szelenyi K. (2011) *Global Citizenship and the Univeristy. Advancing Social Life and Relations in an Interdependent World*, Stanford Univeristy Press, Stanford, p. 17-20.
- Nowak A. (2012) *Education and marginalization and social exclusion,e Published by the University of Silesia*, Katowice, p. 110.
- Starzenie się i Polityka Zatrudnienia. Polska lepsza praca wraz z wiekiem*, Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (2015), Centrum Rozwoju Zasobów Ludzkich, Warszawa.
- Townsend P. (1979) *Poverty in the United Kingdom. A survey of household resources and standards of living*, University of California Press, Berkeley and Los Angeles, p. 567.
- Evaluation and prediction of the material conditions of life of Poles (2013)*, Center for Public Opinion Research, Warsaw.
- Aronson E. (1998) *People as a social being*, PWN, Warsaw.
- Spaij R., Magee J., Jeanes R. (2014) *Sport and Social Exclusion in Global Society*, Routledge, London and New York? p. 21.
- Green J., Tones K. (2010) *Health Promotion. Planning and Strategies*, Sage, London, p. 105.
- Anna J. (2018) *In our best interest. A defense of paternalism*, Oxford University Press, Oxford, p.246-247.

15. Vastag G. (2015) Research in the decision sciences for global biznes. Best papers from the 2013 annual conference, Person Education, NJ, p. 172-174.

---

#### Анотація

**КЕСІ Марчін, СТЕЛЕЖУК Мілош Лукаш**

**Управління клієнтами з соціальними дисфункціями в закладах охорони здоров'я**

Будь-який заклад охорони здоров'я повинен створити добрі стосунки не лише всередині організації, а й здебільшого з зовнішнім середовищем. Одним із представників зовнішнього середовища є пацієнт, якого автор назвав «замовником», тому що за кожну людину для організації охорони здоров'я йдуть гроші, які впливають на нормальне функціонування лікарні. Особам, які приймають рішення в системі, постійно доводиться робити вибір, а також шукати альтернативні способи вимірювання одиничних витрат на хворобу. Одним із факторів, який ускладнює оптимізацію обсягу медичних послуг, є явище соціальної ізоляції, яке все більше впливає на суспільство. Автор має намір продемонструвати зв'язок між соціальною ізоляцією та вищими витратами на лікування клієнтів, що належать до цього соціального сектора, на відміну від інших клієнтів, які не є ані безробітними, ані живуть у бідності.

Управління клієнтом із соціальними дисфункціями вимагає від медичного персоналу використання інших засобів комунікації та побудови стосунків на фактах. Модель спілкування між медичним персоналом і клієнтом має ґрунтуватися на поміркованій патерналістській моделі, яка базується на фактах і документах. Результатом стане скорочення часу обслуговування, що вплине на час консультації, економію коштів та підвищення ефективності роботи медперсоналу.

**Ключові слова:** менеджмент, клієнт з дисфункцією, організація охорони здоров'я, соціальне відчуження

---

Стаття надійшла до редакції 17.01.2023 р.

#### Бібліографічний опис статті:

Кесі М., Стележук М. Л. Управління клієнтами з соціальними дисфункціями в закладах охорони здоров'я. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 26-32.

Kesy M., Steleżuk M. Ł. (2023) Management of customer with dysfunction of social in health organizations. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 26-32.

УДК 338.3+330.34

**КРАУС Катерина Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри управління  
Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-4910-8330  
e-mail: k23k@ukr.net

**КРАУС Наталія Миколаївна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів та економіки  
Київський університет імені Бориса Грінченка, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-8610-3980  
e-mail: k2205n@ukr.net

**ІЩЕНКО Інна Сергіївна**

кандидат економічних наук, асистентка кафедри педагогічної майстерності та  
менеджменту імені І.А. Зязюна  
Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-9602-3554  
e-mail: iis.nauka@ukr.net

## **ФОКУС ПРІОРИТЕТІВ ІНДУСТРІЇ X.0 ТА ЇЇ АНАТОМІЯ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН**

*Становлення Індустрії X.0 шляхом відцифрування економічних відносин на різних рівнях економічної агрегації передбачає комплексну і системну модернізацію бізнес-процесів, тим самим прискорюючи інновацізацію національної економіки. Враховуючи існуючі наукові напрацювання в частині становлення Індустрії X.0, невивченою є трансформація існуючих бізнес-процесів під впливом новітніх технологій, та формування розумних активів, e-сервісів для розумного бізнесу й e-уряду. На основі діалектичного, системного та матричного методів досліджено Індустрію X.0, що визначає нову якість і формат роботи бізнесу в гіг-економіці. Використано порівняння рейтингів інноваційного розвитку, що впливають на пришвидшення цифровізації в окремих країнах світу.*

*Представлено структурні елементи концепції Індустрії X.0, що визначають ефективні цифрові економічні відносини, які й формують гіг-економіку, в результаті покрокового змісту етапів становлення розумного бізнесу, активів, цифрових платформ. Визначено інструменти та механізми, що дозволяють пришвидшити становлення Індустрії X.0. Розкрито зміст поняття "Індустрії X.0". Запропоновано низку практичних заходів, що націлені на поглиблений розвиток високотехнологічних галузей промисловості та розширення нової якості життя людей. Вказано головні характеристики, що визначають становлення смарт-промисловості, розумних сервісів.*

*Виокремлено низку новітніх технологій (автономний штучний інтелект у смартфоні, професійні роботи-помічники, доступний супутниковий Інтернет, розквіт аудіокниг та подкастів, велосипедна технологічна революція), що визначають нову якість життя людей та надано їх характеристику.*

*Пришвидшене становлення Індустрії X.0 декларує нову якість економічних відносин за рахунок інновацій, відкриттів та технологій в управлінні галуззю і бізнесом. До ключових характерних ознак Індустрії X.0 належать: повна автоматизація виробничого процесу; висока комунікація між персоналом і машиною через Інтернет-технології; кіберфізичні системи, які об'єднуються в одну мережу, взаємодіють в режимі реального часу, самоналаштовуються, самонавчаються.*

**Ключові слова:** Індустрія X.0, цифрова економіка, інновацізація, гіг-економіка, цифровий бізнес, інноваційні технології

JEL classification: L60, O31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.33.50>

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

В умовах стрімких інституційних змін та технологічного укладу, напрацювання лише цифрового досвіду роботи з клієнтами або відцифрування операційної моделі бізнесу вже недостатньо. Потрібно бути готовим зруйнувати усталену бізнес-модель, змінити ринок, переосмислювати продуктові лінійки і сервісну модель. Саме Індустрія Х.0 передбачає не лише впровадження інновацій, а й зміну бізнес-процесів, створення сучасної IT-інфраструктури, розвиток корпоративної культури, спрямованої на заохочення участі співробітників у генеруванні нових ідей розвитку інноваційного бізнесу і підвищення рівня ефективності обслуговування клієнтів.

Поділяємо думку Джека Ма, засновника Alibaba Group про те, що ключ до успіху в бізнесі майбутнього полягає в тому, щоб:

- робити щасливим суспільство, клієнтів та співробітників;
- інвестувати в людей, що працюють у компанії, бо вони вірять в її успіх;
- інвестувати у малий бізнес та приватний сектор, розвивати й захищати підприємців;
- не боятися штучного інтелекту, адже роботи ніколи не замінять людей, бо вони не мають серця і впевненості в собі. Саме креативність, інноваційність та критичне мислення робить людей відмінними від машин;
- учитель вірив у те, що його учень досягне успіху та приділяв йому більше часу і розкривав його потенціал. Варто цінувати хороших учителів та ставати для своїх майбутніх учнів ще кращими;
- вчитися на реальному бізнесі, на помилках у ньому, що й формує якісні знання, які потрібно застосовувати;
- думати як комунікації та реклама майбутнього допоможуть своїм клієнтам;
- працювати в різних галузях і постійно навчатися.

Цифровий простір, повсякчасні та пришвидшені зміни і темп розвитку інновацій призводять до постійної системної та комплексної модернізації. Інструменти, механізми й теорії, які якісно спрацьовували в подібному та відносно стабільному світі, не

можуть суміщатися з новими інститутами розвитку, а поведінка їх є непередбачуваною. Це викликає потребу у вивченні традиційної концепції конкуренції, яка домінувала останні десять років в частині дослідження бізнесу. Та час змінився і колишні теорії не завжди спрацьовують на практиці, так як підприємництво стало цифровим, комерція – електронною. Так, до прикладу всесвітньо відома модель М. Портера п'яти сил конкуренції, довгий час домінувала в світі стратегічного мислення, однак цифрова трансформація бізнесу змінила хід справ. За даною моделлю, на стратегічне положення конкретного бізнесу впливають наступні загрози: загроза появи на ринку продуктів-замінників; загроза появи нових гравців; загроза ринкової влади споживачів; загроза ринкової влади постачальників; рівень конкуренції в галузі.

Мета стратегії в тому, щоб контролювати ці п'ять загроз і зробити бізнес захищеним. Та дана модель не працює в цифровому просторі. Візьмемо до прикладу платформи, як одну з поширених бізнес-моделей цифрової економіки. Основними гравцями цифрових платформ є споживачі, виробники і бізнес-партнери. На даних платформах найбільшу цінність для споживачів та виробників має якісна й результативна взаємодія. Сама ж цифрова платформа покликана максимізувати дану цінність, зменшити ризики. На практиці справджуються очікування, в частині загрози появи нових гравців і ринкової влади споживачів в моделі М. Портера, що може дати збій та завдати нищівної шкоди цифровій платформі.

Цифрові платформи в міру свого розвитку, навколо себе формують інноваційну екосистему, яка розвиває платформу та відповідає за її дохідну частину. Але на практиці економічно не вигідно, коли партнери-розробники переростають компанію-розробника та "обходять" її, тому варто посилювати якість управління. Якщо така загроза має місце, то варто відразу вживати контрзаходів такого типу, як викуп пакету акцій на підтримку розробників. Тож дана ситуація засвідчує як не виконуються дві перші умови в моделі М. Портера. Щодо рівня конкуренції як п'ятого складника у зазначеній моделі, то кризь призму цифрової економіки



вона є динамічною та тривимірною. Зумовлено це тим, що в конкуренцію вступають: платформи між собою, намагаючись зробити перехід та взаємодію більш дорогавартісними; платформа з партнерами, з метою перешкоджання їм зростати до обсягів платформи; партнери один з одним за частку ринку.

В цифровій економіці простежується ще одна особливість – конкуренція дозволяє наростити прибутки та збільшити частку цифрового бізнесу. За умов цифровізації економіки й існуючої гіперконкуренції, розростання технологічного прогресу, становлення інституту права власності на інфраструктуру та унікальності ресурсів вже не забезпечуються належні постійні конкурентні переваги. Але для платформної економіки, що функціонує на засадах цифровізації такі ресурси є, і це ціннісна взаємодія й інформація. Тож така непередбачуваність в цифровому просторі дозволяє припускати, що в результаті використання моделі М. Портера для цифрового бізнесу результат може бути як позитивним, так і негативним.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Із дослідженням загальних аспектів трансформаційних змін і комплексної модернізації економіки в напрямі її інноваційно-цифрового розвитку пов'язані імена закордонних науковців Р. Азума [1], В. Айзексона [2], Д. Лічтблау [3], Т. Стокта та Дж. Селігера [4], Е. Шеффера [5]. В ході написання статті наш науковий погляд привернула увагу саме книга закордонного дослідника Еріка Шеффера “Індустрія Х.0: переваги цифрових технологій для виробництва” (2017 р.), що стала бестселером в науковому світі. Яка до того ж, наочно демонструє потужний вплив промислового Інтернету речей на виробництво і детально роз'яснює, як реалізувати можливості технологій, щоб підвищити конкурентоспроможність, збільшити прибуток і сприяти подальшому розвитку відцифрування бізнесу.

Питаннями формування цифрових платформ у світі, розкриття інституціонального змісту їх роботи й

становлення Індустрії 4.0 в масштабах світ-системи, інноватизації економіки України, можливості її проривного розвитку та вивченням перспектив, напрямів і механізмів розвитку smart-промисловості в епоху цифровізації займалися відомі дослідники й економісти, серед яких Г. Андрощук, К. Алексеєва [6], Ю. Бажал, В. Вишневський [7], В. Вітлінський [8], Я. Жаліло, Н. Єгоров, С. Коляденко, О. Криворучко [9], П. Леоненко [10], В. Ляшенко [11], О. Манжура [12], В. Некрасов [13], І. Новікова, В. Осецький [6], С. Щеглюк [15], О. Юрчак [16] й ін..

Розробкою і впровадженням розподілених інформаційних технологій, що пов'язана з обробкою документів, які супроводжують відкриття, виконання, контроль, облік, закриття науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт займалися С. Беспалов, Г. Голоцуков, В. Івлічев, С. Іванов, М. Пустовойт, І. Мальчевський, Д. Ніколенко, В. Кірсанов, О. Хімич та І. Щетинін [17].

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Разом з тим, значна кількість проблем, таких наприклад, як формування цифрових платформ і загалом становлення якісної Індустрії Х.0 в умовах інноватизації й цифровізації економічних відносин в гіг-економіці залишаються недостатньо розкритими.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є представлення пріоритетів, можливостей та загроз концепції Індустрії Х.0 в національній економіці, що має всі шанси стати вирішальним кроком у реалізації цифрової стратегії розвитку України за рахунок впровадження розумних активів, розумних сервісів та запуску роботи розумного бізнесу й розумного уряду за рахунок новітніх технологій, що визначають нову якість життя людей.

Серед завдань, що ставляться в статті є: аргументовано розкрити зміст можливих шляхів та інструментів, що дозволять пришвидшити становлення Індустрії Х.0;



представити авторське бачення візуального зрізу структурних елементів концепції Індустрії Х.0, тобто її анатомію; запропонувати протокол становлення Індустрії Х.0 крізь призму інновацій, технологій в управлінні галуззю та бізнесом; дослідити таксономію і категоризацію термінології з допомогою якої можна розкрити становлення Індустрії Х.0 та її подальший розвиток; вказати головні характеристики, що визначають становлення смарт-промисловості, розумного бізнесу, розумних сервісів, серед чого модульність, часова реальність, децентралізація, інтерперабельність, віртуальна реальність.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

У рейтингу інноваційних економік-2020 від агентства Bloomberg Україна втратила 3 позиції та посіла 56 місце із 60 можливих. Для рейтингу, Bloomberg аналізує 60 економік країн, серед яких переважно представники Європи, Північної Америки та Азії. Рейтинг очолила Німеччина (88,21 бала), яка вперше за 6 років посунула Південну Корею. На другому та третьому місцях Південна Корея і Сінгапур відповідно. Заклучними в топ-5 є Швейцарія та Швеція. До топ-10 увійшли Ізраїль, Фінляндія, Данія, США і Франція. Японія втратила 3 позиції та посіла 12 місце. Китай – на 15 місці (+1 позиція) [18].

Рейтинг інноваційних економік розраховується на підставі інформації про інтенсивність досліджень й розробок, виробництво інноваційних послуг і товарів, продуктивність праці, активності патентної діяльності та інших показників. Індекс також враховує якість освіти та концентрацію високотехнологічних компаній у країні. Результат України в 2019 році погіршився через низький рівень ефективності освіти та кількості науковців, а до того ж спостерігається низький рівень використання високих технологій і кількості зареєстрованих патентів.

Дослідження Deloitte під назвою “Прогноз розвитку галузей високих технологій, медіа та телекомунікацій”

засвідчило появу п’яти ключових технологій, які можуть докорінно змінити життя людей вже у 2020 році. Короткий зміст їх представлено в таблиці 1.

У цифровому середовищі однією з головних стратегічних переваг є технологія, тож компанія може бути успішною або навіть монополістом доти, поки інша компанія не створила нову, яка перевершує її технологію. І найголовніше – колаборативна взаємодія з усіма учасниками цифрового середовища, яке базується на інституті довіри. З цих причин учасники цифрової платформи, якщо бачать на ринку потрібну їм технологію, то охоче співпрацюють з компаніями, які нею володіють.

Основними учасниками цифрових платформ, вважаються: сама платформа, виробники, користувачі, термінали. На платформи покладаються права встановлювати правила і забезпечувати транзакції між виробниками й користувачами, які до платформи підключені через термінали (смартфони, комп’ютери тощо). Мета цифрової платформи полягає у забезпеченні створення цінності для всіх сторін та досягненні максимальної прибутковості.

Яскравим прикладом, що демонструє роботу цифрової платформи є досвід Huawei: входячи на ринок Huawei, не створила нову мобільну платформу, й не було потреби, що доводилось досвідом Microsoft. Тож, Huawei як термінал підключився до платформи Android, граючи за правилами цифрового середовища. Але санкції США та дії Google, порушили одну з головних засад співпраці, а саме, довіру. І це наклало відбиток не лише на Huawei, а на наявні інші термінали (наприклад, Samsung, Xiaomi і т.п.).

Вирішення проблеми й збереження стратегічної переваги Huawei лежить в частині створення своєї операційної системи Harmony OS. Тож, якщо Huawei вдасться його перевтілити в повноцінну платформу, всеохоплююче впровадити правила співпраці і, при цьому, забезпечити захист від локальних законів, щоб “не потрапити в пастку” як Google, то компанія заволодіє значною часткою ринку користувачів смартфонів.

Таблиця 1

Новітні технології, що визначають нову якість життя людей [згруповано авторами на основі джерел 13; 19; 20]

| Новітня технологія/ продукт/ послуга         | Характерні змістові особливості, нові можливості, що відкриваються в результаті застосування технології, отримання послуги, використання продукту   |
|--|---|
| Автономний штучний інтелект (ШІ) у смартфоні | “Нейронний процесор” (edge AI) – це чіп, створений для обробки інформації за допомогою ШІ безпосередньо на пристрої, без “хмарного” з’єднання. Тепер в кожному смартфоні, планшеті, телевізорі, смарт-годиннику, фітнес-трекеру, бездротових навушниках ШІ буде працювати без підключення до Інтернету. Тобто мова йде про автономний ШІ. Розпізнавання обличчя на екрані смартфона під час фотографування, біометричний доступ до гаджета, фільтри зображень, розпізнавання голосу, переклад мови, голосова допомога, віртуальна реальність, нанесення 3D-ефектів, приховування зморшок, неймовірні фото за умов низького освітлення – все це працює на основі технології машинного навчання. Дані технології працюють на потужностях звичайного процесора або у “хмарі” за допомогою Інтернет-з’єднання. Однак, коли їх буде виконувати нейронний процесор з ШІ, вони працюватимуть швидше і витратять менше енергії, збільшуючи час роботи акумулятора. Зберігати й обробляти персональну інформацію користувача краще на пристрої з точки зору конфіденційності та безпеки. Особисту інформацію, яка ніколи не залишає телефон, неможливо перехопити або неправильно використати. Коли в телефоні є чіп ШІ, він може робити всі ці речі навіть тоді, коли не підключений до мережі. |
| Професійні роботи-помічники                  | На відміну від промислових, професійні роботи використовують поза виробництвом. Вони зазвичай допомагають людям, а не замінюють їх. Професійні роботи користуються найбільшою популярністю в роздрібній торгівлі, готельному бізнесі, охороні здоров’я та логістиці. Деякі з них застосовуються у космосі та обороні, сільському господарстві й будівництві. Є також клас роботів для кінцевих споживачів. Вони розроблені для прибирання житла, догляду за газонами та миття вікон. Ціна, потужність і гнучкість роботів обумовлена просуванням 5G та чіпів з ШІ. Архетипний промисловий робот – це механічна рука з різним рівнем свободи і гнучкості, що зустрічається на фабриках в усьому світі. Найбільшими користувачами промислових роботів є виробники автомобілів, електричних та електронних продуктів, металу, пластмас, хімічних речовин, харчових продуктів і напоїв.   |
| Доступний супутниковий Інтернет              | Супутниковий широкопasmовий зв’язок може забезпечити високошвидкісним Інтернетом людей, які перебувають поза межами досяжності стільникових веж або високошвидкісних ліній. Очікується, що світ отримає соціальні та економічні дивіденди, вигідні підприємцям, лікарям, школам й урядам.   |
| Розквіт аудіокниг та подкастів               | Подкастинг – звукова чи відеотрансляція в Інтернеті у стилі радіо і телепередач за певною тематикою та з певною періодичністю трансляції. Зростання ринку аудіокниг і подкастів свідчить, що для них характерний чіткий звук.   |
| Велосипедна технологічна революція           | В результаті зростання велопоїздок збільшується й низка технологічних інновацій, таких як: прогнозна аналітика, мобільні додатки, бездротовий зв’язок, цифрові інструменти міського планування, 3D-друк, електрифікація. Ці інновації роблять велосипед безпечнішим, швидшим, зручнішим та дозволяють отримувати точну інформацію про швидкість й маршрути. Велосипед стає більш привабливим в користуванні. Зростаюче використання міських велосипедів, може спричинити значні позитивні соціальні зміни: скорочення трафіку, зменшення забруднення природи, зниження завантаження системи громадського транспорту, покращення здоров’я. Завдяки вдосконаленню технології літій-іонних батарей, зниженню цін на них та збільшенню виробничих потужностей ринок електровелосипедів стрімко зростає. Очікується, що протягом 2020-2023 років їх буде продано понад 130 млн.  |

Переконані, що цифровізація та інновацізація економіки може бути реалізована виключно через розробку і впровадження інноваційних цифрових технологій на постійній основі, формування якісних правових, організаційних, соціально-економічних й інших умов трансформації суспільства і перевтілення традиційної економіки до нового рівня розвитку, а саме становлення гіг-економіки. Гіг-економіка

являє собою нову форму відносин між працедавцем та робітником на основі розвитку технологій і появи нових видів економічної діяльності, коли працедавець не є власником засобів виробництва, але стає набувачем інтелектуальної власності, через що надавачі послуг не є захищеними жодними механізмами перед власником цифрової платформи та споживачами послуг [15].

Становлення гіг-економіки обумовлює

революційні зміни буквально в усіх сферах життя. Мова йде про створення якісно нових моделей бізнесу, логістики, торгівлі, виробництва. Не оминають трансформаційні зміни й систему освіти, охорони здоров'я, державного управління. Можна ствердно констатувати, що концепція гіг-економіки визначає на сьогоднішній день нову парадигму розвитку економіки, суспільства й держави. Поділяємо наукові погляди українського професора В. Вітлінського, який переконаний, що базовим ядром гіг-економіки є мобільні сервіси, які дають змогу працівникам взаємодіяти в економічному полі без посередників, таких як, державні інституції, інститут влади тощо [8].

Вважаємо, що глибоке розуміння можливостей і загроз втілення в життя концепцій Індустрії 4.0 та Індустрії Х.0 в Україні може стати вирішальним кроком у реалізації цифрової економічної стратегії розвитку країни. В рамках дослідження, вважаємо за необхідність зазначити відмінність між цими Індустріями (таблицю 2), яка полягає в тому, що Індустрія 4.0 – це оновлена концепція “смарт-фабрики”, що ототожнюється з Четвертою промисловою революцією та появою кіберсистем, вона є однією з фаз цифровізації й засвідчує повну автоматизацію і роботизацію виробництва, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій. “Індустрія 4.0” – це одна з вищих фаз цифровізації (функціонал виключно в рамках 6-го технологічного укладу), порівняно зі “смарт-фабриками”, де вперед виходять такі технології, як аналітика великих даних (Big Data), machine learning, m2m-комунікації, штучний інтелект, нове покоління роботів [20].

“Смарт-фабрики” (від англ. smart factory, “розумне виробництво”) – концепція “цифровізації” промислових виробництв з метою покращення їх операційної діяльності та бізнес-ефективності, робота в межах 5-му і 6-му технологічному укладі. “Смарт-фабрики” апелюють до таких технологій, як “хмарні” обчислення, безпроводні комунікації, дистанційне управління і обслуговування, кібербезпека, інтеграція систем управління, інтеграція та краща

співпраця у ланцюжку доданої вартості, 3D-друк [20].

Індустрія Х.0 є ж на сьогодні найвищою стадією цифровізації і являє собою концепцію інноваційно-цифрового виробництва, складниками якого є розумні активи, розумні сервіси, розумний бізнес та розумний уряд. Візуальні складники, що у нашому розумінні розкривають зміст концепції Індустрії Х.0 представлено на рисунку 1.

Разом з тим, варто зазначити, що ми зробили спробу представити саме концепцію Індустрії Х.0 з тієї причини, що концепція суттєво відрізняється від теорії не лише своєю незавершеністю, але й недостатньою верифікованістю (підтвердженістю).

В рамках теми статті, концепцію розглядаємо як систему поглядів, щодо розуміння Індустрії Х.0 та її інституціоналізації або як єдиний задум, що визначає деяке попереднє, незавершене, а висунене нами припущення з метою поточних та майбутніх досліджень, щодо розуміння змісту Індустрії Х.0 крізь призму її структурних елементів в умовах віртуальної реальності та функціонування даної Індустрії виключно в рамках 7-го технологічного укладу.

Характерними ознаками Індустрії Х.0, на наше переконання є:

- повна автоматизація виробничого процесу, керівництво яким здійснюється в режимі реального часу, з врахуванням постійних динамічних змін, що простежуються у зовнішньому середовищі;

- прийняття децентралізованих рішень, що контролюють фізичні процеси та створюють віртуальні копії об'єктів фізичного світу виключно кіберфізичних систем;

- висока комунікація між персоналом та машиною, яка забезпечуються Інтернет-технологіями;

- кіберфізичні системи, які об'єднуючись в одну мережу, взаємодіють в режимі реального часу, самоналаштовуються, самонавчаються;

- продукування продукції в межах потреб і вимог індивідуального замовлення, оптимізуючи собівартість виробництва.

Таблиця 2

## Характерні ознаки і відмінність між Індустрією 4.0 та Індустрією X.0, їх анатомія (розробка авторів)

| Вид   | Індустрія 4.0  | Індустрія X.0  |
|---|--|--|
| Тип економіки в якому реалізується                      | Закладає підвалини становлення цифрової економіки. Набуває ознак мережевої економіки.  | Розвиток цифрової економіки, разом з тим простежується становлення гіг-економіки, економіка функціонує в умовах віртуальної та доповненої реальності.  |
| Особливості, що притаманні виробництву Індустрії        | Автоматизація виробництва, його стандартизація, гармонізація ініціатив та програм розвитку. Поява кібер-виробництва, кібер-систем, кібер-машин, які наявні та ще не об'єднанні в одну мережу на всіх рівнях економічної агрегації.   | “Живі” пристрої, розумні сервіси, розумні активи, розумний бізнес. Кіберфізичні системи, які об'єднуючись в одну мережу, взаємодіють в режимі реального часу, самоналаштовуються, самонавчаються. Віртуальні секретарі, розумні радники, віртуальні помічники.   |
| Технологічний уклад, що є ядром                         | 6-ий техніко-технологічний уклад   | 7-ий техніко-технологічний уклад   |
| Можливі варіанти реалізації                             | Підводні суперлайнери, струнний транспорт, електромобілі, авіакосмічні транспортні системи.<br>Безвідходні і замкненні технологічні “ланцюги”.<br>Нанотехнології, аморфні метали, матеріали з пам'яттю, високотемпературна надпровідність, торсіонні технології обробки матеріалів.<br>Очищення води, опріснення морської води, модифікована агрокультура, лікування хвороб, клонування.<br>Біоенергетика, оптика, квантово-вакуумні комп'ютери, штучний інтелект, торсіонні системи зв'язку.<br>Воднева енергетика, синтетичне паливо, перетворювачі сонячної енергії, АЕС із замкнутим циклом, швидкі реактори, вихрові теплогенератори. | Технології “термоядерного синтезу”, псі-технології (досягнення в сучасній психології, що включають нові засоби управління людьми), біоенергетика, технології, що пов'язані з мораллю і відповідальністю. Реалізується даний 7-ий уклад на базі становлення Індустрії X.0 за допомогою:<br>- гіперінтелекту,<br>- гіперзнання,<br>- гіперінформації,<br>- гіперкомунікації,<br>- “Ігри з підсвідомістю та розумом”.<br>Прогнозується наявність 5-ти когнітивних технологій:<br>- нейровізуалізація,<br>- когнітропні препарати,<br>- когнітивні асистенти,<br>- Мозко-Машинні інтерфейси,<br>- штучні органи почуттів.  |
| Головним виробничим чинником є                          | новація та інновація   | креативний інтелект  |
| Вид підприємництва                                      | Превалює інноваційне підприємництво. Інноваційне підприємство – підприємство (об'єднання підприємств), що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг [21].   | Цифрове підприємництво та е-бізнес представлені в малому, середньому та великому бізнесі. Цифрове підприємництво – підприємництво, що повністю оцифроване в результаті використання цифрових бізнес-технологій на базі цифрових платформ з системами класу ERP, CRM, SaaS і т.п., цифровими спеціалістами, що розробляють, виробляють і реалізують цифровий продукт/послугу, разом з тим є акселератором соціально-економічного життя Суспільства 5.0 в умовах віртуальної реальності і здатне стрімко підвищити ВВП будь-якої країни.   |
| Модель електронної комерції, яка превалює               | Модель бізнес для споживачів (Business-to-consumer: B2C) – суб'єктом (виробник товарів/послуг) є бізнес, а об'єктом (споживач товарів/послуг) виступає споживач. Модель орієнтована на споживача.  | Модель бізнес для бізнесу (Business-to-business: B2B) – суб'єктом (виробник товарів і послуг) є бізнес і об'єктом (споживач товарів/послуг) являється бізнес. Пріоритет та концентрація зусиль на розробку та впровадження так званої промислової орієнтації Інтернету, яка передбачає застосунок високих технологій саме в промисловості. Створюватиметься безмежний B2B ринок для цифрових компаній, стимулюватиметься освоєння нових сфер і факторів розвитку, де провідна роль віддаватиметься виробничим інноваціям виключно на основі “зелених” і низьковуглецевих технологій.   |
| Загальна характеристика, представлення змісту Індустрії | Розвиває промисловість з урахуванням тенденцій нової індустріальної епохи. Мова йде про перехід на повністю автоматизоване цифрове виробництво, кероване інтелектуальними системами в режимі реального часу в постійній взаємодії із зовнішнім середовищем, виходячи за межі одного підприємства, з перспективою мережевого об'єднання їх у глобальному масштабі.  | Є найвищою стадією цифровізації і являє собою концепцію інноваційно-цифрового виробництва, складниками якого є розумні активи, розумні сервіси, розумний бізнес та розумний уряд. Екосистема Індустрії X.0 є своєрідним динамічним, адаптивним “організмом”, що націлений на технологічний розвиток країни за 7-им технологічним укладом і не лише через територіальні співробітництва, учасники якого, комбінуючи свої ресурси переслідують мету спільного досягнення інноваційних результатів на взаємовигідних принципах, а й повне використання потенціалу віртуальної та доповненої реальності, які відкриваються від використання цифрових платформ спільного користування (економіка спільного користування/шеренгова економіка). |

Анатомічне представлення концепції Індустрії Х.0, подано візуально на рисунку 1 та розуміється нами як синергія інноваційно-цифрового і підприємницького середовища з використанням дослідницьких, організаційно-управлінських, інституціональних, фінансово-економічних і навчально-методичних ресурсів, яка забезпечується якісною роботою механізмів

й інструментів передачі знань, з метою продукування новітніх продуктів/послуг всіма суб'єктами екосистеми Індустрії Х.0, через мережеві взаємозв'язки різноманітних формальних та неформальних інститутів, які формують суспільну взаємодію у процесі створення ідеї і її комерціалізації.

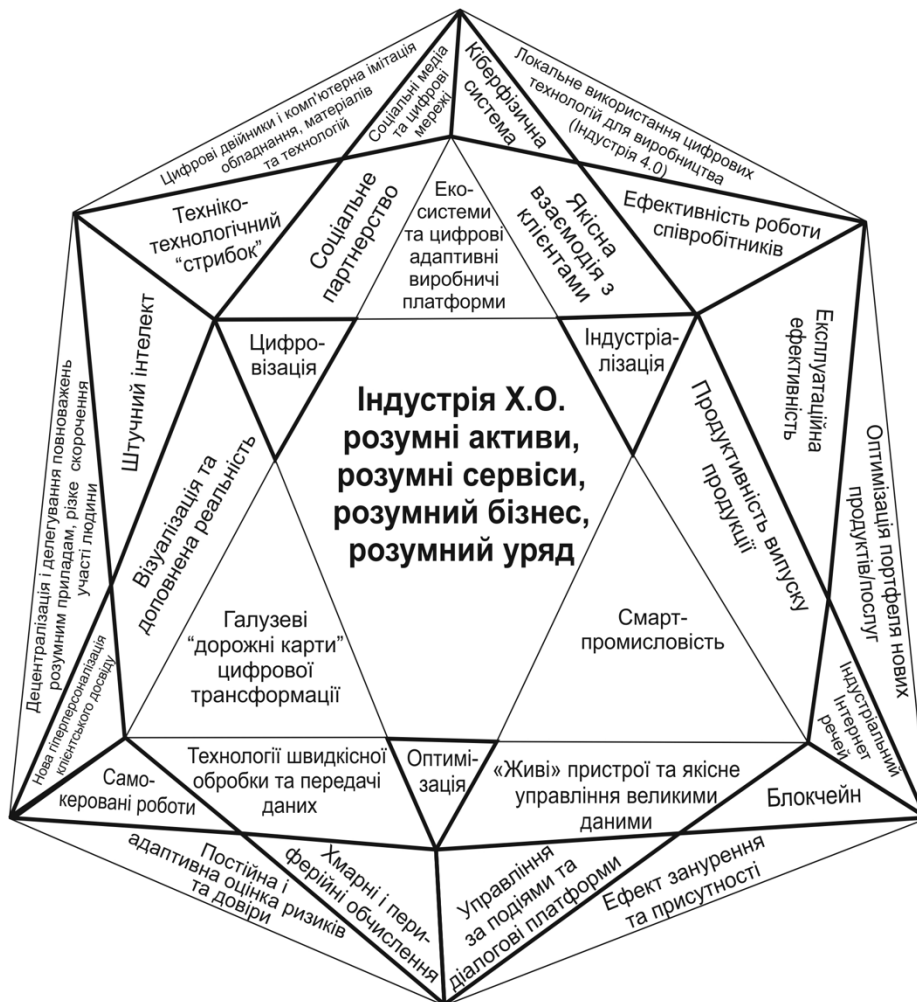


Рис. 1. Анатомія структурних елементів концепції Індустрії Х.0 (розробка авторів)

Екосистема Індустрії Х.0 є своєрідним динамічним, адаптивним “організмом”, що націлений на технологічний розвиток країни за 7-м технологічним укладом і не лише через територіальні співробітництва, учасники якого, комбінуючи свої ресурси переслідують мету спільного досягнення інноваційних результатів на взаємовигідних принципах, а й повне використання потенціалу віртуальної та доповненої реальності, які відкриваються від використання цифрових платформ спільного користування (економіка спільного користування/шеренгова економіка).

Гіг-економіка та ті економічні відносини,

які їй притаманні є сучасною формою існування інформаційної економіки на технологічному й ідеологічному базисі Четвертої промислової революції [12; 19]. Вкрай важливим, на нашу думку, є філософський зміст Індустрії Х.0, який полягає в тому, щоб її потенціал, результати і вплив зводились до людей та їх цінностей. Неналежна поінформованість суб'єктів бізнесу про ефективність реалізації концепції Індустрії Х.0, переваги і складність її реалізації та новітність технологій, що її наповнюють, стають перешкодою до швидкого становлення цифрової економіки. До того ж, відсутні належні інституційні

умови для формування сприятливого інвестиційного клімату для впровадження цифрових технологій. Немає в повному обсязі фінансування на розвиток інфраструктури платформної економіки й підготовки належного кадрового потенціалу для реалізації безпосередньо процесу цифровізації.

Серед перешкод, що виникають на шляху пришвидшеного становлення Індустрії Х.0 варто назвати: проблеми із загальним позиціонуванням України в сфері світової Індустрії 4.0 та Х.0; нечітке або загалом відсутнє позиціонування українських розробників в розрізі окремих сегментів; відсутня консолідована, експортна програма дій, спільна з підтримкою уряду країни. Цифрова трансформація – це не лише про технології, а й про стратегію бізнесу в напрямі становлення Індустрії Х.0.

Перехід до Індустрій 4.0 та поступовий перехід до Індустрії Х.0 (Індустрія Х.0 – це наступний ступінь розвитку “старт”-фабрики/“смарт-промисловості”, тобто вона слідує за Індустрією 4.0) – це повна зміна існуючої бізнес-моделі, а отже й того, які продукти, яким клієнтам, через які канали збуту і за якою ціною пропонуватиме компанія. Українським компаніям потрібно переосмислити свої підходи до того, на яких ринках вони працюють, які проблеми своїх клієнтів хочуть вирішити, які ролі відіграють у ланцюжку створення вартості.

Секрет успіху бізнесу через E-commerce криється у постійній роботі над логістикою, платіжними системами та якістю Інтернету. Сьогодні наявні в українській промисловості ознаки Індустрії 4.0, простежуються в різних секторах економіки. Вдалі приклади приведено в таблиці 3.

Щоб організувати та якісно управляти бізнесом як у реальному світі, так і в цифровому, потрібні метрики. Для традиційного бізнесу є низка апробованих метрик і ключових показників ефективності, за допомогою яких можна зрозуміти, наскільки успішний бізнес. Але віртуально-реальний простір ще не напрацював такої великої кількості потрібних варіантів протоколів, щодо якісної організації та ефективного управління цифровим бізнесом, платформною економікою. Так традиційний

бізнес створює цінності, які по ланцюгу, конвеєром в кінці отримують споживачі.

В даному виді конвеєрного бізнесу продукти продукуються з найменшими витратами ресурсів, потім доставляються споживачам за допомогою добре організованих логістичних систем, маркетинговій політиці, рекламі. Отримавши дохід, бізнес покриває свої витрати, а за рахунок прибутку сплачує винагороду інвесторам та підтримує майбутнє зростання, розширює виробництво.

Система показників конвеєрного бізнесу розроблена для того, щоб оцінити ефективність, з якою потік цінностей рухається цим традиційним конвеєром. У спрощеному вигляді, це такі ключові індикатори, як потік готівки, оборот запасів, чистий прибуток, валовий прибуток, накладні витрати і прибуток, що спрямовується на розширення бізнесу тощо. Дані показники дозволяють управлінцям виявляти проблемні місця, перешкоди і поломки в даному ланцюгу, дозволяючи підвищити ефективність процесу, який, в свою чергу, забезпечує швидке проходження більшої кількості вигідного потоку цінностей.

Та сьогоднішні реалії цифрового простору потребують відпрацювання нової логіки ведення платформного бізнесу. Спровоковано це низкою наступних чинників:

- цифрові платформи створюють цінність за рахунок впливу мережевих ефектів, а управлінський персонал платформи повинен зосереджуватись на позитивних мережевих ефектах та діях цифрової платформи, які їх породжують. Показник рівня успіху взаємодій, які створюють цінність і фактори, які на нього впливають є ключовим вимірником функціонування платформи. Тож важливою є підтримка сталого повторення, щодо створення цінності взаємодії. Кінцевим результатом аналізу повинні стати позитивні мережеві ефекти і створення цінності для всіх учасників, включаючи користувачів платформи, її спонсорів, менеджерів;

- в платформному бізнесі компанії переслідують мету в частині створення, обміну і доставки цінності всередині екосистеми, причому частина цієї діяльності відбувається на платформі, а частина – зовні.

Таблиця 3

Українські компанії діяльність яких має ознаки Індустрії 4.0, станом на 1.03.2020 року [згруповано авторами на основі джерела 16]

| Назва компанії           | Місто, регіон | Загальна характеристика змісту роботи компанії, її продукту чи послуги  |
|--------------------------|---------------|---|
| 1                        | 2             | 3   |
| Distributed Data Systems | м. Дніпро     | лідер українського сегменту виробників засобів людино-машинного інтерфейсу, відомий завдяки своєму продукту WebHMI, що успішно експортується до ЄС.   |
| eLaks                    | м. Харків     | один з лідерів промислової автоматизації та енергетики України. Пропонує інноваційні технічні рішення для систем керування технологічними і виробничими процесами, а також електроприводами в Україні та на експорт.  |
| Infocom Ltd              | м. Запоріжжя  | компанія з найбільшим портфелем промислових хайтек, інноватор у сфері сонячної енергетики, електротранспорту та робототехніки, безпілотних транспортних технологіях.  |
| IT-Enterprise            | м. Київ       | лідер в категорії українських ІТ-розробників Індустрії 4.0. Розробка сервісів R&D (CableDesigner), інтеграції персоналу та обладнання (Industrial IoT), оптимального планування виробництва (AI, APS, MES), прогнозного технічного обслуговування обладнання (RCM). |
| QRSmarty                 | м. Запоріжжя  | розробка системи обліку товарно-матеріальних цінностей на виробництвах з використанням методів лазерного маркування.  |
| Lemberg Solutions        | м. Львів      | сервісна компанія, що допомагає компаніям в ЄС, США та Україні створювати інноваційні рішення на базі промислового Інтернету речей (IoT) та машинного навчання (Machine Learning).  |
| Oueedo Robotics          | м. Одеса      | стартап, що спеціалізується на впровадженні рішень колаборативних роботів (коботів). Є представником мережі Центрів 4.0 в Україні, що базуються на передових технічних університетах країни.  |
| RWA                      | м. Харків     | лідер автоматизації залізничного транспорту України, який спеціалізується на ряді рішень по автоматизації руху на залізниці, що сьогодні цікавить міжнародних партнерів, включно з пропозиціями в сегменті Mobility 4.0.  |
| Virgil Security Inc.     | м. Київ       | компанія, що спеціалізується у сфері кібер-безпеки, в тому числі для промисловості, а саме в рішеннях захисту даних в складних інфраструктурних об'єктах енергетики та промисловості.   |
| S-engineering            | м. Одеса      | один з лідерів промислової автоматизації України і виробництва електротехнічного обладнання. Пропонує запатентовані інноваційні рішення поточно-транспортних ліній. ЕРС-контрактор у галузі автоматизації та електропостачання.                                     |
| SMARTICO                 | м. Дніпро     | один з лідерів українського ринку в сегменті телеметрії та промислового Інтернету речей. Повні рішення автоматизації на хмарних технологіях SMARTICO реалізуються сьогодні в сегментах промисловості, енергетики, а також у міській інфраструктурі.                 |

Мета, на якій зосередженні при веденні платформного бізнесу, це – створення цінності для всіх користувачів;

- низка показників, що застосовуються в традиційному бізнесі не стосуються цифрового бізнесу, який функціонує на інноваційних засадах, подекуди окремі з них можуть бути небезпечними, якщо їх застосувати не в тому життєвому циклі цифрового бізнесу. Інноваційний бізнес, який реалізується на цифрових платформах проходить декілька стадій, таких як зародження або стартап, юність і зрілість. Кожин етап має свою систему показників та протокол їх застосування. До прикладу це можуть бути призначена для користувача

база, активні виробники і споживачі, критична точка розміру й обсягу платформи, ліквідність платформи, конверсія активних користувачів, платоспроможних клієнтів, глибина залучення користувачів та виробників, коефіцієнт переходу з користувача у виробника і навпаки.

Варто зауважити, що Індустрія 4.0 покликана за своєю суттю цифровізувати та інтегрувати процеси вертикально по всій організації через всі функції, від розробки продукту/придбання через виробництво, DIEM логістику й можливості після продажного обслуговування. Саме вертикальна інтеграція визначає інтелектуальне об'єднання і цифровізацію на

різних ієрархічних рівнях ланцюжка створення вартості. Це дає змогу використовувати процеси відцифрування замовлення й продукти, враховуючи особливості клієнта, коли автоматична передача даних у комплексному плануванні та системи виробництва може бути гарантована. Саме в межах вертикальної інтеграції стають можливими гнучкі й реконфігуровані виробничі структури, які можуть бути адаптивні до кожного конкретного замовлення клієнта та змін ринку. Дані функції є головними інструментами для виробників, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринках [4].

Цифровізація горизонтального ланцюжка створення вартості об'єднує та оптимізує потік інформації й потік товарів від клієнта по всій корпорації до рівня постачальника і навпаки. В межах даного підходу всі внутрішні механізми (до прикладу, придбання, логістика, виробництво) будуть взаємопов'язані з усіма зовнішніми партнерами [22]. В горизонтальній інтеграції концепція Індустрії 4.0 дозволить всім суб'єктам господарювання повсякчасно адаптуватись до нових обставин (до обсягу замовлення чи доступності матеріалів). За таких умов, автоматично оптимізація виробничих процесів стає можливою завдяки інтеграції клієнтів і постачальників в ланцюжок створення вартості [3]. Зміст поетапного протоколу становлення Індустрії Х.0 крізь призму інновацій, технологій в управлінні галуззю та бізнесом розкрито в таблиці 4.

В контексті становлення та розвитку Індустрії Х.0, її варто розглядати як високотехнологічну і середньотехнологічну галузь промисловості. Саме вони вважаються рушійною силою, двигуном економічного зростання інноваційно розвинутих країн. Слід сфокусуватися на практичній реалізації наступних кроків:

- фокус на промисловий хайтек, де ключовою перевагою для національної економіки є талановита і дешева робоча сила, що визначає ефективний рушій промислових виробництв. Окрім того, в промислових хайтек простежується наявність крос-секторальних, технологічних напрямів, серед

чого штучний інтелект, кібер-безпека;

- якісне проходження через ланцюг типу “сегментація–таргетинг–позиціонування”, що дозволяє досягнути ефективної географічної сегментації, виходу на привабливі ринки й як результат бажаного позиціонування в нових країнах;

- проектування (механічне, електронне, електричне, технологічне, будівельне);

- відпрацювання стартап проєктів в тісній взаємодії з інтеграторами та великими брендами;

- розробка реальної підтримки державних стейкхолдерів в організації цільових компаній для промислових хайтек, притримування координації, інтеграції, покращення комунікації між усіма стейхолдерами в ході реалізації національної інноваційної стратегії;

- розвиток легкого масштабування вдалих стартап проєктів на глобальні ринки через реалізацію не лише моделі В2С (бізнес для споживачів), а й В2В (бізнес для бізнесу);

- нарощування в частині промислової автоматизації та комплексного інжинірингу (включно з введенням в експлуатацію складних промислових об'єктів);

- створення реально діючих галузевих та регіональних інноваційних екосистем, учасниками яких обов'язково мають бути ІТ-компанії і їх клієнти, державні й комерційні установи (в тому числі – заклади освіти, орендодавці офісів), ІТ-підприємці та штатні працівники, постачальники комп'ютерної техніки. Так як всі суб'єкти інноваційної екосистеми впливають один на одного, то вони мають бути гнучкими, щоб швидко розвивати ринок й складати гідну конкуренцію на глобальному ринку;

- колаборація з асоціаціями та інноваційними кластерами, співробітництво з провідними галузевими й профільними експертами, маркетинговими агенціями, венчурними студіями, створення та якісна робота сайту-маркетплейсу;

- налагодження та ефективне відпрацювання за всіма стадіями роботи венчурних студій:

- 1) *пошук і перевірка ідеї* (ідея може належати стартапу чи студії: визначення ринку і цільової аудиторії);

- 2) *створення прототипів* (визначення головної фічі, створення дизайну);



Таблиця 4

Протокол становлення Індустрії Х.0 крізь призму інновацій, технологій в управлінні галуззю та бізнесом  
(розроблено авторами)

| Назва етапу  | Загальна характеристика етапу   | Покроковий зміст етапу та можливі його підетапи   |
|--|---|---|
| 1  | 2   | 3   |
| <p>Визначення інноваційного ландшафту “технологічного прориву” у тій чи іншій галузі, формуючи індустрію Х.0</p> | <p>Не кожне нововведення стане у подальшому великою справою, і не кожна нова технологія буде перевизначати правила гри. Підривні інновації відрізняються залежно від сектору, і фактично, можуть ефективно спрацювати виключно для окремих підприємств. Компанії повинні постійно сканувати горизонт на наявність потенційних геймчейнджерів, тобто подій чи змін, що докорінно змінюють ситуацію</p>   | <p><i>Потенційні тенденції у галузі.</i> Вивчення тенденцій у галузі може виявити потенційні інвестиції, що здійснюються конкурентними або суміжними учасниками ланцюжка створення вартості, а також загрози від конвергенції секторів. Крім того, це може допомогти прогнозувати потенційні сфери майбутніх змін у галузі. Критично розглядаючи ланцюжок створення вартості, можна визначити проблемні сфери, які ініціатор підривних інновацій може намагатись усунути або втрати, яким можна запобігти через новий чи інший підхід. Оцінюючи зміни, можна визначити, де є ймовірні репутаційні проблеми або потенційна втрата довіри. Саме на цьому можуть “зіграти” нові конкуренти, щоб отримати свою частку ринку</p>   |
|  |   | <p><i>Підривні технології.</i> Новітні технології забезпечують можливості, здатні суттєво змінити бізнес-середовище. Кожна потенційно підривна технологія має бути вивчена на предмет її можливого застосування у тому чи іншому секторі. Для оцінки ситуації найбільш важливо здійснити огляд діяльності стартапів у галузі. Також потрібно проаналізувати варіанти застосування визнаних підривних технологій з інших секторів та оцінити, які з цих технологій або їх комбінацій можуть бути ключовими у подальшому розвитку діяльності</p>  |
|  |   | <p><i>Стратегічні технології.</i> В процесі аналізу й оцінки підривних змін варто звернути увагу на цінності революційних технологій. Аналіз цінностей революційних технологій дасть змогу визначити пріоритетні технології для подальшого вивчення і чіткого розмежування інвестицій</p>   |
| <p>Здійснення оцінки загроз</p>  | <p>Оцінка впливу підривних інновацій, змін на бізнес. Важливо розуміти, що поточні підривні інновації можуть мати різне значення для різних підприємств, навіть у межах одного сектору, тобто має застосовуватись диференційний підхід. Щоб оцінити вплив найбільш перспективних підривних змін, варто вивчати бізнес-моделі, операційну і фінансову діяльність підприємств. Вивчення в комплексі вище вказаних напрямів роботи підприємства дасть змогу створити цілісну картину, визначити, де вплив буде відчутним в першу чергу та які його каскадні наслідки</p> | <p><i>Бізнес-модель.</i> Кожен елемент бізнес-моделі повинен враховуватися для визначення потенційних слабких місць, якими може скористатися ініціатор підривних змін. Учасники ринку повинні вивчати нові можливості, що дають змогу адаптувати унікальні цінні пропозиції до потреб клієнтів, збільшувати витрати та покращувати охоплення. Нові учасники ринку можуть порушувати ланцюжок створення вартості, вивести на якісно новий рівень або змінити ринки, впливаючи на галузь та кидаючи виклик фундаментальним принципам її розвитку. Ініціатори підривних інновацій можуть вести гру з тим, щоб позбутися послуг посередників та “заволодіти клієнтом”</p>   |
|  |   | <p><i>Фінансова модель.</i> Дана модель охоплює доходи, витрати, прибуток, інвестиційні моделі та оподаткування. Вплив на фінансову модель може здійснюватись в кількох напрямках, а саме: нові моделі для отримання доходу; підвищення волатильності і поява нових конкурентів можуть скоротити інвестиції; прибутковість може потрапити під загрозу через зниження доходів, клієнтів, ціновий пресинг та збільшення витрат; загрози довгострокової конкурентоспроможності бізнесу можуть безпосередньо вплинути на здатність залучати капітал. Потенційний вплив ініціаторів технологічного прориву на фінансову модель може бути оцінений шляхом розробки та запуску сценаріїв, що передбачають стрес-тестування основних припущень у моделі, перевіряючи її стійкість і визначаючи вразливі місця</p> |
|  |   | <p><i>Операційна модель.</i> Розвиток технологій прискорює зміни операційних моделей. Наприклад, “штучний інтелект” та “машинне навчання” дозволяють розглядати певні випадки виплати страхового відшкодування за лічені секунди, що миттєво руйнує традиційну модель розгляду питання, оцінки та ухвалення рішень людиною</p>  |

Таблиця 4  
(Продовження)

| 1  | 2  | 3   |
|--|--|---|
| <p>Визначення курсу подальшого розвитку та плану дій.<br/><i>Чотири основних підходи до яких можуть вдатись організації: захист, прийняття інновацій, ініціювання підричних інновацій, відступ</i></p> | <p>Масштабний технологічний прорив може кардинально змінити основні компоненти чинної стратегії організації і спричинити потребу у її перегляді. Тож важливим залишається оцінка актуальності наявного портфеля стратегічних ініціатив. Варто визначити суттєві джерела вартості, узгодити критерії оцінки, переосмислити пріоритети та перевизначити сфери інвестицій. Доцільним було б обдумати найважливіші підричні зміни та визначити, де перевагу отримає новатор, де потрібна оборонна гра, а де вигідніше швидко скопіювати нововведення інших</p> | <p><i>Захист.</i> Іноді потенційній підричній інновації можна протидіяти шляхом створення бар'єрів або інших схожих оборонних дій. Проте, це стає, як правило, короткочасною стратегією</p> <p><i>Сприйняття інновацій.</i> Намагатись активно інтегрувати підричні технології у бізнес-модель або операційну модель компанії</p> <p><i>Відступ.</i> Визнання поразки і спроба тримати максимальний прибуток, зосереджуючись на розвитку інших сфер діяльності</p> <p><i>Ініціювати підричні зміни.</i> Компанії можуть вирішити стати новаторами та руйнувати ринок. Такий крок неминуче спричиняє тотальне панування чинної бізнес-моделі, але також може забезпечити безцінну перевагу для новатора</p>                                  |
| <p>Впровадження структурних змін на рівні ДНК організації</p>  | <p>Зміна культури, так як від цього залежить успішний вибір підходу до технологічного прориву. Працівники організації мають стати відкритими до змін та бути заохоченими і всіляко стимулювати інновації, щоб зламати стереотипи</p>   | <p>Зміна культури повинна починатися “згори”. Керівництво організації має розглядати питання підричних інновацій як пріоритетне. Дане питання має регулярно обговорюватись вищим керівництвом і саме воно повинно формувати основну частину поточної стратегії. Щоб вийти за рамки модернізації й розробити справді інноваційний підхід до підричних змін, організації повинні знайти рішення щодо інкубації інноваційних ідей та ефективні способи інтеграції інновацій із стартапів назад у бізнес. Класичні лінійні підходи поетапного планування і 2-3 річні програми впровадження мають бути замінені на апробовані адаптивні підходи і традицію постійного експериментування та швидкого ухвалення рішень, які ламають стереотипи</p> |

3) перевірка гіпотез (сайт, юзабіліті тести, перевірка воронки, зміна напрямку розвитку проєкту);

4) упаковка (створення фінальної моделі продукту, дизайн, презентація);

5) аналіз проєкту (визначення успішності, створення звітів, розподіл ресурсів).

Переслідуючи мету використання всієї потужності наявних інформаційних технологій очевидно, що варто було б відмовитись від старих процесів, переосмислити зміст робіт, кардинально перебудувати процеси та надати бізнесу

новий формат співпраці. Дані обставини обумовлюють потребу у забезпеченні мінливості, динамічності і адаптивності процесів економічного розвитку, виходячи з цифрового контексту та інноватизації. Розвиток виробничих процесів в частині їх цифровізації й інноватизації економіки можна умовно розділити на наступні стадії: стандартизація, адаптивність, передбачення.

На початку ХХ століття автоматизація заклала фундамент для стандартизації, в ході якої відбулося покращення в частині ефективності, узгодженості й продуктивності. В міру стандартизації процеси

автоматизувалися, і це дозволило зменшити витрати, підвищити швидкість та поліпшити якість. Сьогодні позитивних зрушень можна очікувати для бізнесу за рахунок зміни самого змісту роботи. Для цього власникам всіх видів бізнесу потрібно якомога швидше та більшими обсягами залучати інвестиції в інформаційні технології, а не в автоматизацію традиційних методів роботи.

Том-менеджменту та тайм-менеджменту варто усвідомити, що позитивного ефекту, застосовуючи методи роботи минулого, отримати неможливо в умовах цифровізації економіки. Причиною тут є те, що багато наявних процедур, посадових інструкцій, низка робочих процесів, механізми контролю та організаційні структури не сумісні з наявними новітніми інформаційними технологіями. Щоб використовувати на повну потужність сучасні інформаційно-комунікаційні технології варто відмовитись від старих процесів, переосмислити зміст робіт, кардинально перебудувати хід процесів і надати бізнесу новий формат роботи, як із зовнішнім середовищем, так і в середині організації.

В результаті цього, організації матимуть нові можливості в частині забезпечення мінливості (динамічності) й адаптивності процесів виходячи з контексту. Тобто, постійно засвоюючи та обробляючи нову інформацію з урахуванням поточного бізнес-контексту є шанс для суб'єктів господарювання адаптувати процеси в ході їх реалізації. Саме цей етап є досить громістким та на ньому застосовуються абсолютно нові методи ведення бізнесу Трансформація процесів дає можливості компаніям стали більш гнучкими і швидкими. До того ж в будь-який момент, легко адаптуватися до поведінки, врахувати смаки та потреби клієнтів і співробітників. Ця здатність до адаптації опирається на BigData й алгоритм посиленого відцифрування процесів.

Нові процеси відкривають нові можливості для компаній в частині адаптації до мінливого середовища та “цифрового ландшафту”. Вони забезпечують наступні вимоги цифрового часу, а саме: “інноваційність”, “швидкість”, “сервіс”, “індивідуальність” та “якість”. Та на нас очікує період, коли для бізнесу робота в

системі “зміни в реальному часі”, як кажуть “зміни по ходу” буде з відставанням. Саме це й зумовить появу наступної стадії розвитку процесів – їх передбачення, як існуючих так і нових. Суб'єкт господарювання буде мати потребу у виявленні відомостей, прийнятті рішень та проактивній адаптації своїх процесів виходячи з того, що може статися. В міру розвитку алгоритмів, цифровізації та впровадження IoT, стане можливим “видобуток” реальності з великих даних, в результаті й складання повної психографії і поведінкової карти будь-якої людини.

Шляхи та інструменти, що дозволять пришвидшити становлення Індустрії X.0 наступні:

- розробити дорожню карту реалізації спеціальних умов для прискореного розвитку та залучення інвестицій для всіх середньо- та високотехнологічних секторів;

- затвердження нових інноваційних і промислових стратегій та їх узгодження чи за потреби прозора й безпосередня кореляція;

- прискорена кластеризація на базі інноваційних хабів в сфері X.0 та 4.0 на всіх рівнях економічної агрегації, інтернаціоналізація й інтеграція до світового інноваційного простору X.0;

- реалізувати галузеві стратегії в рамках Експортної стратегії України. Так, до прикладу, якщо брати ІТ сферу, то в глобальному просторі давно говорить про конкретні digital сектори, які мають галузеву прив'язку – як FinTech (діджитал в фінансах), MarTech (маркетинг), MilTech (оборонка), CleanTech (зелені технології й альтернативна енергетика), AgriTech (точне землеробство), Industry 4.0 (виробничі процеси в промисловості, енергетиці, інфраструктурах). В українській Цифровій адженді, що була представлена в 2018 році Кабінетом Міністрів, всі ці питання представлені досить аргументовано, а саме:

- запустити в роботу цифрову платформу, що покликана сприяти інтеграції національної стартап екосистеми у глобальний простір;

- інституціоналізація розвитку промислових хайтек на всіх рівнях економічної агрегації, тобто повна синхронізація промислової, інноваційної та X.0 стратегій;

- профілювання та залучення до співпраці

в державних програмах як урядових, так і неурядових інституцій.

Цифрові технології потрібні для зростання ефективності української промисловості, а в деяких секторах вони стають основою продуктових та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки й обумовлює появу нових продуктів та інновацій. Діджиталізація для України носить позитивний соціальний характер, адже зосереджена на поліпшенні якості інфраструктури соціального забезпечення, якості соціальних послуг, організації прозорості та адресності соціальної допомоги, скорочення витрат [20].

До головних характеристик, що визначають становлення смарт-промисловості, розумного бізнесу, розумних сервісів варто віднести:

- всеохоплюючу орієнтацію на сервіси, де очікується, що не лише простежуватиметься взаємодія між пристроями і системами, а й буде глибока взаємоузгодженість в частині співпраці між учасниками екосистеми та індивідуумами;

- віртуальну реальність, яка в Індустрії Х.0 створює віртуальні копії розумних фізичних об'єктів (масштабування від дрібного пристрою до фабрики чи заводу);

- запуск та ефективна робота різного роду механізмів симуляції, економічного моделювання, цифрової експертної оцінки реального стану економіки;

- децентралізацію, яка в Індустрії Х.0 дозволяє в одних кіберфізичних системах приймати власні рішення та якісно взаємодіяти з іншим більш оптимальним способом;

- інтероперабельність, що дозволяє індивідуумам ефективно з'єднувати кіберфізичні системи та розумні лінії заводів/фабрик;

- модульність, яка дає змогу гнучкої адаптації розумних фабрик до зовнішніх інституційних змін через легко змінювані окремі модулі управлінської системи;

- часову реальність, так як всі дані та їх аналітику можна отримувати в реальному часі.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Підсумовуючи проведене дослідження варто зазначити, що фокус на промислових інноваціях та інвестиціях, особлива увага до цифровізації і сталого розвитку, побудова глобальних ланцюгів створення цінності, інклюзивності й пріоритетності залучення інвестицій повинні, за нашим переконанням, стати ключовими темами для подальших досліджень. Окрім того, на практиці слід утворити широку коаліцію з освітян, урядовців, аналітиків, хайтек, економістів, промисловців, науковців, які всеціло долучаться до становлення Індустрії Х.0 на засадах цифровізації та інноватизації. В ході нашого дослідження, ми дійшли висновку, що Індустрія Х.0 являє собою новий підхід до організації виробництва в умовах віртуальної реальності в основі якого лежать високоінтелектуальні інтегровані новітні продукти та цифрові екосистеми, які формують повністю інноваційно-цифровий ланцюг створення вартості, додають нові компетенції та реалізують глибинні культурні зміни в напрямі становлення нової віртуальної реальності. “Живі” пристрої, розумні активи, розумні сервіси, управління даними є основою концепції Індустрії Х.0.

Переконані, що цифрова трансформація розкриває принципово нові горизонти та можливості для формування додаткової вартості практично у всіх сферах економіки країни. Цифрова трансформація – це не лише про технології, а й про стратегію бізнесу в напрямі становлення Індустрії 4.0 та Х.0. Пришвидшити становлення Індустрії Х.0 в умовах інноватизації та цифровізації економічних відносин в гіг-економіці можна досягнути, якщо реалізувати на практиці наступні механізми і застосувати інструменти, серед яких: формування переліку проєктів державно-приватного партнерства для інвестицій в цифрову інфраструктуру (пріоритетними напрямками повинні стати енергетика, цифрові технології, інфраструктура); започаткування роботи у венчурних студіях як платформах, що надають стартапам необхідну експертизу й інфраструктуру з метою інноваційно-цифрового розвитку, перевірки життєздатності проєктів, залучення

інвестицій та створення “теплих” умов, що найкраще підходять для оформлення стартапу в самостійний цифровий бізнес.

Переконані, що в найближчому майбутньому Україна стане високотехнологічною й постіндустріальною та буде інтегрована в глобальні, технологічні ланцюжки створення цінності, що продукує в

них унікальні інженерні послуги і продукти високої нової якості. Подальші наукові розробки варто спрямувати на пошук шляхів реалізації оперативних завдань й стратегічних цілей, що стоять перед урядом України і, відповідно, характером та змістом соціально-економічної політики в цифровій економіці.

### Література

1. Azuma R.A (1997) Survey of augmented reality presence. *Teleoperators and Virtual Environments*, 8, С. 355–385.
2. Айзексон В. (2017) *Інноватори: як група хакерів, геніїв та гиків здійснила цифрову революцію*. Київ: Видавництво “Наш формат”. 488 с.
3. Lichtblau D.K. (2014) *Industry 4.0. Readiness*. 76 p.
4. Stoct T., Seliger G. (2016) Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, Vol. 40, pp. 536–541. doi: [10.1016/j.procir.2016.01.129](https://doi.org/10.1016/j.procir.2016.01.129).
5. Schaeffer E. (2017) *Industry X.0: Realizing digital value in industrial sectors*. Kogan Page., 1st Edition. 192 p.
6. Novikova I.E., Osetskiy V.L., Alekseieva K.A. (2018) Startups and spinoffs as factors of the academic business development: the foreign experience and the ukrainian prospects. *Science and Innovation. Academic and Research journal of the NAS of Ukraine*, Vol. 14(5), pp. 77–89. doi: [10.15407/scin14.05.077](https://doi.org/10.15407/scin14.05.077).
7. Вишневецький В.П. (2018) *Смарт-промисловість в епоху цифрової економіки: перспективи, напрями і механізми розвитку*: монографія / за ред. акад. НАН України В.П. Вишневецького. Київ: НАН України, Ін-т економіки пром-сті. 192 с.
8. Вітлінській В.В., Слабко М.В. (2018) Ризики переходу до гіг-економіки. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25916/ZE\\_2018\\_21.pdf](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25916/ZE_2018_21.pdf) (дата звернення: 30.03.2022).
9. Криворучко О.С., Краус Н.М., Краус К.М. (2017) “Інноваційний ландшафт” у координатах світо-економіки. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 16. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-16-2017> (дата звернення: 28.04.2023).
10. Леоненко П.М., Краус Н.М. (2016) Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні за технологічними укладами. *Фінанси України*, 4 (60), С. 50–64.
11. Ляшенко В.І. (2018) *Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку*: монографія. Київ: АН України, Ін-т економіки пром-сті. 252 с.
12. Манжура О.В., Краус Н.М., Краус К.М. (2020) Екосистема гіг-економіки та підприємницького університету: еволюційна синергетика “вірусу інновацій” та “цифрового стрибка”. *Ефективна економіка*, 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7642> (дата звернення: 02.04.2022).
13. Некрасов В. (2020) П’ять технологій, які змінять життя людей у 2020 році: дослідження Deloitte. *Економічна правда*, 10 березня 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/10/657849/> (дата звернення: 12.03.2022).
14. Національна парадигма сталого розвитку України (2016) За заг. ред. акад. НАН України Б.Є. Патона. Київ: Державна установа “Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України”. 72 с.
15. Щеглюк С. (2019) Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ: науково-аналітична записка. ДУ “Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАН України”. Львів. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> (дата звернення: 05.04.2022).
16. Юрчак О. (2020) Україна вперше представить національний стенд Індустрії 4.0 на Hannover Messe 2020. *Офіційний сайт АППАУ “Індустрія 4.0 в Україні”*, 1 березня 2020. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2020/03/01/1st-national-booth-of-ukraine-on-hannover-messe/> (дата звернення: 03.03.2022).
17. Хіміч О.М., Івлічев В.П., Мальчевський І.А. (2018) Основи створення розподіленої інформаційної технології підтримки науково-організаційної діяльності НАН України. *Наука та інновації*, 1, Т. 14. С. 53–66.
18. Україна опустилась на 3 позиції у рейтингу інноваційних економік – Bloomberg (2020). *Економічна правда*, 20 січня 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/01/20/655999/> (дата

звернення: 03.02.2022).

19. Краус Н.М., Краус К.М. (2018) Які зміни несе в собі “Індустрія 4.0” для економіки та виробництва? *Формування ринкових відносин в Україні*, 9(208). С. 128–136.

20. Цифрова адженда України – 2020 (“Цифровий порядок денний” – 2020) (2016) Концептуальні засади (версія 1.0). Першочергові сфери, ініціативи, проекти “цифровізації” України до 2020 року. *HITECH office*. груд. 2016. 90 с. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (дата звернення: 05.01.2022).

21. Про інноваційну діяльність: Закон України від 05.12.2012 р. № 40-IV. Законодавство України, Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (дата звернення: 06.02.2022).

22. Industrie 4.0. Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution (2014) *PricewaterhouseCoopers*. pp. 3–37. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/studie/2014/industrie-4-0.html> (дата звернення: 04.02.2022).

### References

1. Azuma, R. (1997, August), Joined at the hip: A survey of augmented reality presence. *Teleoperators and Virtual Environments*.

2. Aizekson, V. (2017), *Innovators: as a group of hackers, geniuses and gurus, it has made a digital revolution*. Kyiv: Our format.

3. Lichtblau, D.K. (2014), *Industry 4.0. Readiness*.

4. Stoct, T., Seliger, G. (2016), Opportunities of Sustainable Manufacturing in Industry 4.0. *Procedia CIRP*, 40, 536–541. doi: 10.1016/j.procir.2016.01.129.

5. Schaeffer, E. (2017), *Industry X.0: Realizing digital value in industrial sectors*. Kogan Page., 1st Edition.

6. Novikova, I.E., Osetskiy, V.L., Alekseieva, K.A. (2018), Startups and spinoffs as factors of the academic business development: the foreign experience and the ukrainian prospects. *Science and Innovation. Academic and Research journal of the NAS of Ukraine*, 14(5), 77–89. doi: 10.15407/scin14.05.077.

7. Vyshnevskiy, V.P., Viietska, O.V., Harkushenko, O.M., Kniazhev, S.I., Liakh, O.V., Chekina, V.D., Cherevatskiy, D.Ya. (2018), *Smart industry in the era of digital economy: prospects, directions and mechanisms of development*. Kyiv: Institute of Economics of Industrial Design.

8. Vitlinskyi, V.V., Slabko, M.V. (2018), Risks of transition to the gig economy. URL: [https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25916/ZE\\_2018\\_21.pdf](https://ir.kneu.edu.ua/bitstream/handle/2010/25916/ZE_2018_21.pdf) (Assessed 30 March 2022).

9. Kryvoruchko, O.S., Kraus, N.M., Kraus, K.M. (2017), “Innovative landscape” in the coordinates of the world economy. *Global and national problems of economy*, 16. URL: <http://www.global-national.in.ua/issue-16-2017> (Assessed 28 April 2022).

10. Leonenko, P.M., Kraus, N.M. (2016), Financial support of innovation activity in Ukraine for technological developments. *Finansy Ukrainy*, 4, 50–64.

11. Liashenko, V.I. (2018), *Digital modernization of Ukraine’s economy as an opportunity to breakthrough development*. Kyiv: Academy of Sciences of Ukraine, Institute of Industrial Economics.

12. Manzhura, O.V., Kraus, N.M., Kraus, K.M. (2020), Ecosystem of gig economy and business university: the evolutionary synergies of “innovation virus” and “digital leap”. *Efficient economy*, 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7642> (Assessed 02 April 2022).

13. Nekrasov, V. (2020), Five technologies that will change people’s lives in 2020: researches of Deloitte. *Economic truth*, 10 March 2020, <https://www.epravda.com.ua/publications/2020/03/10/657849/> (Assessed 12 March 2022).

14. Paton, B. Ye. (2016), *National Paradigm of Sustainable Development of Ukraine*. Kyiv: State institution “Institute of Natural Resources Economics and Sustainable Development of National Academy of Sciences of Ukraine”.

15. Shchegliuk, S. (2019), Morphology of digital economy: features of the development and regulation of digital technology platforms: a scientific-analytical note. *State Institution “Dolishnii Institute for Regional Studies of NAS of Ukraine”*. Lviv. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf> (Assessed 05 April 2022).

16. Yurchak, O. (2020), Ukraine will present Industry 4.0 for the first time Hannover Messe 2020. *Website of APPAU “Industry 4.0 in Ukraine”*, 1 March, 2020. URL: <https://industry4-0-ukraine.com.ua/2020/03/01/1st-national-booth-of-ukraine-on-hannover-messe/> (Assessed 03 March 2022).

17. Khimich, O.M., Ivlichev, V.P., Malchevskiy, I.A., Bepalov, S.A., Pustovoi, M.M., Holotsukov, H.V., Shchetynin, I.Ye., Nikolenko, D.I., Ivanov, S.M., Kirsanov, V.F. (2018), Fundamentals of distributed information technology support for scientific and organizational activities of the National Academy of Sciences

of Ukraine. *Science and Innovation*, 14(1), 53–66.

18. Ukraine fell by 3 positions in the ranking of innovative economy – Bloomberg. (2020), *Economic truth*, 20 January, 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/01/20/655999/> (Assessed 03 February 2022).

19. Kraus, N.M., Kraus, K.M. (2018), What changes does Industry 4.0 bring to the economy and manufacturing? *Formation of market relations in Ukraine*, 9(208), 128–136.

20. Digital Advent of Ukraine 2020 (“Digital Agenda” – 2020). Conceptual basis (version 1.0). Priority areas, initiatives, projects of “digitalization” of Ukraine by 2020 (2016, December), *HITECH office*. UPL: <https://ucci.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (Assessed 5 January 2022).

21. Law of Ukraine: On innovative activity, 05.12.2012, № 40-IV. *zakon.rada.gov.ua*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text> (Assessed 06 February 2022).

22. Industrie 4.0. Chancen und Herausforderungen der vierten industriellen Revolution (2014), *PricewaterhouseCoopers*, 3–37. URL: <https://www.strategyand.pwc.com/de/de/studie/2014/industrie-4-0.html> (Assessed 04 February 2022).

### Abstract

**KRAUS Kateryna, KRAUS Nataliia, ISHCENKO Inna**

***Focus on the priorities of industry x.0 and its anatomy in the conditions of digitalization of economic relations***

*The emergence of Industry X.0 by digitizing economic relations at different levels of economic aggregation implies a complex and systematic modernization of business processes, thereby accelerating innovation of the national economy. Considering the existing scientific developments in the development of Industry X.0, the transformation of existing business processes under the influence of the latest technologies and the formation of smart assets, e-services for smart businesses and e-government are unexplored. On the basis of dialectical, systemic and matrix methods Industry X.0 was investigated, and found that it determines new quality and format of business operation in gig economy. Comparisons of ratings of innovative development that influence the acceleration of digitalization in some countries have been used.*

*The structural elements of the ecosystem of Industry X.0 are presented, and it is proved that they determine an effective digital economic relation that shape gig economy, as a result of step-by-step content of the stages of becoming smart business, assets, digital platforms. Tools and mechanisms that will accelerate the emergence of Industry X.0 have been identified. The content of the concept “ecosystem of Industry X.0” is disclosed. A number of practical measures are proposed, aimed at deepening the development of high-tech industries and expanding new quality of life of people. Main characteristics that determine the emergence of smart industry and smart services are indicated.*

*A number of the latest technologies (autonomous artificial intelligence in a smartphone, professional assistant robots, available satellite Internet, the flourishing of audiobooks and podcasts, the bicycle technological revolution) that define a new quality of people's lives are highlighted and their characteristics are given.*

*The rapid emergence of Industry X.0 declares new quality of economic relations through innovation, discoveries and technologies in management of industry and business. Key features of Industry X.0 include: full automation of the production process; high communication between staff and machine through Internet technologies; cyber-physical systems that integrate into one network, interact in real-time, self-tune, self-study.*

**Key words:** *Industry X.0, digital economy, innovation, gig economy, digital business, innovative technologies.*

Стаття надійшла до редакції 09.01.2023 р.

### Бібліографічний опис статті:

Краус К. М., Краус Н. М., Іщенко І. С. Фокус пріоритетів індустрії X.0 та її анатомія в умовах цифровізації економічних відносин. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 33-50.

Kraus K., Kraus N., Ishchenko I. (2023) Focus on the priorities of industry X.0 and its anatomy in the conditions of digitalization of economic relations. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 33-50.



УДК 336.132

**ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ Олександр Володимирович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки та економічної теорії,  
Західноукраїнський національний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-2040-8762  
e-mail: dlugopolsky77@gmail.com

**ЧАПРАК Юрій Володимирович**

слухач магістратури ОНП «Аналітична економіка», факультет економіки та управління,  
Західноукраїнський національний університет, Україна  
e-mail: [Yurachaprak2205@gmail.com](mailto:Yurachaprak2205@gmail.com)  
ORCID ID: 0009-0004-2019-9085

**КЛЮЧОВІ НАПРЯМКИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТА ДИЛЕМИ В СФЕРІ  
ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ФРЕЙМ**

*В роботі узагальнено наукові підходи до феномену публічних закупівель з позицій різних шкіл та течій, проаналізовано ключові дилеми, що виникають в процесі функціонування системи публічних закупівель різних країн світу. Обґрунтовано, що проблеми в дослідженні публічних закупівель виникають через низку факторів: погане визначення предмету публічних закупівель, оскільки його межі “розмиті” між багатьма навчальними дисциплінами; існування “розриву” між академічними роботами щодо соціально-економічних наслідків публічних закупівель та рамковою послідовністю їх побудови та процедури виконання; недостатній інтерес до вивчення публічних закупівель з боку регіональної та місцевої влади. Аналіз досліджень публічних закупівель проведений в кількох напрямках: 1) методи вибору закупівель; 2) атрибути товарів і послуг; 3) досвід учасників; 4) децентралізація закупівель; 5) підзвітність та прозорість; 6) ефективність; 7) оцінка політики закупівель. Проаналізовано ключові дилеми в системі публічних закупівель, серед яких виокремлено: 1) дилему підзвітності / відповідальності як розвиток гнучкості системи закупівель із збереженням підзвітності та контролю; 2) дилему шахрайства / бюрократії як обмеження можливостей для зловживань та поганого управління; 3) дилему принципал-агента як намагання досягнути “найкращої цінності” за конкуруючих цілей у спільній діяльності; 4) дилему короткострокових / довгострокових витрат як протиставлення короткострокової економічної вигоди довгостроковим витратам на моніторинг; 5) дилему розширення повноважень як орієнтацію на “кінцевого споживача” через децентралізацію при одночасному збільшенні витрат на навчання та оцінювання. В довгостроковій перспективі критично важливими є реформи, спрямовані на удосконалення процедур, підвищення адаптаційного потенціалу системи публічних закупівель.*

**Ключові слова:** публічні закупівлі, принципал, агент, дилема, підзвітність, прозорість

JEL classification: H4, H57, H76

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.51.63>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У  
ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК  
ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ  
ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

23 червня 2022 р. для України успішно завершився черговий етап на шляху до членства в Європейському Союзі – Європейська Рада вирішила надати Україні

статус країни-кандидата. Навряд чи подана наприкінці лютого 2022 р. заявка на членство мала б успіх без низки важливих кроків, які Україна виконувала з 2014 р. (імплементация законодавства про деолігархізацію, реформа освітнього, правоохоронного секторів, боротьба з корупцією тощо). Однак і війна, розв'язана рф



проти України на початку 2022 р., стала також каталізатором цього процесу, незважаючи на європейську бюрократію. Вітчизняною реформою, яка вважається одією з найуспішніших, є реформа системи публічних закупівель. Міжнародні нагороди Системи публічних електронних закупівель ProZorro (World Procurement Awards 2016, Open Government Awards 2016, C4F Davos Awards 2017; Fair Sourcing Awards 2017; Transparent Public Procurement Rating 2020) говорять про її визнання усім світом. Отже, доцільним вважаємо аналіз теоретичних підходів до дослідження проблеми публічних закупівель та ключових дилем, які виникають в цій сфері та призупиняють поступ реформ в напрямку ефективності та прозорості.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Як свідчать дані Звіту про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2021 р. [1], за підсумками 2021 р. загальний прогрес виконання Угоди про асоціацію за 2014-2024 роки збільшився з 54% в 2020 р. до 63% в 2021 р., тобто на 9%. При цьому сфера державних закупівель тримає одну із лідируючих позицій серед 24 сфер, демонструючи прогрес у 86% (+3% за 2021 р.), тобто на 23% більше за загальний рівень розвитку. На сьогодні вже виконано I та II етапи Плану заходів з реалізації Стратегії реформування системи публічних закупівель (“дорожньої карти”).

У Висновку щодо заяви України про членство у ЄС Європейська Комісія відзначила: “Україна успішно провела масштабні реформи для запобігання корупції та захисту державного бюджету, зокрема у сфері державних закупівель, надання державних послуг, енергетики, банківської діяльності та охорони здоров’я. Дослідження оцінили фактичну економію цих заходів на рівні близько 6% ВВП щорічно. Нова міжнародна електронна система для державних закупівель ProZorro була представлена для підвищення прозорості раніше непрозорих процесів закупівель. Щорічно, згідно з достовірними джерелами, ці системи давали реальну економію в розмірі 1% ВВП і продовжуватимуть це робити” [2].

В праці [3] наголошується на тому, що позитивні для бюджету цінові тренди в порівнянні з “допрозорівською ерою” спостерігаються практично на всіх товарних ринках. Автори робіт [4; 5; 6; 7] досліджують вплив діджиталізації на стан публічних закупівель України, якісну трансформацію ринку публічних закупівель у напрямку забезпечення його транспарентності, ключові проблеми його функціонування під впливом невизначеності та ризику. У публікаціях [8; 9; 10] аналізується (не)можливість функціонування системи електронних публічних закупівель за умов війни 2022-2023 рр.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Незважаючи на широке поле досліджень у сфері публічних закупівель, вважаємо за необхідне систематизувати ключові підходи та дилеми, які виникають в цій сфері для кращого розуміння їх полісімейкерами та іншими стейкхолдерами реформ системи державного управління.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз основних напрямків і течій дослідження публічних закупівель світовою наукою, а також систематизація дилем, які виникають в процесі реалізації реформ публічних закупівель, та заважають їх радикальному втіленню.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Публічні закупівлі в усіх країнах світу є питанням для постійних дебатів у сфері публічної політики, зважаючи на багатоаспектність проблем, пов’язаних з розподілом публічних фінансів. Це пов’язано з кількома причинами. По-перше, публічні закупівлі є суттєвими у кількісному відношенні (% ВВП) і тому створюють значні можливості для зловживань в економічній сфері (шахрайство і корупція), що вимагає посиленого громадського контролю за ними. По-друге, правила і практики проведення

публічних закупівель суттєво різняться в розрізі країн та галузей, а також залежно від умов мирного чи військового часу, а тому потребують постійного моніторингу та перегляду. По-третє, аналіз публічних закупівель базується переважно на урядових документах та практичних аспектах, тоді як академічні дослідження, пов'язані з ув'язкою намірів політичних акторів з розроблюваними процедурами, ефективністю закупівельної діяльності незалежно від політичної кон'юнктури, нерідко залишаються осторонь. По-четверте, дослідниками ігнорується факт, що різні групи товарів і послуг, різні сфери економічної діяльності та різні рівні управління (національний, регіональний, місцевий) неоднаково продукують результат від публічних закупівель, а тому будь-які емпіричні дослідження, що намагаються узагальнювати ефективність витрачання публічних коштів, хибують доказовою базою та коректною методологією.

Можна сформулювати певне коло проблем дослідження публічних закупівель:

1. Погано визначений сам предмет публічних закупівель, оскільки його межі «розмиті» між багатьма навчальними дисциплінами – від економіки і права до державного управління і політики.

2. Існування своєрідного «розриву» між академічними роботами щодо соціально-економічних наслідків публічних закупівель та рамковою послідовністю їх побудови та процедури виконання.

3. Недостатній інтерес до вивчення публічних закупівель з боку регіональної та місцевої влади.

Спочатку процес закупівель був розроблений як практична поточна

процедура, а зовсім не як складова публічної політики, спрямованої на досягнення стратегічних цілей. В цьому сенсі публічні закупівлі існували задовго до розвитку науки публічного управління та концепції good governance.

На думку К. Тай [11], публічні закупівлі мають тривалу історію, зважаючи на досвід Сирії, Китаю та Греції, уряди яких через цей механізм розвивали торгівлю. Приклад США демонструє, що закупівлі на місцевому рівні передували федеральним централізованим закупівлям, які досить довго запроваджувались як через брак професіоналів із закупівель, так і корупційні ризики в цій сфері. Централізація публічних закупівель часто дебатуються дослідниками з огляду, з одного боку, на існування ефекту економії на масштабі, а з іншого, на бюрократичні бар'єри централізованого апарату. Також К. Тай [11] зосереджує увагу на професійній робочій силі, яка має необхідні навички та знання в публічних закупівлях через навчання та освіту.

Дослідниками стверджується, що через різне економічне, соціальне та політичне середовище в країні кожен уряд і кожна організація можуть мати різні цілі чи політику закупівель (табл. 1). Так, в країні чи регіоні, де поширена корупція, система закупівель може більшою мірою зосереджуватися на їх прозорості. В країні, в якій проживають численні етнічні групи, політика закупівель може акцентуватися на справедливості їх проведення щодо різних учасників. Уряди країн, економіка яких перебуває в стані рецесії, можуть використовувати публічні закупівлі як інструмент економічного розвитку або макростабілізації [12].

Таблиця 1

**Види цілей в сфері публічних закупівель**

| Закупівельні цілі                     | Незакупівельні цілі                                |
|---------------------------------------|--|
| Якість                                | Економічне зростання                               |
| Своєчасність                          | Надання преференцій окремим фірмам та групам       |
| Вартість (ціна)                       | Сталий розвиток та захист навколишнього середовища |
| Мінімізація ризиків                   | Розвиток міжнародної торгівлі                      |
| Максимізація конкуренції              |  |
| Підтримка цілісності системи та уряду |  |

Дослідження публічних закупівель можна згрупувати у кілька напрямків:

- 1) методи вибору закупівель;
- 2) атрибути товарів і послуг, що закуповуються;
- 3) досвід учасників;
- 4) децентралізація закупівель;
- 5) підзвітність та прозорість;
- 6) ефективність;
- 7) оцінка політики закупівель і результатів.

Перший напрямок досліджень публічних закупівель пов'язаний з працями, в яких вчені намагаються узагальнити досвід пристосування процедур закупівель до ринкових умов та імітації конкурентних відносин на цьому ринку. Більшість публічних закупівель передбачає попереднє оформлення контрактів на товари, послуги або проекти за визначеними атрибутами, які закуповуються за допомогою конкурсних процедур, що є відкритими, чесними та прозорими, забезпечують рівність можливостей і ставлення до всіх учасників тендеру [13]. Найбільш поширеними є відкриті торги та торги з обмеженою участю. Як правило, відкрита процедура закупівель є одноетапним процесом, за допомогою якого замовник оголошує про можливість укладення контракту, а потім випускає повну тендерну документацію, включаючи специфікацію та договір, для усіх суб'єктів господарювання, які бажають брати участь в торгах. Суб'єкти господарювання подають кваліфікаційну інформацію та тендерні пропозиції одночасно у відповідь на оголошені вимоги замовника. Тендери можуть бути оцінені на основі або найнижчої ціни, або найбільш економічно вигідної пропозиції. На противагу відкритим торгам, обмежена процедура закупівель є двоетапним процесом. Замовник декларує можливість укладення контракту, а суб'єкти господарювання подають заявки, а також усю тендерну інформацію, яка використовується замовником для визначення того, наскільки суб'єкти господарювання є кваліфікованими для виконання контракту. Замовнику дозволено обмежувати кількість суб'єктів господарювання, яких він запрошує взяти участь у тендері. Більш складні процедури публічних закупівель стосуються, наприклад,

постачання військових або інноваційних товарів.

Визначаючи, яка процедура є кращою в кожному окремому випадку, економісти зазвичай рекомендують враховуючи низку факторів, які безпосередньо впливають на вибір процедури [11; 12; 14]:

- необхідність визначити те, яка саме процедура здатна забезпечити найкращу виручку на одиницю товару, де важливими є і кількість, якість, і своєчасність поставки;
- вартість виконання процедури закупівлі, зважаючи на особливості адміністрування, розкриття тендерної інформації, переговорного процесу;
- особливості перекладання трансакційних витрат на приватні бізнес-структури, які намагаються взяти участь у торгах;
- необхідність мінімізувати ризики корупції або уникнути “прокляття переможця”.

Другий напрямок досліджень фокусується на атрибутах товарів і послуг, що є підставою для укладання договору. Наприклад, деякі вчені розглядають питання про те, що має бути основним критерієм вибору – тривалість контракту, економія коштів або набір стандартів ефективності (якість, кількість, своєчасність) [15; 16]. Деякі елементи цього типу аналізу є досить технічними і важко вимірюваними, адже ефективність залежить від широкого переліку атрибутів (природа товару чи послуги, галузь, правове середовище, рівень промислової концентрації, рівень конкурентоспроможності, технологічні зміни).

Третій напрямок досліджень базується на врахуванні попереднього досвіду учасників тендерних процедур, їх репутації та довіри до них. Наприклад, федеральна політика закупівель в США вимагає оцінювання минулих показників діяльності оферентів як способу зниження ризику при виборі постачальників [17]. Невдоволені учасники тендеру нерідко висувають претензії щодо остаточного переможця, оскільки не довіряють об'єктивності та компетентності замовників. Тому попередній досвід учасників є тим критерієм, який може розглядатись як справедливий при відборі

зادля дотримання суспільного інтересу в публічних закупівлях. Однак тут слід враховувати не лише те, що учасники виконували той чи інший вид робіт, але і наскільки добре вони виконали свою роботу [18].

Претензії до несправедливості та потенційної корумпованості системи публічних закупівель нерідко призводять до її реформування, створення нових інституцій, що надзвичайно дорого вартує. Однак така трансформація відбулася після Революції Гідності в Україні із появою ProZorro.

Четвертий напрямок досліджень стосується питань децентралізації системи публічних закупівель. Багато досліджень вказують на те, що загальнообов'язкові директиви та накази щодо регулювання системи закупівель полегшують виконання контрактів та мінімізують різотрактування правил центральними органами влади, регіональними та місцевими адміністраціями, самими постачальниками товарів, робіт і послуг [19; 20; 21]. Однак нерідко лунають заклики щодо послаблення суворих норм публічних закупівель на користь загальних принципів прозорості та відкритості процедур, децентралізації, які б слугували керівництвом до дії локальних замовників та постачальників. Проте тут під загрозою опиняються функції контролю закупівель, підзвітності, ефективності та зростають ризики шахрайської поведінки в цій сфері [22]. Послідовні реформи закупівель в різних країнах нерідко проводяться “від однієї крайнощі до іншої” [21], наприклад, зменшуючи бюрократію завдяки електронній системі закупівель, водночас ігноруючи інтереси нових підрядників без досвіду.

П'ятий напрямок досліджень фокусується на забезпеченні підзвітності та прозорості у сфері закупівель за державні кошти. Вчені, розглядаючи ці аспекти реформ у сфері публічних закупівель, акцентують увагу на ролі громадськості, антикорупційному законодавстві, доброчесності та прозорих правилах відбору учасників торгів [23; 24; 25; 26]. На думку дослідників, “концепції прозорості та публічності ніде не мають такого значення в державному управлінні як у закупівлях, на які може припадати більше третини всіх видатків

уряду” [27]. Також у вчених існує скепсис щодо того, що аналітичну структуру публічних закупівель можна зрозуміти, якщо “переварити навчальний посібник із закупівель незалежно від політичного контексту” [27].

При розробці власної системи публічних закупівель кожна країна повинна враховувати кілька аспектів, існування яких є вкрай важливим для її ефективності [12; 28]:

1. Громадська довіра (public confidence), підкріплена підзвітністю, прозорістю, справедливістю та чесною роботою в процесі закупівель за державні кошти.

2. Ефективність та результативність (efficiency and effectiveness) у витрачанні державних коштів з метою досягнення найкращого співвідношення ціни та якості як результату закупівлі.

3. Відповідність та послідовність політики (policy compliance and consistency) в контексті як процесів, так і результатів закупівель по відношенню до інших політичних цілей та зобов'язань публічного сектору (наприклад, екологічні та освітні питання, міжнародні зобов'язання, вплив на бізнес-середовище та регіональну зайнятість).

Для досягнення вищенаведених цілей використовується як управління публічними закупівлями через розгалужену нормативну базу, так і контроль реалізації політики в цій сфері, який призначений для мінімізації впливу обставин, що становлять високі корупційні ризики. Досягнення підзвітності в публічних закупівлях є досить непростою справою через те, що саме її тлумачення може суттєво відрізнятись в різних політичних контекстах та нормативно-регуляторних обставинах. Так, задля завоювання довіри громадськості підзвітність може розглядатись як “притягнення до відповідальності або покарання за неприйнятну поведінку” [12]. У випадку боротьби з низькою ефективністю або некомпетентністю в цій сфері підзвітність розглядається як відповідальність перед податкоплатниками. Для врахування переваг внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів, управління порядком денним підзвітність може розглядатись як “управління очікуваннями” [24]. “Підзвітність як обмеження” характеризує будь-які обставини, коли особи, які здійснюють владу, істотно

обмежені зовнішніми факторами впливу [29; 30]: судові чи фінансові перевірки, реорганізація, звітність тощо.

Шостий напрямок досліджень фокусується на ефективності публічних закупівель з точки зору персоналу, що їх обслуговує. Навички та здібності, необхідні фахівцям з публічних закупівель, набуваються ними в процесі курсів підвищення кваліфікації, численних тренінгів, проходження сертифікатних програм, що вимагає інвестицій в людській капітал як державного, так і приватного секторів економіки. Актуальні компетентності професіоналів із закупівель обов'язково повинні включати бізнес-грамотність, креативне мислення, ділове спілкування, гнучкість та здатність вести переговори [7; 19; 31]. В Україні, наприклад, чималий внесок у розвиток освіти у сфері публічних закупівель здійснює KSE, пропонуючи сертифікаційний курс підвищення кваліфікації “Фахівець з публічних закупівель” [32].

Сьогодні ні в кого не виникає сумнівів, що спеціалісти із закупівель у державному секторі відіграють важливу роль у будь-якій реформі, яка потребує втручання уряду в ринок, коригуючи “ринкові фіаско”. Тому спеціалісти із закупівель намагаються збалансувати соціальні, економічні та екологічні протиріччя в інтересах суспільства. Досить часто уряди висувають до таких фахівців вимоги бути стратегічно орієнтованими, діяти в інтересах загального блага та підвищення суспільної вигоди, проте, як справедливо зазначають дослідники [33; 34], процесами закупівель керують «негламурні особи» (unglamorous individuals), які повинні, перш за все, вирішити питання складних процесів підзвітності та адміністрування. Логічно виникає запитання без відповіді – чи є публічні закупівлі професією?

Сьомий напрямок досліджень пов'язаний з оцінкою політики закупівель та її результатів [8; 35; 36]. Дослідники наголошують на тому, що справжня політика в сфері публічних закупівель повинна орієнтуватися на бажані результати (desired results – outputs or impacts), які досягаються за її допомогою [9].

Підсумовуючи огляд літературних джерел щодо організації системи публічних закупівель, зазначимо, що багато сучасних авторів [2; 5; 6; 37] фокусуються на характері та напрямках реформ у цій сфері з огляду на важливість їх для економічного зростання. Проте різні конкуруючі політичні сили часто висувають протилежні вимоги до цієї системи, ускладнюючи її функціонування (наприклад, “купуйте місцеве” чи “захистимо національного виробника”) та перешкоджаючи ефективності.

Професіонали у сфері публічних закупівель постійно стикаються з низкою дилем, які пов'язані з конкурентними відносинами, цінностями та цілями, проблемами, які повинні бути вирішені, реформами тощо. Систему, в якій працюють такі фахівці, найкраще описує теза: “Спеціалістам із публічних закупівель доводиться розробляти нові гнучкі структури та процеси, що зберігають підзвітність і контроль; обмежувати можливості для шахрайства / безгосподарності; підвищувати економічну ефективність при врахуванні політичних вимог щодо участі різних меншин / місцевих / малих підприємств; збільшувати відкритість і прозорість, а також конкуренцію з одночасним досягненням найкращої вартості; застосовувати найкращі практики, долаючи правові обмеження” [38]. Основні дилеми в сфері закупівель (PPD) можна згрупувати у п'ять ключових блоків (рис. 1).

Першою дилемою є дилема підзвітності / відповідальності: розвиток гнучкості системи закупівель із збереженням підзвітності та контролю (The Accountability / Responsibility Dilemma: Developing Flexible Procurement Systems While Maintaining Accountability and Control).

В обов'язках державного і приватного секторів у сфері публічних закупівель є як спільні, так і відмінні риси. Ключові відмінності включають характер міжорганізаційної мережі та державних послуг, що надаються, характер ринку постачання та доступність альтернатив у приватному секторі, а також особливу природу підзвітності та регулювання [39]. Проте проблемою залишаються стимули для корупції, зусилля по приборканню якої через прозорість і транспарентність натикаються на

високі трансакційні витрати. Якщо прозорість коштує надто дорого, то організації намагаються пристосуватися до корупції, яка є часто передбачуваною, стабільною і такою, що полегшує укладання угод в короткостроковому періоді [25; 40]. Чимало фахівців наголошують, що прозорість не призводить автоматично до покращення діяльності агентів із закупівель, а жоден

централізований орган публічних закупівель не може повністю контролювати поведінку фіхівців у своїх підрозділах [41; 42]. Отже, перша дилема публічних закупівель висвітлює ключовий компроміс між необхідністю забезпечити максимальну ефективність в закупівлях товарів і послуг для суспільних потреб та потребою суспільства контролювати ризики зловживань в цій сфері.

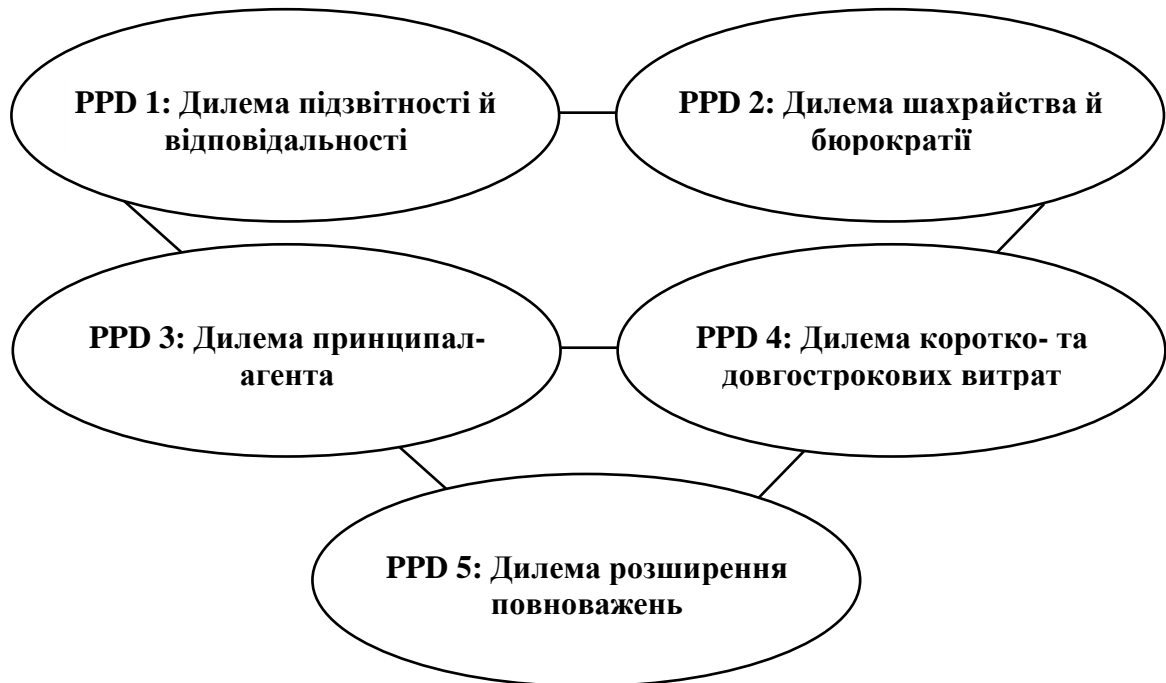


Рис. 1. Ключові дилеми публічних закупівель

Другою дилемою є дилема шахрайства / бюрократії: обмеження можливостей для зловживань та поганого управління (The Fraud / Red Tape Dilemma: Limit the Opportunity for Fraud / Mismanagement While Reducing Operational Constraints).

Спроби інституціоналізації процесів контролю в закупівлях для мінімізації корупційних ризиків нерідко призводять лише до зростання корупційної ренти. При “закручуванні гайок” від антикорупційних органів фокус покупців може переміститись на удосконалення звітності, більш детальний облік поточної господарської діяльності на шкоду стратегічному розвитку та інноваційним змінам. Надмірні бюрократичні процедури в публічних закупівлях, водночас, можуть перешкоджати принципу підзвітності, оскільки покпець може звільнитися від відповідальності за помилки, прорахунки або неправильні рішення,

базуючись лише на факті правильного заповнення форм, звітності, дотриманні усіх процедур.

Третя дилема публічних закупівель є дилемою принципал-агента: намагання досягнути “найкращої цінності” за конкуруючих цілей у спільній діяльності (The Principle / Agent Dilemma: Identifying “Best Value” in the Presence of Competing Goals and Common Agency).

Цей аспект публічних закупівель досить часто дебатуються у різних сферах суспільного життя, оскільки агентська теорія пов’язана із делегуванням повноважень [43]. Принципал у теорії принципал-агента є тим, хто делегує (наприклад, законодавець), тоді як агенту повноваження делеговані (наприклад, агенству).

Науковці використовують модель принципал-агента для вивчення ситуацій, коли агенти діють або ні в інтересах своїх

принципалів. В цій теорії використовують поняття “агентської втрати” (збитку), що дорівнює нулю коли агент проводить політику, яка повністю відповідає інтересам принципала. Якщо ж дії агента розходяться з інтересами принципала, то агентські збитки зростають [43].

Делегування повноважень має сенс лише тоді, коли, по-перше, інтереси принципала і агента співпадають, а по-друге, принципал обізнаний про діяльність агента [44]. Якщо якийсь з цих тверджень виявляється хибним, з’являються агентські збитки. Наприклад, якщо ліберальний законодавець делегує державним службовцям-консерваторам повноваження, агенти матимуть мінімум стимулів проводити політику, яку пропагує законодавець, оскільки вони діятимуть у власних інтересах, що є протилежними до позиції принципала. Також, якщо, наприклад, законодавці делегують повноваження поліції ввести обмеження на паління в громадських місцях, але не отримуватимуть інформації про їх діяльність для запровадження покарань, в поліції як агента не виникне стимулів застосовувати обмеження і діяти в інтересах принципала [43].

Стосовно публічних закупівель, якщо інформація про можливості, наміри та зусилля агентів розподіляється нерівномірно, то рішення щодо вартості та якості товару, що закуповується через тендер, можуть прийматися досить вільно, на власний розсуд агента [45]. І якщо принципал в особі держави (центрального органу влади) декларує відстоювання суспільного інтересу в сфері публічних закупівель, то на низовому рівні агенти нерідко керуються цілком іншими мотивами (корупційні ризики).

Четверта дилема є дилемою короткострокових / довгострокових витрат: короткострокова економічна ефективність проти довгострокових моніторингових витрат (Short-Term / Long-Term Cost Dilemma: Short-Term Economic Efficiency vs. Long-Term Monitoring Costs).

Внутрішній контроль в публічних закупівлях забезпечується протоколами та підтримується надійною фінансовою звітністю (директиви, правила, стандарти та процедури) [46; 47]. Аудит зазвичай використовуються у зв’язку з

високоризиковими та великовартісними транзакціями. Додатковий контроль над ризиковими транзакціями можна запроваджувати в якості моніторингу попередніх (пост-аудит). Проте усе це породжує надмірну бюрократію, часто не виправдану [48], що може поставити під загрозу здатність контролюючого органу виконувати свої зобов’язання.

П’ята дилема є дилемою розширення повноважень: орієнтація на «кінцевого споживача» через децентралізацію при одночасному збільшенні витрат на навчання та оцінювання (The Cost of Empowerment Dilemma: Responsiveness to “End User” through Decentralization while Increasing Training and Evaluation Costs).

У цій дилемі проявляється ключова роль оцінки вартості грошей в часі. Деякі вчені, аналізуючи рушійні сили реформ в публічному секторі, наголошують [38], що “для бюрократів важливо бути настільки ж політично, як і економічно ефективними” і якщо немає встановлених показників ефективності, то усе зводиться до економії грошей. Емпіричні дослідження доводять [12; 49; 50; 51], що радикальні зміни, пов’язані з реформуванням інститутів, сприяють зростанню витрат у коротко- та довгостроковому періодах (нерідко із втратою ефективності).

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Резюмуючи, зазначимо, що публічні закупівлі виступають, насамперед, сферою державного управління, що пов’язана із придбанням урядовими структурами товарів, робіт і послуг з ринку, які є необхідними для виконання інвестиційних проектів або тих, що необхідні для повсякденного функціонування державних служб і організацій. І оскільки суми, на які оголошуються тендери, є суттєвими, виникають ризики зловживань та патронажу в сфері публічних закупівель. Також в публічних закупівлях приймають участь різні принципал-агенти (наприклад, уряд є агентом громадськості, тоді як регіональні та місцеві закупівельні організації є агентами центрального уряду), що породжує плутанину інтересів. Усі вони стикаються з численними дилемами, пов’язаними з



компромісами та неможливістю ухвалення оптимального рішення в інтересах всіх. В довгостроковій перспективі критично важливими вважаються реформи, спрямовані

на удосконалення процедур, підвищення адаптаційного потенціалу системи публічних закупівель.

### Література

1. Звіт про виконання Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2021 р. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4540>
2. Михайлик, Р. (2022). Публічні закупівлі у світлі європейської інтеграції України. <https://zakupki.com.ua/publichni-zakupivli-u-svitli-yevropejskoyi-integratsiyi-ukrayiny.html>
3. Корнилюк, Р., Волох, К. (2018). Публічні закупівлі: ефект ProZorro. Цінові тренди товарних груп у 2013-2017 рр. Дніпро: Середняк Т.К. 62 с.
4. Bugay, Y. (2016). ProZorro: How a volunteer project led to nation-wide procurement reform in Ukraine. <https://www.open-contracting.org/2016/07/28/prozorro-volunteer-project-led-nation-wide-procurement-reform-ukraine>
5. Длугопольський, О.В., Василькова, Ю.В. (2021). ProZorro: виклики для діджиталізації державних видатків в Україні. Причорноморські економічні студії, №71, 63-68. [http://bses.in.ua/journals/2021/71\\_2021/11.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/71_2021/11.pdf)
6. Длугопольський, О.В., Василькова, Ю.В. (2022). Електронні публічні закупівлі в системі державного управління економікою. Теорія та практика менеджменту: Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (24-26 травня 2022 р.). Луцьк, 150-152.
7. Длугопольський, О.В., Заклекта, О.І., Романишин, А.А. (2019). ProZorro як інструмент забезпечення транспарентності ринків. Причорноморські економічні студії, №48(1), 90-97. [http://www.bses.in.ua/journals/2019/48\\_1\\_2019/17.pdf](http://www.bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/17.pdf)
8. Shulika, A. (2022). Procurement without ProZorro: myth or reality? <https://eba.com.ua/en/zakupivli-bez-prozorro-mif-chy-realist>
9. Datsenko, V. (2022). Rebuilding with(out) ProZorro: how to conduct procurement so that there are no questions? <https://ti-ukraine.org/en/blogs/rebuilding-with-out-prozorro-how-to-conduct-procurement-so-that-there-are-no-questions>
10. Kolisnichenko V. (2022). The Verkhovna Rada adopted a generally updated law on privatization. <https://gmk.center/en/news/the-verkhovna-rada-adopted-a-generally-updated-law-on-privatization>
11. Thai, K.V. (2001). Public procurement re-examined. Journal of Public Procurement, 1(1), 9-50.
12. Tremblay, P., Boyle, A. (2018). Report: Literature R Literature Review on eview on eview on Public Procurement rocurement rocurement: Theories, evidence and implications for regional Australia. Prepared background analysis for the Regional Australia Institute. Regional, Economic and Workforce Development. Northern Institute, Charles Darwin University.
13. OECD (2011). What are the Public Procurement Procedures and When Can They be Used? In: SIGMA Public Procurement Briefs №10. Paris: OECD Publishing.
14. Holmes, G. (1995). To Tender or to Negotiate: the Buyers Dilemma. Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science, 1(3), 7-17.
15. Martin, L.L. (2002). Performance-Based Contracting for Human Services: Lessons for Public Procurement? Journal of Public Procurement, 2(1), 55-71.
16. Shetterly, D. (2002). Contracting For Public Bus Transit: Do Techniques Employed Make a Difference in Service Outcome? Journal of Public Procurement, 2(1), 73-92.
17. Snider, K.F., Walkner, M.F. (2001). Best Practices and Protests: Toward Effective Use of Past Performance as Criterion in Source Selections. Journal of Public Procurement, 1(1), 96-122.
18. Clipsham, N. (1998). Appraising Performance Appraisal Systems. The Military Engineer, 591, 31-32.
19. McCue, C.P., Gianakis, G. (2001). Public Purchasing: Who's Minding the Store? Journal of Public Procurement, 1(1), 71-95.
20. McCue, C.P., Pitzer, J.T. (2000). A Centralised vs Decentralised Purchasing: Current Trends in Government Procurement Practices. Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management, 12(3), 400-420.
21. Pagnato, J.A. (2003). Assessing Federal Procurement Reform: Has the Procurement Pendulum Stopped Swinging? Journal of Public Procurement, 3(2), 145-175.
22. Muller, E.W. (1994). Job Analysis Comparing the Tasks in State/Local Government Purchasing and Institutional Purchasing. Tempe: Arizona: Centre for Advanced Purchasing Studies, Arizona State University.



23. Georgieva, I. (2017). *Infringements in Procurement Procedures. Corruption Loopholes and Practices. In Using Transparency Against Corruption in Public Procurement.* Switzerland: Springer International Publishing.
24. Fox, D., Morris, J. (2015). *The Role of Accountability in Federal Acquisition: A Search for Context.* *Journal of Public Procurement*, 15(4), 514-536.
25. Coppier, R., Piga, G. (2007). *Why do Transparent Public Procurement and Corruption Go Hand in Hand?* In: G. Piga, K.V. Thai (Eds.), *The Economics of Public Procurement.* New York: Palgrave MacMillan, 183-199.
26. Mubangizi, J., Sewpersadh, P. (2017). *A Human Rights-based Approach to Combating Public Procurement Corruption in Africa.* *African Journal of Legal Studies*, 10(2017), 66-90.
27. Schapper, P.R., Malta, J.N., Gilbert, D.L. (2006). *An Analytical Framework for the Management and Reform of Public Procurement.* *Journal of Public Procurement*, 6(1-3), 1-26.
28. *National Performance Review (NPR) (1993). From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less.* Washington DC: US Government Printing Office.
29. Apaza, C. (2007). *Public Management Challenge: Ensuring Accountability and Controlling Corruption.* *The Public Purpose*, 3(4), 45-60.
30. Bradshaw, J., Chang, S. (2013). *Past Performance as an Indicator of Future Performance: Selecting an Industry Partner to Maximise the Probability of Program Success.* *Defense Acquisition Research Journal*, 20(1), 49-70.
31. Галушак, М. (2011). *Державні закупівлі в Україні: теоретичні аспекти та практичні проблеми.* Галицький економічний вісник. Серія: «Економіка та управління національним господарством», №1(30), 43-53.
32. Сертифікаційний курс підвищення кваліфікації “Фахівець з публічних закупівель” в умовах воєнного стану. <https://kse.ua/ua/kse-program/fahivets-z-publichnih-zakupivel>
33. Matthews, D. (2005). *Strategic Procurement in the Public Sector: A Mask for Financial and Administrative Policy.* *Journal of Public Procurement*, 5(3), 388-399.
34. Stewart, J. (1994). *The Lie of the Level Playing Field.* Melbourne, Australia: The Text Publishing Company.
35. Knight, L., Caldwell, N., Harland, C., Telgen, J. (2003). *Government Reform and Public Procurement.* Retrieved from Academic Report of the First Workshop, International Research Study of Public Procurement. Budapest, Hungary.
36. Knight, L., Harland, C., Telgren, J., Thai, K., Callendar, G., McKen, K. (Eds.). (2007). *Public Procurement: International Cases and Commentary.* London, UK: Routledge.
37. Іванов, О. (2022). *Закупівлі під час повномасштабної війни.* <https://voxukraine.org/zakupivli-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijny>
38. McCue, C.P., Prier, E., Swanson, D. (2015). *Five Dilemmas in Public Procurement.* *Journal of Public Procurement*, 15(2), 177-207.
39. Johnson, P.F., Leenders, M.R., McCue, C. (2003). *A Comparison of Purchasing's Organisational Roles and Responsibilities in the Public and Private Sector.* *Journal of Public Procurement*, 3(1), 57-74.
40. Dluhopolskyi, O., Farion-Melnyk, A., Bilous, I., [Moskaliuk, N.](#), Banakh, S. (2021). *Strategic directions to overcoming corruption: financial and legal perspectives.* *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(36), 481-495.
41. Humphreys, M., Weinstein, J.M. (2007). *Policing Politicians: Citizen Empowerment and Political Accountability in Uganda.* Paper presented at the American Political Science Association Meeting, Chicago, IL.
42. Appleby, P.H. (1947). *Toward Better Public Administration.* *Public Administration Review*, 7(2), 93-99.
43. Lupia, A. (2001). *Delegation of Power: Agency Theory.* In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 3375-3377. <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/principal-agent-theory>
44. Romer, T., Rosenthal, H. (1978). *Political Resource Allocation, Controlled Agendas, and the Status Quo.* *Public Choice*, 33(4), 27-43.
45. Hettne, J. (2013). *Sustainable Public Procurement and the Single Market – Is There a Conflict of Interest?* *European Procurement and Public Private Partnerships Law Review*, 1, 31-40.
46. Cox, M.F. (2008). *Supply Chain Compliance.* In: A. Tarantino (Ed.), *Governance, Risk and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental and International Guidance and Best Practices.* Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc, 507-529.
47. Schiele, J.J., McCue, C.P. (2010). *A Framework for the Adoption of Lean Thinking with Public Procurement.* *International Journal of Procurement Management*, 3(4), 379-396.
48. Olken, B.A. (2007). *Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia.* *Journal of Political Economy*, 115(2), 200-249.

49. Meier, K. (1980). Executive Reorganisation of Government: Impact on Employment and Expenditures. *American Journal of Political Science*, 24, 396-412.

50. Salamon, L.M. (1981). The Question of Goals: Why Reorganisation Should Serve Policy Rather Than Administrative Goals. In: P. Szanton (Ed.). *Federal Reorganisation: What Have We Learned?* Chatham, NJ: Chatham House.

51. Sanchez, A. (2013). The Role of Procurement. In: R. Allen (Ed.). *The International Handbook of Public Financial Management*. New York: Palgrave Macmillan.

### References

1. Report on the implementation of the Association Agreement between Ukraine and the European Union for 2021. <https://eu-ua.kmu.gov.ua/node/4540>
2. Mykhailyk, R. (2022). Public procurement in the light of the European integration of Ukraine. <https://zakupki.com.ua/publiczni-zakupivli-u-svitli-yevropejskoyi-integratsiyi-ukrayiny.html>
3. Kornilyuk, R., Volokh, K. (2018). Public procurement: the ProZorro effect. Price trends of product groups in 2013-2017. Dnipro: Serednyak T.K. 62 p.
4. Bugay, Y. (2016). ProZorro: How a volunteer project led to nation-wide procurement reform in Ukraine. <https://www.open-contracting.org/2016/07/28/prozorro-volunteer-project-led-nation-wide-procurement-reform-ukraine>
5. Dluhopolskyi, O.V., Vasytkova, Y.V. (2021). ProZorro: challenges for digitization of public expenditures in Ukraine. *Black Sea Economic Studies*, №71, 63-68. [http://bses.in.ua/journals/2021/71\\_2021/11.pdf](http://bses.in.ua/journals/2021/71_2021/11.pdf)
6. Dluhopolskyi, O.V., Vasytkova, Y.V. (2022). Electronic public procurement in the state economy management system. Theory and practice of management: Materials of the international scientific and practical conference (May 24-26, 2022). Lutsk, 150-152.
7. Dluhopolskyi, O.V., Zaklekta, O.I., Romanyshin, A.A. (2019). ProZorro as a tool for ensuring market transparency. *Black Sea Economic Studies*, №48(1), 90-97. [http://www.bses.in.ua/journals/2019/48\\_1\\_2019/17.pdf](http://www.bses.in.ua/journals/2019/48_1_2019/17.pdf)
8. Shulika, A. (2022). Procurement without ProZorro: myth or reality? <https://eba.com.ua/en/zakupivli-bez-prozorro-mif-chy-realist>
9. Datsenko, V. (2022). Rebuilding with(out) ProZorro: how to conduct procurement so that there are no questions? <https://ti-ukraine.org/en/blogs/rebuilding-with-out-prozorro-how-to-conduct-procurement-so-that-there-are-no-questions>
10. Kolisnichenko V. (2022). The Verkhovna Rada adopted a generally updated law on privatization. <https://gmk.center/en/news/the-verkhovna-rada-adopted-a-generally-updated-law-on-privatization>
11. Thai, K.V. (2001). Public procurement re-examined. *Journal of Public Procurement*, 1(1), 9-50.
12. Tremblay, P., Boyle, A. (2018). Report: Literature R Literature Review on eview on eview on Public Procurement rocurement rocurement: Theories, evidence and implications for regional Australia. Prepared background analysis for the Regional Australia Institute. Regional, Economic and Workforce Development. Northern Institute, Charles Darwin University.
13. OECD (2011). What are the Public Procurement Procedures and When Can They be Used? In: SIGMA Public Procurement Briefs №10. Paris: OECD Publishing.
14. Holmes, G. (1995). To Tender or to Negotiate: the Buyers Dilemma. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, 1(3), 7-17.
15. Martin, L.L. (2002). Performance-Based Contracting for Human Services: Lessons for Public Procurement? *Journal of Public Procurement*, 2(1), 55-71.
16. Shetterly, D. (2002). Contracting For Public Bus Transit: Do Techniques Employed Make a Difference in Service Outcome? *Journal of Public Procurement*, 2(1), 73-92.
17. Snider, K.F., Walkner, M.F. (2001). Best Practices and Protests: Toward Effective Use of Past Performance as Criterion in Source Selections. *Journal of Public Procurement*, 1(1), 96-122.
18. Clipsham, N. (1998). Appraising Performance Appraisal Systems. *The Military Engineer*, 591, 31-32.
19. McCue, C.P., Gianakis, G. (2001). Public Purchasing: Who's Minding the Store? *Journal of Public Procurement*, 1(1), 71-95.
20. McCue, C.P., Pitzer, J.T. (2000). A Centralised vs Decentralised Purchasing: Current Trends in Government Procurement Practices. *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*, 12(3), 400-420.
21. Pegnato, J.A. (2003). Assessing Federal Procurement Reform: Has the Procurement Pendulum Stopped Swinging? *Journal of Public Procurement*, 3(2), 145-175.
22. Muller, E.W. (1994). Job Analysis Comparing the Tasks in State/Local Government Purchasing and Institutional Purchasing. Tempe: Arizona: Centre for Advanced Purchasing Studies, Arizona State University.
23. Georgieva, I. (2017). Infringements in Procurement Procedures. Corruption Loopholes and Practices. In *Using Transparency Against Corruption in Public Procurement*. Switzerland: Springer International Publishing.
24. Fox, D., Morris, J. (2015). The Role of Accountability in Federal Acquisition: A Search for Context. *Journal of Public Procurement*, 15(4), 514-536.
25. Coppier, R., Piga, G. (2007). Why do Transparent Public Procurement and Corruption Go Hand in Hand? In: G. Piga, K.V. Thai (Eds.), *The Economics of Public Procurement*. New York: Palgrave MacMillan, 183-199.
26. Mubangizi, J., Sewpersadh, P. (2017). A Human Rights-based Approach to Combating Public Procurement Corruption in Africa. *African Journal of Legal Studies*, 10(2017), 66-90.

27. Schapper, P.R., Malta, J.N., Gilbert, D.L. (2006). An Analytical Framework for the Management and Reform of Public Procurement. *Journal of Public Procurement*, 6(1-3), 1-26.
  28. National Performance Review (NPR) (1993). *From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less*. Washington DC: US Government Printing Office.
  29. Apaza, C. (2007). Public Management Challenge: Ensuring Accountability and Controlling Corruption. *The Public Purpose*, 3(4), 45-60.
  30. Bradshaw, J., Chang, S. (2013). Past Performance as an Indicator of Future Performance: Selecting an Industry Partner to Maximise the Probability of Program Success. *Defense Acquisition Research Journal*, 20(1), 49-70.
  31. Halushchak, M. (2011). Public procurement in Ukraine: theoretical aspects and practical problems. *Galician Economic Herald. Series: "Economics and management of the national economy"*, №1(30), 43-53.
  32. Certification training course "Specialist in public procurement" under martial law conditions. <https://kse.ua/ua/kse-program/fahivets-z-publichnih-zakupivel>
  33. Matthews, D. (2005). Strategic Procurement in the Public Sector: A Mask for Financial and Administrative Policy. *Journal of Public Procurement*, 5(3), 388-399.
  34. Stewart, J. (1994). *The Lie of the Level Playing Field*. Melbourne, Australia: The Text Publishing Company.
  35. Knight, L., Caldwell, N., Harland, C., Telgen, J. (2003). *Government Reform and Public Procurement*. Retrieved from Academic Report of the First Workshop, International Research Study of Public Procurement. Budapest, Hungary.
  36. Knight, L., Harland, C., Telgren, J., Thai, K., Callendar, G., McKen, K. (Eds.). (2007). *Public Procurement: International Cases and Commentary*. London, UK: Routledge.
  37. Ivanov, O. (2022). Procurement during full-scale war. <https://voxukraine.org/zakupivli-pid-chas-povnomasshtabnoyi-vijnj>
  38. McCue, C.P., Prier, E., Swanson, D. (2015). Five Dilemmas in Public Procurement. *Journal of Public Procurement*, 15(2), 177-207.
  39. Johnson, P.F., Leenders, M.R., McCue, C. (2003). A Comparison of Purchasing's Organisational Roles and Responsibilities in the Public and Private Sector. *Journal of Public Procurement*, 3(1), 57-74.
  40. Dluhopolskyi, O., Farion-Melnyk, A., Bilous, I., [Moskaliuk, N.](#), Banakh, S. (2021). Strategic directions to overcoming corruption: financial and legal perspectives. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 1(36), 481-495.
  41. Humphreys, M., Weinstein, J.M. (2007). Policing Politicians: Citizen Empowerment and Political Accountability in Uganda. Paper presented at the American Political Science Association Meeting, Chicago, IL.
  42. Appleby, P.H. (1947). Toward Better Public Administration. *Public Administration Review*, 7(2), 93-99.
  43. Lupia, A. (2001). Delegation of Power: Agency Theory. In: *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 3375-3377. <https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/principal-agent-theory>
  44. Romer, T., Rosenthal, H. (1978). Political Resource Allocation, Controlled Agendas, and the Status Quo. *Public Choice*, 33(4), 27-43.
  45. Hettne, J. (2013). Sustainable Public Procurement and the Single Market – Is There a Conflict of Interest? *European Procurement and Public Private Partnerships Law Review*, 1, 31-40.
  46. Cox, M.F. (2008). Supply Chain Compliance. In: A. Tarantino (Ed.), *Governance, Risk and Compliance Handbook: Technology, Finance, Environmental and International Guidance and Best Practices*. Hoboken, NJ: John Wiley and Sons Inc, 507-529.
  47. Schiele, J.J., McCue, C.P. (2010). A Framework for the Adoption of Lean Thinking with Public Procurement. *International Journal of Procurement Management*, 3(4), 379-396.
  48. Olken, B.A. (2007). Monitoring Corruption: Evidence from a Field Experiment in Indonesia. *Journal of Political Economy*, 115(2), 200-249.
  49. Meier, K. (1980). Executive Reorganisation of Government: Impact on Employment and Expenditures. *American Journal of Political Science*, 24, 396-412.
  50. Salamon, L.M. (1981). The Question of Goals: Why Reorganisation Should Serve Policy Rather Than Administrative Goals. In: P. Szanton (Ed.). *Federal Reorganisation: What Have We Learned?* Chatham, NJ: Chatham House.
  51. Sanchez, A. (2013). The Role of Procurement. In: R. Allen (Ed.). *The International Handbook of Public Financial Management*. New York: Palgrave Macmillan.
- 

### Abstract

**DLUHOPOLSKYI Oleksandr, CHAPRAK Yuryi**

***Key directions of research and dilemmas in the sphere of public procurement: theoretical framework***

*The work summarizes scientific approaches to the phenomenon of public procurement from the positions of various schools and currents, analyzes the key dilemmas that arise in the process of functioning of the public procurement system of various countries of the world. It is well-founded that problems in the study of public procurement arise due to a number of factors: poor definition of the subject of public procurement, as its boundaries are "blurred" between many academic disciplines; the existence of a "gap" between academic*

works on the socio-economic consequences of public procurement and the framework sequence of their construction and execution procedure; insufficient interest in studying public procurement on the part of regional and local authorities. The analysis of public procurement research was carried out in several areas: 1) procurement selection methods; 2) attributes of goods and services; 3) participants' experience; 4) decentralization of purchases; 5) accountability and transparency; 6) efficiency; 7) evaluation of procurement policy. The key dilemmas in the public procurement system are analyzed, among which the following are highlighted: 1) the accountability / responsibility dilemma: developing flexible procurement systems while maintaining accountability and control; 2) the fraud / red tape dilemma: limit the opportunity for fraud / mismanagement while reducing operational constraints; 3) the principle / agent dilemma: identifying "best value" in the presence of competing goals and common agency; 4) short-term / long-term cost dilemma: short-term economic efficiency vs. long-term monitoring costs; 5) the cost of empowerment dilemma: responsiveness to "end user" through decentralization while increasing training and evaluation costs. In the long term, reforms aimed at improving procedures and increasing the adaptive potential of the public procurement system are critically important.

**Keywords:** public procurement, principal, agent, dilemma, accountability, transparency

---

Стаття надійшла до редакції 09.01.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Длугопольський О. В., Чапрак Ю. В. Ключові напрямки дослідження та дилеми в сфері публічних закупівель: теоретичний фрейм. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 51-63.

Dluhopolskyi O., Chaprak Yu. (2023) Key directions of research and dilemmas in the sphere of public procurement: theoretical framework. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 51-63.

УДК 336.132

**КОЗІЮК Віктор Валерійович**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та економічної теорії  
Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-5715-2983  
e-mail: viktorkoziuk@wunu.edu.ua

**КРЕМЕЗЬ Алла Сергіївна**

студентка факультету економіки та управління Західноукраїнський національний  
університет, Тернопіль, Україна  
ORCID ID: 0009-0005-5914-2235  
e-mail: alla.kremez@ukr.net

**ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ НЕРІВНОСТІ РОЗПОДІЛУ ДОХОДІВ НАСЕЛЕННЯ  
УКРАЇНИ У ВОЄННИЙ І ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД**

*В статті висвітлені основні проблеми нерівності розподілу доходів населення, що є притаманною особливістю для ринкової економіки, яка в свою чергу посилює динамічність на ринку праці та є стимулом економічного зростання в країні. Характерні ознаки диференціації виникають під впливом різних факторів, які мають економічну, демографічну або політичну сутність. Основними економічними чинниками в сучасних реаліях можна вважати: особливості функціонування ринку праці, рівень розвитку галузі або окремого регіону країни, а також чинники попиту, пропозиції та розподілу. Проведення активної та регулюючої політики в сфері розподілу доходів державою дає можливість уникати значної нерівності. Проблема нерівності розподілу доходів є однією з найдавніших та призводить до соціальної напруги в суспільстві, тому потребує детального вивчення та розробки заходів регулювання. Аналіз та оцінка нерівності доходів здійснюється за допомогою різних підходів та методологій. Вони направлені на точне визначення та розробку дієвих заходів, за допомогою яких можна здійснювати контроль рівня нерівності та бідності. Досягнуті в Україні темпи зростання доходів населення дають підстави лише для обмеженого оптимізму, адже порівнюючи з розвинутими зарубіжними країнами вони є мізерними, а значна частина населення країни перебуває за межею бідності. Тому теперішні реалії диктують необхідність поглиблення наукових досліджень щодо виявлення негативних соціально-економічних явищ та розробки принципово нових заходів, спрямованих на підвищення доходів та зниження їх диференціації.*

**Ключові слова:** доходи населення, розподіл, диференціація, тінізація економіки, регулювання, бідність, рівень доходів

JEL classification: H4, H57

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.64.71>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У  
ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК  
ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ  
ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Проблема нерівності розподілу доходів є однією з найдавніших та призводить до зростання диференціації доходів населення, тому потребує детального вивчення та розробки заходів регулювання. Вирішення проблеми зниження диференціації доходів населення є особливо актуальним для України та її регіонів в теперішній складний воєнний

період. Адже від того, як рівномірно будуть розподілені доходи залежить і справедливість отримання належного доходу в сьогоденних реаліях.

**2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ  
ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання проблем диференціації нерівності розподілу доходів населення в Україні, особливостей формування, регулювання доходів у перехідних економіках активно функціонують та



досліджуються в економічній літературі. Цю проблему вивчали та вивчають такі українські та зарубіжні вчені, як А. Гвелесіані, Б. Даллаго, Г. Абадинскита, Д. Богиня, В. Колот, А. Баланда, Н. Абакумова, В. Мандибурра, А. Булатова, В. Семенов, С. Гончарова.

Всі ці науковці зробили досить важливий внесок у вивчення та дослідження умов диференціації нерівності розподілу доходів населення України. Проте на сьогодні все ж таки залишаються питання, які є мало дослідженими в даній тематиці, а саме їх тіньові компоненти, що суттєво деформують реальну картину розподілу доходів та потребують подальшого дослідження та вивчення.

### **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Недостатньо висвітленими залишаються питання, що стосуються статистичного оцінювання рівня нерівності доходів та концептуального вирішення проблем просторово-структурної диференціації грошових доходів населення за умов воєнного стану, зниження ділової активності, низки обмежень та структурних змін демографічної ситуації. Зокрема, спостерігається недостатня розробленість у методологічному і практичному аспектах вибору форми функцій розподілу доходів населення та змістовної економічної інтерпретації їх параметрів і осмислення ролі статистичних показників нерівності у системі економіко-математичних моделей.

### **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та емпіричних досліджень, щодо діалектики диференціації нерівномірності розподілу доходів населення та економічного розвитку, аналіз динаміки диференціації доходів населення в Україні у воєнний та повоєнний періоди.

### **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Головною функцією будь-якої економіки є забезпечення всіх громадян суспільства

усіма необхідними благами для якісного життя. Одним з цих благ є гідний дохід населення. Доходи населення є вагомим показником економічного розвитку держави та важливим фактором суспільного добробуту. Наразі через соціальні й економічні негаразди відбулося значне падіння реальних трудових доходів населення, знизилася його купівельна спроможність, зростає рівень безробіття, спостерігається стрімкий вплив висококваліфікованих кадрів за кордон, загострюються проблеми бідності та нерівності.

Дана проблема в Україні суттєво поглиблюється у зв'язку з останніми подіями. 24 лютого 2022 року була розпочата повномасштабна війна Російської Федерації проти України, нова економічна криза, яка вже зруйнувала механізм стабільного життя мирного населення та внесла суттєві корективи в світову економіку та її функціонування, яка ще не встигла відновитися після пандемії Covid-19, як знову негативні події сколихнули світ.

Як свідчать офіційні дані за рік повномасштабного вторгнення в Україні близько 5 мільйонів людей втратили роботу і як мінімум 7 мільйонів населення країни виїхало за кордон. Це в свою чергу, безумовно має суттєвий вплив на рівень доходів населення та їх розподіл [3].

Проведене дослідження групою «Рейтинг» говорить про те, що одна третя опитаних українців унаслідок війни зазнали тих чи інших матеріальних втрат. Серед яких 62 % громадян, котрі проживають на територіях, де проводилися, чи ще проводяться бойові дії, 52 % жителів деокупованих територій, 23 % – територій, які не є під окупаційною владою [9].

Наразі, за даними Центру зайнятості, станом на початок листопада 2022 року в Україні було зареєстровано 241 тисячу безробітних. У лютому таких було 317 тисяч – кількість зменшилася, бо частина населення виїжджає за кордон, частина перебуває на тимчасово окупованих територіях та з інших причин [6].

Внаслідок агресії РФ на території України знищено чимало бізнесу, зокрема великих промислових об'єктів. За даними Європейської бізнес-асоціації, 53% її членів

працюють з обмеженнями, 3% перестали працювати. Як наслідок, приблизно 15% компаній скоротили працівників або відправили їх у неоплачувані відпустки [6].

Для того, щоб дослідити тенденції про зміни у розподілі доходів населення потрібно оцінити матеріальний рівень достатку того чи

іншого домогосподарства, який визначається рівнем доходу та є основою забезпечення гідних умов життєдіяльності та високого рівня життя населення. Надалі вивчено динаміку зміни доходів населення в Україні за 2018-2022 рр. (рис. 1).

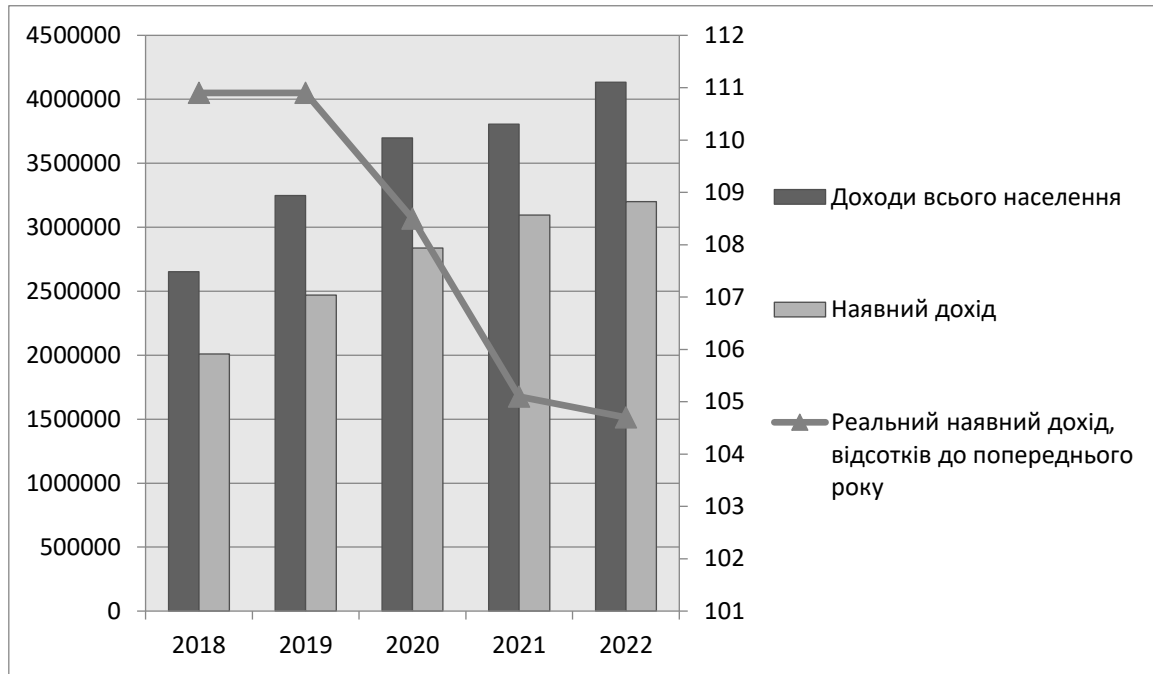


Рис. 1. Зміна загальної суми доходів населення в Україні за 2018-2022 рр. (побудовано на основі [3])

Як бачимо, відбувалося зростання номінальних доходів населення, але аналіз реальних доходів показує, що відбувалися негативні темпи зниження доходів населення України протягом останніх 2020-2022 років, пояснюється початком пандемії COVID-19 в 2020 році та війни в 2022 році.

Надалі проведемо аналіз динаміки доходів населення України. Сьогодні оплата праці залишається основним джерелом

доходу більшої частини населення (табл. 1), тому необхідно окремо розглянути механізм і фактори її диференціації.

За даними табл. 1 можна спостерігати що протягом 2018-2022 рр. зростають усі види доходів населення України. 2018 року доходи населення становили 2 652.1 млрд грн, а 2022 року цей показник зріс до 4 698.6 млрд грн, тобто більше, ніж у 2 рази.

Таблиця 1

**Динаміка доходів населення України у 2018–2022 рр. [3]**

| Показник  |            | Рік     |         |         |         |         |
|---|------------|---------|---------|---------|---------|---------|
|   |            | 2018    | 2019    | 2020    | 2021    | 2022    |
| Доходи – всього, %  | млрд. грн. | 2652.1  | 3248.7  | 3744.1  | 4045.2  | 4698.6  |
| Заробітна плата   | млрд. грн. | 1209.1  | 1529.4  | 1758.6  | 1832.3  | 2133.6  |
| Соціальна допомога та інші одержані поточні трансферти    | млрд. грн. | 886.5   | 1056.1  | 1190.3  | 1367.6  | 1564.2  |
|   | %          | 33,4    | 32,5    | 31,8    | 33,8    | 33,3    |
| Наявний дохід   | млн. грн   | 2008278 | 2447785 | 2838056 | 3104985 | 3411928 |
| Середньомісячний наявний дохід у розрахунку на одну особу | грн        | 3939,1  | 4825,7  | 5627,0  | 5982,0  | 6500,0  |
| Реальний наявний дохід, відсотків до попереднього року    | %          | 110,9   | 109,9   | 106,5   | 107,9   | 108,4   |
| Рівень інфляції   | %          | 113,7   | 109,8   | 104,1   | 105,0   | 110,0   |



Але сума наявних доходів з врахуванням отриманих соціальних трансфертів (пенсій, стипендій, допомог и т. д.), що залишаються після здійснення платежів у державний бюджет у вигляді податків та фонди обов'язкового соціального страхування, набагато менше, ніж номінальних. Так у 2018 році цей показник становив майже 886.5 млрд грн, що на 33,4% менше ніж номінальний дохід аналізованого року, а у 2022 р. – 1 564.2 млрд грн, що на 23,3% менше ніж номінальний дохід. Така динаміка свідчить що сума доходу населення, яка припадає на податкові та не бюджетні відрахування зростає.

Значна диференціація населення за матеріальним становищем та нерівномірність у розподілі доходів є проблемою для України, яка поглиблювалася протягом останніх років. Проблема подолання нерівності суспільства за доходами вимагає поглибленого вивчення та пошуку механізмів для перерозподілу доходів населення. Це – пошук чинників, які посилюють диференціацію, визначення ступеня їх впливу на диференціацію доходів, дослідження компонент доходів та їх вплив на диференціацію загальних доходів.

На даний час у світовій практиці для вимірювання диференціації розподілу доходів використовується низка показників. В даній роботі для аналізу нерівності доходів використаємо індекс концентрації доходів, який відображає ступінь відхилення фактичного розподілу доходів за чисельно рівними групами населення від лінії їх рівномірного розподілу [2].

Індекс концентрації доходів потрібен для вимірювання відхилення саме фактичного розподілу доходів за групами населення від їх рівномірного розподілу. Даний індекс (коефіцієнт) можна розрахувати наступним способом.

$$K_j = 1 - 2 * \sum x_i y(\text{cum})_i + \sum x_i y_i \quad (1)$$

де,  $x_i$  – частка населення;  
 $y_i$  – частка доходів;  
 $y(\text{cum})_i$  – кумулятивна частка доходу.

Крива Лоренца широко використовується для представлення та аналізу розподілу розміру доходу. Вона пов'язує частку сукупного доходу, заробленої різними

групами населення, з часткою населення, яка отримує цей дохід. Коли одиниці розміщуються за збільшенням їх доходу крива Лоренца показує сукупну частку доходу від різних верств населення.

Для початку розрахуємо коефіцієнт Джині, як один з основних показників концентрації багатства населення. При розрахунку візьмемо дані за п'ятьма інтервалами, які представлені у табл. 2.

Таблиця 2

**Вихідні дані розподілу населення за об'ємом грошових доходів населення в Україні за грудень 2021 року, %**

| 20% групи населення      | Об'єм грошових доходів населення у % до суми |
|--------------------------|--|
| Перша (найменші доходи)  | 6,8  |
| Друга                    | 7,8  |
| Третя                    | 18,3   |
| Четверта                 | 29,9   |
| П'ята (найбільші доходи) | 37,2   |

Порахуємо кумулятивний дохід (дохід однієї та всіх попередніх до неї груп) та переведемо всю таблицю в долі, табл. 3.

$$K_j = 1 - 2 * 0,2 (\sum 0,068 + 0,146 + 0,329 + 0,628 + 1) + 0,2 = 0,3316 \quad (2)$$

Таблиця 3

**Розраховані дані з розподілу населення за об'ємом грошових доходів населення для подальших розрахунків**

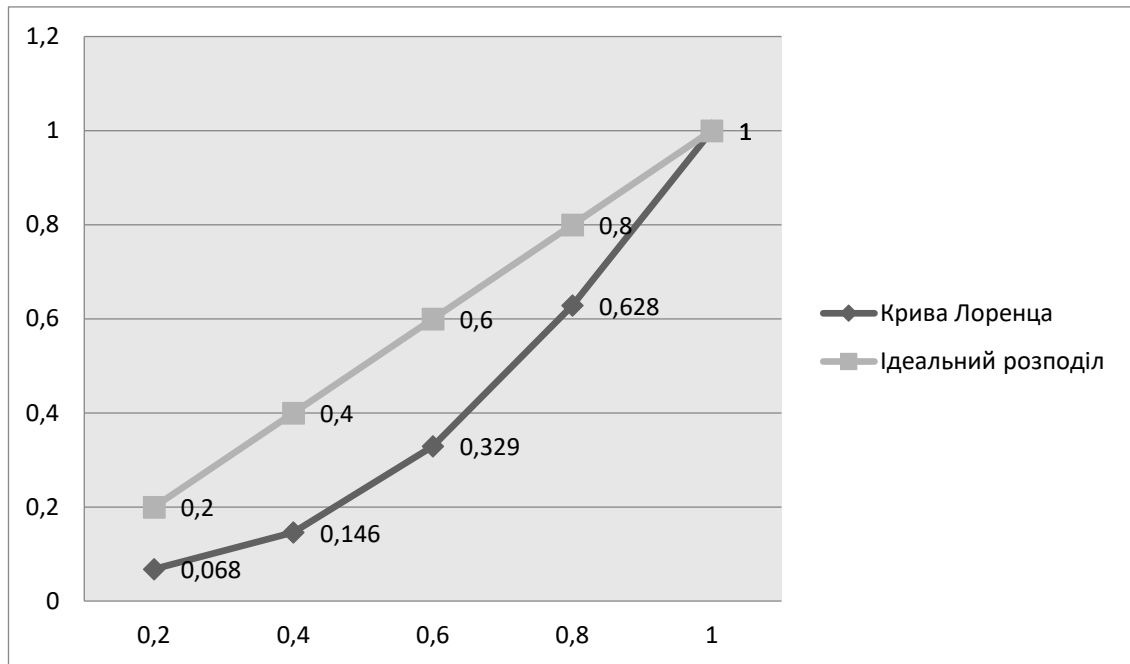
| Відсоток населення, $x_i$ | Частка доходу, $y_i$ | Кумулятивна частка доходу, $y(\text{cum})_i$ |
|---------------------------|----------------------|--|
| 0,2                       | 0,068                | 0,068  |
| 0,2                       | 0,078                | 0,146  |
| 0,2                       | 0,183                | 0,329  |
| 0,2                       | 0,299                | 0,628  |
| 0,2                       | 0,372                | 1  |

Офіційна статистика свідчить про доволі помірний, відповідний європейським стандартам ступінь нерівності, а в дійсності українські дослідники, експерти і населення переконані в тому, що населення дуже розшароване.

Індекс Джині представляється графічно через криву Лоренца, яка показує розподіл доходів, представимо даний розв'язок саме на графіку, який є більш наочним (рис. 3).

У зв'язку з тим, що даний показник може коливатись від 0 до 1, то чим ближче до 0, тим доходи населення розподілені більш рівномірно. Звичайно для України даний

показник є доволі позитивним, але для населення він не відіграє важливої ролі, оскільки бідні залишаються бідними, а багатіші тільки багатішають.



**Рис. 2. Графічне зображення індексу Джині за розрахованими даними**

\* розрахунок відповідних показників здійснено станом на 31.12.2021 р

Варто відмітити, що рівень нерівності доходів є фактором економічного зростання/спаду, що неодноразово доводилося вченими. Зокрема, на думку вчених, нерівність негативно корелює з економічним зростанням, а збільшення доходів найбагатшої групи суспільства на 0,07% знижує середньорічні темпи зростання економіки на 0,5%.

Розрахований коефіцієнт Джині для економіки України у 2021 році складає 25,36% та означає, що наявний помірний рівень нерівності, оскільки за міжнародними стандартами припустимим для економічного розвитку країн є коефіцієнт Джині, що сягає до 40%. Аналізування статистики доходів та витрат населення надає інформацію про низький рівень життя, оскільки основними джерелами формування грошових доходів населення є оплата праці, а також пенсії, стипендії, соціальні допомоги, а наразі ситуація набирає все більшого загострення в зв'язку з повномасштабним вторгненням. Разом з тим, зважаючи на високу долю бідного населення в країні, вимагає удосконалення методичного підходу у зборі та формуванні статистичної інформації,

потрібні нові більш сучасні, виважені підходи до розробки програм, формулярів, інструментарію статистичного дослідження суспільства в усіх напрямках, які більш реально відображали стан і процеси в країні.

Основними причинами, що призвели до негативних змін у сфері добробуту та доходів населення України станом сьогодні, є загострення політичної ситуації в країні; поширення пандемії, спричинена гострою респіраторною хворобою COVID-19; розвиток інфляційних процесів; слабка державна підтримка розвитку галузей соціальної сфери, зокрема сфери охорони здоров'я; низький рівень соціального захисту непрацездатного населення; недосконалість системи імпортозаміщення, низький рівень інвестиційної привабливості економіки України.

Враховуючи аналіз нерівності розподілу доходів можна стверджувати, що Україна має такі негативні явища, як низький рівень доходів населення, негативний структурний коефіцієнт, значні регіональні відмінності в доходах і заробітній платі населення, низький рівень заробітної плати в багатьох

вітчизняних галузях і регіонах, заборгованість її оплата.

На жаль, офіційна статистика доходів населення України не повністю відображає реальну ситуацію. Однак сьогодні для більшості людей ситуацію з доходами можна назвати критичною. Ще одним важливим недоліком української економіки, що сприяє збільшенню нерівності у доходах громадян також варто вважати високий рівень тіньового сектору економіки. Висока частка незареєстрованих доходів впливає на зменшення державних видатків на інфраструктуру, соціальне забезпечення та інші видатки, що надаються на суспільні та соціальні послуги. З аналізу мікроданих можемо зазначити, що загальні витрати 24 % домогосподарств перевищують їхні загальні доходи, що можемо бути спричинено відсутністю реєстрації доходів заради ухилення від сплати податків [5].

Низькі доходи змушують людей вдаватися до приховування своїх доходів та працевлаштовуватись нелегально, а це своєю чергою штовхає людей у тіньову економіку. Глобальна несправедливість і нерівність доходів також можуть стати причиною тінізації. До економічних факторів належить економічне становище країни. Під час кризи існує природна тенденція до зростання неформальної економіки. Це в свою чергу теж вносить корективи у статистичні дані, та відношення держави до цього.

У післявоєнний період необхідно вдосконалити демократичні інститути, посилити антикорупційну боротьбу, ліквідувати ганебне явище наявності політиків і бюрократів, які здійснюють управлінські державні функції на власну вигоду. Ще один спосіб мінімізувати проблему тінізації економіки – популяризувати патріотизм підтримки країни шляхом сплати податків в обмін на суспільні блага.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Отже, підсумовуючи все вище сказане, можна зазначити, що повномасштабна війна в Україні негативно вплинула на людський капітал країни, оскільки призвела до

вимушеного переміщення великої кількості населення в межах країни та за кордон, нестабільності праці та ринку праці. Перспективними напрямками розвитку щодо скорочення нерівності в умовах фінансової нестабільності під час війни є такі: перенесення акцентів на зниження рівнів асиметрії в доходах населення в довгостроковій перспективі з метою її згладжування; підтримка інститутів стимулювання отримання доходів; впровадження цифрових технологій та розширення доступу до онлайн освіти; зміщення пріоритетів соціального захисту в сторону бідних; зменшення адміністративного та податкового навантаження на бізнес, що дозволить залишати більше коштів в обороті та мати ресурс на подолання викликів, які зараз виникають.

Враховуючи серйозність і масштаби ситуації, необхідно впроваджувати ефективну національну політику щодо усунення та контролю негативних наслідків кризи, працювати над підвищенням рівня життя та безпеки громадян. Уряд вживає низки заходів для покращення ситуації, таких як робота над безперервністю соціальних виплат, підвищення пенсій та виплат для незахищених верств населення, спрощення участі в схемах допомоги для бідних та доступ до субсидій від громади. Крім того, важливим позитивним кроком є підвищення заробітної плати, особливо в таких критичних професіях, як медичні працівники, правоохоронці, педагогічний персонал.

Виходячи з проблем зростання диференціації доходів населення, визначено основні напрями підвищення рівня доходів, серед яких: реформування системи оплати праці, сприяння розвитку підприємницької діяльності, проведення пенсійної реформи, реформування системи соціальної допомоги, вдосконалення системи оподаткування, боротьба з тіньовими доходами, удосконалення механізму формування доходів в регіонах. Подальші дослідження націлені на дослідження різних типів економічної поведінки людини в системі суспільних відносин на основі аналізування соціально-економічної нерівності.

## Література

1. Булавинець В. М., Заклекта О. І. Нерівність доходів населення в Україні: чинники та сучасний стан. Ефективна економіка. 2017. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5870> (дата звернення: 15.01.2022).
2. Горин В. П., Сидор І. П. Чинники формування доходів населення в економіці України. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент. 2017. Вип. 24(2). С. 58-63.
3. Державна служба статистики України: офіційний веб-сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Наумова М. А. Диференціація доходів населення України: тенденції і фактори. Науковий погляд: економіка та управління. 2018. № 2. С. 130–142.
5. Приступа, Т. В., Чайковська, М. А. Тіньова економіка та її вплив на соціально-економічний розвиток України. Приазовський економічний вісник, 2019. Вип. 1. С. 56-61.
6. Ринок праці в умовах війни: тенденції та перспективи. НІСД. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viynytendentsiyi-ta-perspektyvy> (Дата звернення: 12.01.2022)
7. Старостенко Г. Г., Перегудова А. С. Регулювання диференціації доходів населення й зниження бідності. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія : Економіка і управління. 2020. Т. 31(70), № 2(1). С. 14–20.
8. Танасієнко, Н., Гейдаров, Н. Проблеми диференціації доходів населення та шляхи її подолання. Перспективи розвитку економічної системи з урахуванням сучасних євроінтеграційних процесів: матеріали Міжнародної науковопрактичної конференції (м. Дніпро, 16 листопада 2019 р.). Дніпро: НО «Перспектива», 2019. Ч. 1. С. 8-12.
9. Хавунка Т. Українська економіка під час війни. Що далі: веб-сайт. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/> (дата звернення: 15.01.2022).

## References

1. Bulavynecz V. M., Zaklekta O. I. (2017) Nerivnist doxodiv naseleण्या v Ukrayini: chynnyky ta suchasnyj stan. Efektyvna ekonomika. 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5870> (data zvernennya: 15.01.2022).
2. Goryn V. P. , Sydor I. P. ( 2017) Chynnyky formuvannya doxodiv naseleण्या v ekonomici Ukrayiny. Naukovyj visnyk Mizhnarodnogo humanitarnogo universytetu. Seriya: Ekonomika i menedzhment. Vyp. 24(2). S. 58-63.
3. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny: oficijnyj veb-sajt/ URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
4. Naumova M. A. (2018) Dyferenciaciya doxodiv naseleण्या Ukrayiny: tendenciyi i faktory. Naukovyj poglyad: ekonomika ta upravlinnya. 2. 130–142 s.
5. Prystupa, T. V., Chajkovska, M. A. (2019). Tinova ekonomika ta yiyi vplyv na socialno-ekonomichnyj rozvytok Ukrayiny. Pryazovskij ekonomichnyj visnyk, Vyp. 1, p. 56-61
6. Rynok praci v umovax vijny: tendenciyi ta perspektyvy. NISD. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/rynok-pratsi-v-umovakh-viynytendentsiyi-ta-perspektyvy> (data zvernennya: 12.01.2022).
7. Starostenko G. G., Peregudova A. S. (2020) Regulyuvannya dyferenciaciyi doxodiv naseleण्या j znyzhennya bidnosti. Vcheni zapysky Tavrijskogo nacionalnogo universytetu imeni V. I. Vernadskogo. Seriya : Ekonomika i upravlinnya. T. 31(70), 2(1), pp. 14–20.
8. Tanasiyenko, N., Gejdarov, N. (2019). Problemy dyferenciaciyi doxodiv naseleण्या ta shlyaxy yiyi podolannya. Perspektyvy rozvytku ekonomichnoyi systemy z uraxuvannyam suchasnyx yevrointegracijnyx procesiv, pp. 8 –12.
9. Xavunka T. (2022) Ukrayinska ekonomika pid chas vijny. Shho dali: veb-sajt. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/> (data zvernennya: 15.01.2022).

## Abstract

KOZIUK Victor, KREMEZ Alla

*Differentiation of income distribution in the population of Ukraine during the war and post-war period*

*The article highlights the main problems of inequality in the distribution of income of the population, which is an inherent feature of a market economy, which in turn increases the dynamism of the labor market and is a stimulus for economic growth in the country. Characteristic signs of differentiation arise under the influence of various factors that have an economic, demographic or political essence. The main economic factors in modern*

realities can be considered: peculiarities of the functioning of the labor market, the level of development of the industry or a separate region of the country, as well as factors of demand, supply and distribution. Conducting an active and regulatory policy in the field of income distribution by the state makes it possible to avoid significant inequality. The problem of inequality of income distribution is one of the oldest and leads to social tension in society, therefore it requires detailed study and development of regulatory measures. Analysis and assessment of income inequality is carried out using various approaches and methodologies. They are aimed at the precise definition and development of effective measures that can be used to control the level of inequality and poverty. The growth rates of the population's income achieved in Ukraine give reason for only limited optimism, because compared to developed foreign countries, they are meager, and a significant part of the country's population is below the poverty line. Therefore, current realities dictate the need to deepen scientific research on the identification of negative socio-economic phenomena and the development of fundamentally new measures aimed at increasing incomes and reducing their differentiation.

**Key words:** population incomes, distribution, differentiation, tinification of the economy, regulation, poverty, income level

---

Стаття надійшла до редакції 16.01.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Козюк В. В., Крємезь А. С. Диференціація нерівності розподілу доходів населення України у воєнний і повоєнний період. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 64-71.

Koziuk V., Kremez A. (2023) Differentiation of income distribution in the population of Ukraine during the war and post-war period. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 64-71.

УДК 658.8.013

**РАДЗИХОВСЬКА Юлія Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту  
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-6691-3182  
e-mail: k23p@ukr.net

## **ПСИХОЛОГІЯ МАРКЕТИНГУ В УМОВАХ ВІРТУАЛЬНОЇ РЕАЛЬНОСТІ БІЗНЕСУ: МОТИВАЦІЙНИЙ АСПЕКТ**

*У статті автором висловлено думку про те, що серед основних мотивів, що спонукають індивідуума до дій на кшталт здійснення покупок варто назвати мотив придбання нового, мотив стабільності, мотив самостійності, мотив справедливості, мотив змагальності, бажання, схильність, потягів, потреб, складність, мотив самоствердження. Представлено мотиваційний ланцюг “потреби – бажання – задоволення” клієнта. Визначено, що для нього характерні такі процесні складники як потреби, бажання, напруження, дії, результати та задоволення. Аргументовано дослідженням статті, що до принципів психології маркетингу в умовах віртуальної реальності слід відносити отримання довіри, застосування емпатії, вивчення людей, переконання клієнта, прояв турботи і поваги зі сторони продавця, харизматичність, досконалі ораторські здібності.*

*Висловлено думку про те, що сьогодні навички крос-культурної комунікації, взаємодії необхідні як маркетологам так і продавцям. Автором представлено методи, які варто застосовувати в психології маркетингу в умовах віртуальної реальності бізнесу, а саме: робота з емоціями, застосунок розмовних технік, застосунок мови тіла, визначення основного каналу комунікації клієнта, відчуття володіння, використання “сократівського діалогу”. Зауважено, що сьогодні набувають популярності так звані “холодні продажі”, які в першу чергу базуються на основах психології маркетингу.*

*В результаті дослідження з’ясовано, що сучасні бренди використовують психологію, щоб привернути увагу споживачів та всіляко вмотивувати їх до покупки. Так до стратегій підприємницької діяльності включені наступні принципи: феномен Баадера-Майнхофа або “Ілюзія частотності”, сила образів та історії, антропоморфізм, ефект приманки, страх втрати. Приведено власне розуміння психології маркетингу під яким пропонувано розуміти деяке відгалуження прикладної психології, що вивчає детермінанти, які впливають на ставлення клієнтів до тих чи інших товарів і миттєве заохочення їх до покупки.*

**Ключові слова:** психологія маркетингу, мотивування споживача, психологія поведінки споживача, психологія поведінки продавця, психологія продаж

JEL classification: M30, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.72.83>

### **1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ’ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В сучасних умовах переходу від індустріального до інформаційного суспільства виникає потреба в застосуванні принципово нових систем мотивації персоналу та клієнтів, заснованих на задоволенні як матеріальних так і духовних потреб індивіда. Зміна суспільних цінностей, що зараз спостерігається як в Україні так і в

усьому світі, призводить до неефективності традиційних систем мотивації заснованої на психології. Тому, пошук нових шляхів активізації трудового потенціалу колективу та спонукання покупця до здійснення покупки стає одним з головних завдань керівництва організації та магазину.

На сучасному етапі розвитку української економіки, що характеризується подоланням наслідків економічної кризи завданої Covid-19 та війною рф, проблема мотивації клієнтів до здійснення покупок, за падіння



платоспроможності населення, набуває особливої актуальності. Психологія продаж потрібна не тільки продавцям. Продажі є явищем позитивним, адже це прагнення клієнта задовольнити свої потреби. Тому психологія успішних продаж – це в першу чергу про бажання і вміння розмовляти з людьми, розуміти їх і домовлятися. В XXI столітті для бізнесу є гостра потреба в розумінні основ психології продажів, без яких важко освоїти конкретні техніки. Тож в статті зроблено спробу зрозуміти зміст продажів, що базуються на використанні основ психології і особливостей холодних продажів.

Продавець в діалозі (діалог в широкому сенсі) з потенційним покупцем повинен підтримувати основні принципи успішного продажу. Ці принципи можна застосовувати як у прямих продажах, так і в відстрочених, просто кожен етап стає довшим. Наприклад, продавець в магазині спортивного одягу за 10 хвилин викликає довіру покупця, а наприклад, бренд Nike десятиліттями працював на довіру клієнтів, вивчаючи потреби аудиторії та розповідаючи про свої ціни та переваги. Або, до прикладу, історія в майже сотню років – з 1927 року Volvo створили “самі безпечні авто в світі” і підтримували цю легенду краш-тестами і надійністю, а продавцю в дилерському центрі вдається за кілька годин переконати покупця, що Kia не менш надійний автомобіль.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Із дослідженням загальних аспектів використання психологічних основ поведінки споживачів в маркетинговій діяльності, вимірюванням впливу реклами на споживача, формування інструментів маркетингу з врахуванням їх психологічної складової пов'язані імена А. Алфьоров, Н. Андрусак [1], Л. Балабанова [2], М. Багорка [3], Т. Воронкова [4], А. Войчак, Н. Гончаров, І. Денисенко [5], Д. Дячков [6], В. Заруб, О. Захарко [7], С. Ілляшенко, Г. Калетнік, Н. Карпенко, Г. Кіндрацька, Н. Куденко, О. Коваленко [8], Н. Краус [9–10], К. Краус [11–14], М. Макдональд, Г. Мінцберг, М. Мескон, О. Марченка [15], О. Манжура [16], М. Портер, Н. Савицька [17], Г. Скудар, А. Старостін, В. Осецький [18–19], Ю. Радзіховська [20], А. Томпсон, Е. Уткін,

О. Уолкер та ін.. Питаннями дослідження сучасного маркетингу та реклами, які мають достатньо тісний зв'язок з психологією, займається низка українських науковців, а саме: Ю. Вакуленко [21], О. Євтушенко, Г. Гапоненко, К. Краус [22], А. Олійник, В. Чернега, І. Шамара [23]. Авторами, в їх публікаціях, було запропоновано інноваційні шляхи для новітнього розвитку маркетингової політики в компаніях в умовах глобальної трансформації маркетингових процесів, а саме: командна робота, яка допомагає керівництву та працівникам швидко трансформуватися й адаптуватися до цифрового способу мислення клієнта; удосконалення та модернізація традиційних системних маркетингових рішень; розробка довгострокової маркетингової стратегії, яка б відповідала еволюційним і технологічним реаліям сьогодення; підвищення залученості працівників за допомогою позиціонування “працівник – клієнт”, глибинний аналіз маркетингової діяльності компаній, які діють на ринку в умовах воєнного стану.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Разом з тим, значна кількість питань, таких наприклад, як створення рекламного повідомлення, враховуючи психологічний вплив його змісту та формування; застосування інструментів маркетингу з дотриманням етичних норм; психологія клієнта, як основного учасника маркетингової діяльності; прояв лояльного ставлення споживача до товару маркетингової компанії; як виглядає та який він споживач-інноватор, споживач-консерватор, споживач-гедоніст, споживач-прагматик залишаються недостатньо дослідженими й потребують подальшого вивчення. До того ж, відсутнє чітке уявлення того, на які зміни чекати підприємцю, продавцю, виробнику товарів, що вже сьогодні шукає свого клієнта в умовах віртуальної реальності та обирає свою стратегію і тактику маркетингу, формулює привабливі ідеї рекламної компанії.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є запропонувати авторське бачення формування у професійного



продавця здібностей приймати обґрунтовані маркетингові рішення з врахуванням психологічної складової кожного з інструментів маркетингу; конкретизувати особливості оволодіння знаннями щодо психологічних основ поведінки споживачів, застосування інструментів маркетингу; використовуючи існуючі дослідження представити власне бачення основ психології маркетингу в частині практичного їх застосування через методи впливу різних маркетингових інструментів в умовах віртуальної реальності бізнесу; розкрити зміст та розуміння мотивів, що керують клієнтом в ході здійснення покупки; проаналізувати принципи психології маркетингу в умовах віртуальної реальності бізнесу.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Під психологією маркетингу варто розуміти відгалуження прикладної психології, що вивчає детермінанти, які впливають на ставлення клієнтів до товарів та послуг і миттєве заохочення їх до покупки. Іншими словами, це наука, що вивчає як подача чи представлення продукту впливає на поведінку клієнта. З її допомогою можна передбачити, як будуть поводитися покупці, і вплинути на їхню поведінку. Наприклад, зробити так, щоб продукт який продає одна фірма чи магазин був більш бажаним і привабливим, ніж товари аналоги від конкурентів. Психологія маркетингу тісно пов'язана з наукою щодо поведінки споживачів, яка вивчає, як і чому клієнт купує саме ті чи інші товари та послуги. Психологія маркетингу запозичує знання в інших науках про поведінку – зокрема, у когнітивістики та нейробіології – і вивчає, як почуття та уявлення людей впливають на їхні звички купівлі.

Сучасні бренди використовують психологію, щоб привернути увагу споживачів і мотивувати їх зробити покупку. Психологія маркетингу працює безпрецедентно – і чим більш вишуканими стають запити споживачі, тим досвідченіше працюють психологи. Існує кілька принципів,

які варто включати у стратегію підприємницької діяльності, а саме:

- феномен Баадера-Майнхофа або “Ілюзія частотності”. Суть полягає в тому, що недавня інформація, яку людина дізналася, вдруге стала надто часто потрапляти їй на очі. Наприклад, індивідуум почув про нову модель автомобіля і вдруге помічає на дорогах лише її. Тож як можна використовувати даний феномен в маркетингу? Розміщати рекламу. Показувати її частіше, на різних каналах – там, де її побачать майбутні потенційні клієнти. Коли реклама про продукт чи послугу буде постійно траплятися на очі, користувач буде поневолі бажати продукт, що рекламується кругом;

- сила образів та історії. Розповідь про історію, прив'язка їх до бренду може бути потужним двигуном бізнесу. У різних маркетингових каналах використовується сторітелінг для залучення уваги. Так, наприклад, Nike в 2017 році випустив колекцію Equality, що в перекладі означає “Рівність”. Сенс був у тому, що в рекламній компанії взяли участь відомі спортсмени США. Підтекст прозорий – також як і в спорті, в людському суспільстві рівні всі, незалежно від раси, переконань, релігії та образу життя. На Заході ця теорія зустріла великий фідбек – спрацювала психологія маркетингу. Таким чином, історії та образи можуть дати продукту (бренду) сенс – той, що сподобається потенційному клієнту, і знайдеться відгук в них;

- антропоморфізм (розуміється як перенесення поняття людських якостей і можливостей на неживий предмет). Цим активно користуються маркетологи, створена Бібendum (Мішлен-мена), Містера Пропера та навіть відомі персонажі реклами M&M'S – демонстрація того ж таки психологічного прийому. Коли у бренду є персонаж, який стає “людиною” – він викликає те саме відчуття і почуття у користувача. Таким чином, вдається створити зв'язок і налагодити взаємодію між потенційним клієнтом та компанією;

- ефект приманки. Суть полягає в ілюзіях з ціною. Їжа “на винос” (з собою) – самий простий і зрозумілий приклад. Так, щоб мотивувати купувати клієнта каву з собою за певною ціною, потрібно поставити в меню

продукт ще дорожче. Так товар, що шукався і є “на винос”, буде здаватися не таким вже і дорогим;

- страх втрати. Втрата коштів зупиняє клієнта, а бажання володіти цією річчю рідко є сильнішою. Дану теорію висловив Даніель Канеман у своїй книзі “Думай повільно... вирішуй швидко”. Ось чому бренди пропонують безкоштовні пробні періоди – клієнти хочуть зберегти зв’язок з продуктом, який вони вподобали. Це спосіб уникнути “страх втрати”. А ще пропонують скидки на продукт – психологія маркетингу в чистому вигляді. Таким чином, рекламодавці діють на підсвідомість та маніпулюють неусвідомленістю, щоб привернути більше уваги. І зазвичай все це працює безвідмовно [24].

Співвідношення різних мотивів, що впливають на поведінку клієнта, утворює його мотиваційну структуру. Остання досить стабільна, але піддається цілеспрямованому формуванню, наприклад, в процесі виховання. У кожної людини вона індивідуальна і обумовлюється безліччю факторів: рівнем добробуту, соціальним статусом, кваліфікацією, посадою, цінностями, віросповіданням, ментальністю.

Український науковець Денисенко І. визначає мотивацію для працівників організації як процес, за допомогою якого один індивідуум спонукає інших людей працювати для досягнення організаційних цілей, тим самим задовольняючи їх власні потреби [4, с. 27]. В даному випадку розкривається ключовий механізм мотивування індивідуума до виконання певного виду діяльності – задоволення потреб. Саме необхідність задовольнити в першу чергу свої потреби (матеріальні, духовні, соціальні, моральні та інші) є тим визначальним чинником, що змушує клієнта перейти зі стану спокою до стану активності.

Мотивація покупця до покупки – це процес задоволення основних потреб його як клієнта (матеріальних, духовних, соціальних, моральних тощо) з метою стимулювання його до ефективної і активної дії. В основі терміну слід виділити деякі основні категорії, такі як: “мотив до покупки”, “стимул”, “стимулювання”, “інстинкти”, “інтереси до товарів”, “потреби в покупці”.

Оскільки в процесі життєдіяльності індивідуумів (потенційних клієнтів)

виникають різні потреби, які класифікуються за багатьма критеріями (потреби у їжі, одязі, житлі, самовизнанні, реалізації), то для їх задоволення слід застосовувати різні способи. Це способи, які мають на меті задовольнити потреби людини-клієнта і є мотивами до покупки, до дії.

Мотив ( від лат. “moveo” – рухаю) – це внутрішня спонукальна сила, яка примушує людину до здійснення певних дій або певної поведінки [8, с. 101]. Мотиви проявляються у вигляді реакції людини на чинники його внутрішнього стану або впливу зовнішнього середовища, зовнішніх обставин, ситуацій, умов. Мотиви впливають на поведінку людини, направляють її діяльність в потрібне продавцю русло, регулюють інтенсивність зацікавленості товаром, спонукають проявляти інтерес до нього. Учені-економісти виокремлюють чотири основні групи мотивів поведінки і діяльності: матеріальні, духовні, виробничо-побутові та соціальні.

За іншою класифікацією мотиви поділяються на біологічні і духовні (рис. 1) [5, с.28]. До духовних мотивів відносяться бажання людини не зумовлені її біологічними потребами. Проте, незадоволення цих бажань викликає у індивідуума певний дискомфорт. До них належать: стабільність, мотив самоствердження, мотив самостійності, мотив стабільності, мотив придбання нового, мотив справедливості, мотив змагальності. На відміну від біологічних мотивів, духовні не є універсальними для кожної людини, сила їх впливу може варіюватися залежно від характеристик особистості потенційного клієнта.

Біологічні мотиви – це схильності, потяги, бажання людини, що зазвичай відображають її біологічні потреби. Під потягом розуміється інстинктивне бажання, що спонукає індивіда діяти в напрямі задоволення цього бажання. За думку психологів, потяг – це первинний прояв потреби, початкова стадія мотиваційного процесу, який закінчується осмисленням і внаслідок цього осмислення або гальмується особистістю, або переходить в мотив та мету дії потенційного клієнта. Мотиви, які формуються під дією багатьох зовнішніх і внутрішніх, суб’єктивних і об’єктивних чинників, починають діяти під впливом стимулів.

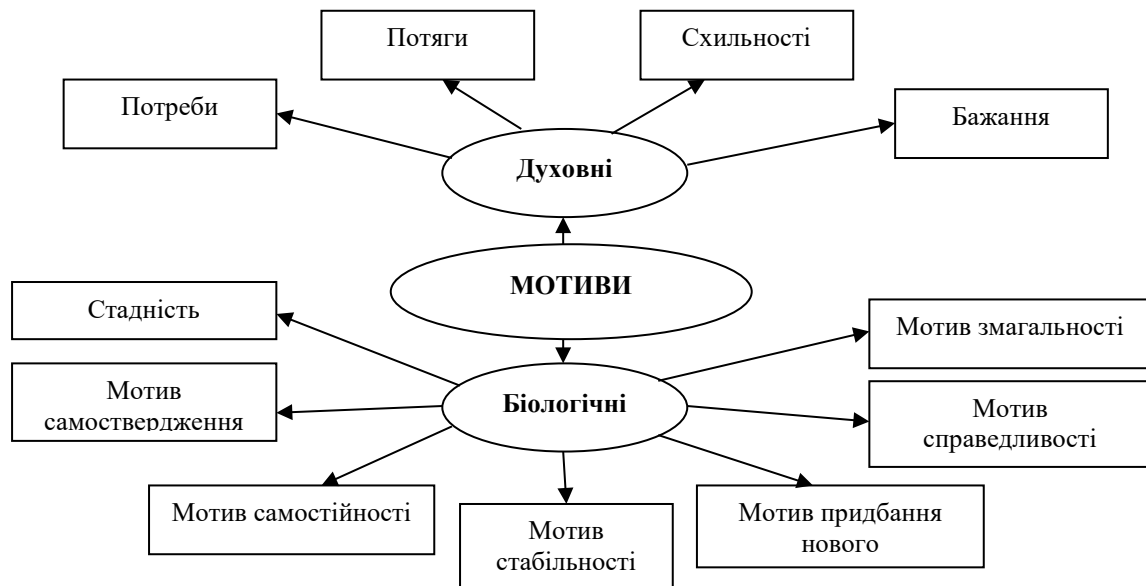


Рис. 1. Класифікація мотивів, що спонукають індивідуума до дій на кшталт здійснення покупок (розробка автора)

Стимул (від лат. “stimulus” – загострена палиця) – це зовнішня причина, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети. Для з’ясування механізму стимулів до покупки необхідно визначити, хто стимулює, спонукає, кого спонукають до покупки (як правило, їх називають суб’єктами стимулювання), заради чого (об’єкт стимулювання), чим спонукають до покупки (форми заохочення) [8, с. 100]. Стимули до покупки виконують ряд важливих функцій:

- забезпечують виконання конкретних маркетингового завдань (збільшення продаж, досягнення певного розпродажу продукції);
- сприяють поєднанню та реалізації економічних інтересів між учасниками ринку;
- виступають важливим важелем у руках держави та підприємців для підвищення ефективності бізнесу.

За формою прояву стимули до покупки поділяються на матеріальні (економічні) і моральні (неекономічні). Матеріальні пов’язані з залученням покупців до дотримання економічного зв’язку між виконанням тих чи інших умов, реалізації економічних інтересів і розподілом доходів, ресурсів, які є наявні до продажу в компанії та магазинів. Моральні стимули – внутрішні спонукання до покупок, які діють без норм і розрахунку на матеріальні користі в результаті придбання [18, с. 49].

До економічних (матеріальних) стимулів відносять:

- грошові: знижки, бонуси, розстрочки;

- негрошові: путівки, лікування, подарункові квитки в театр, на концерт.

До неекономічних (нематеріальних) стимулів належать:

- соціальні: престижність мати ту чи іншу річ;
- моральні: повага з боку друзів, родичів, нагород;
- творчі: можливості самовдосконалення, самореалізація.

Процес використання стимулів при мотивації людей має назву стимулювання. Поняття “стимулювання” в літературі вживається як у широкому, так і в вузькому розумінні. У широкому значенні цього поняття воно охоплює все, що використовуються в впливі на підсвідомість та спонукання до дії індивідуума, методи його мотивації, заохочення, винагороди, зокрема психологічні, економічні (матеріальні), соціально-регулятивні. Економічне, матеріальне стимулювання до покупки передбачає внесення в процес мотивації вартісних важелів залучення клієнтів, тобто знижки, бонуси, розстрочки, забезпечення особистої і групової зацікавленості в матеріальному заохоченні. Тут застосовуються як безпосередні (знижки, бонуси та ін.), так і опосередковані (ціни, податки, кредити) важелі регуляції покупки. У вузькому розумінні стимулювання до покупки фактично збігається з соціальною регуляцією до покупки – соціальною мотивацією поведінки клієнтів, коли спонукання до дії здійснюється через

задоволення різноманітних потреб особистості, соціальної групи.

Ефект від засобів стимулювання може сильно відрізнятися залежно від особливостей індивіда. Ці особливості називають регуляторами поведінки, до них відносять: інстинкти, інтереси та потреби.

Інстинкт (від лат. “*instinctus*” – “спонукання”, “потяг до дії”) являє собою найнижчу форму спонукання людини до дії. Інстинкти вроджені і не можуть змінювати в процесі навчання. Хоча інстинкти є примітивною формою людської поведінки, вони також являють собою основу для формування більш складних форм [5, с. 28; 2; 11].

Властивості інстинктів:

- спадковість і незалежність від навчання;
- однорідність;
- однаковість у всіх людей незалежно від раси складу характеру тощо;
- повторюваність.

Видатний англійський психолог, представник інстинктивізму в соціальній психології Вільям Мак-Дугалл виокремив 7 основних інстинктів й відповідні їм емоції (подані в дужках), а саме: втеча (страх), неприйняття (відраза), допитливість (здивування), агресія (гнів), самоприниження (зніяковілість), самоствердження (наснага), батьківський інстинкт (ніжність). Значення інстинктів в мотивації до покупок полягає в тому, що вони є основою не тільки індивідуальної, але групової поведінки клієнтів. Наприклад, поведінка покупців на всім відомому чорну п'ятницю.

Інтереси (від лат. “*interesse*” – бути всередині) – це вибіркоче відношення особистості до певного об'єкта, цілеспрямоване прагнення, потреби, які викликані сукупністю соціально-економічних умов життя людини. В інтересах проявляються актуальні потреби тих чи інших соціальних груп. На відміну від інстинктів інтереси людини не вроджені. Вони виникають і розвиваються протягом її життя [8, с. 100; 7; 22]. Інтереси розрізняють за змістом та за метою. У цьому плані можна виділити матеріальні, суспільні і духовні інтереси. Матеріальний інтерес може виявлятися в прагненні до житлових зручностей, гастрономічних виробів, до одягу та інше. Духовні інтереси характеризують високий рівень розвитку особистості. Це

насамперед пізнавальні інтереси (у широкому змісті слова) до математики, фізики, хімії, біології, філософії, психології і т.п.. Суспільні інтереси включають: інтерес до суспільної роботи, до організаційної діяльності.

Розрізняють безпосередній і опосередкований інтереси. Безпосередній інтерес – це інтерес до самого процесу діяльності: процесу пізнання, оволодіння знаннями, процесу праці, творчості. Він зумовлений емоційною привабливістю об'єктів. Опосередкований інтерес – це інтерес до результатів діяльності, хоча сам процес не завжди цікавить суб'єкта. За рівнем дієвості розрізняють пасивні та активні інтереси. Пасивні інтереси – це споглядальні інтереси, при яких людина обмежується сприйняттям об'єкта, який її цікавить: наприклад, любить слухати оперу, насолоджується при розгляді картин, але не виявляє активності, щоб глибоко пізнати об'єкт, опанувати ним та зайнятися творчістю в цікавій сфері. Активні інтереси – це інтереси діючі, коли людина не обмежується спогляданням, а діє, опановуючи об'єктом інтересу.

Інтереси виникають на основі потреб, але не зводяться до них. Потреба виражає необхідність, а інтерес – особисту приязнь до якогось товару. Інтерес який поглибився і затвердився може стати потребою. Потреба – це стан індивіда, створений нестачею матеріальних і нематеріальних (інтелектуальних, духовних) об'єктів, необхідних для існування людини, її розвитку, й такі, що виступають джерелом її активності. При усвідомленні потреб у людини виникає бажання їх задовольнити, а відповідно, виникає інтерес до того, що дозволить це зробити [8, с. 98; 4, с. 31; 2; 6, с. 184].

Потреби виникають разом із народженням людини і розширюються в міру її розвитку. Тому важливе значення має проблема формування і розвитку потреб, які у суспільстві повинні цілеспрямовано формуватися і виховуватись, розширюючи діапазон інтересів людини. Задоволення потреб здійснюється в процесі мотивації, яка ґрунтується на використанні наявних або створенні нових мотивів.

Механізм мотивації, в основі якого лежать потреби індивідуума, як споживача й клієнта, зображений на рис. 2.

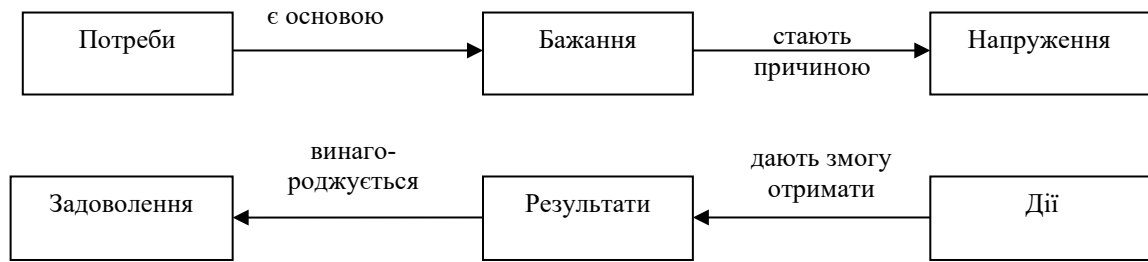


Рис. 2. Мотиваційний ланцюг “потреби – бажання – задоволення” клієнта (розробка автора)

В менеджменті під потребами зазвичай розглядаються не всі суспільні потреби, а лише група так званих економічних потреб. Економічні потреби – це частина суспільних потреб, задоволення яких пов’язане з функціонуванням суспільного виробництва, включаючи виробничу і невиробничу сферу. Економічні потреби надзвичайно різноманітні. У розвинутих країнах світу вчені налічують близько 11 тис. потреб, серед яких переважна більшість – економічні. Тому існують різні критерії їх класифікації. Задоволення економічних потреб відіграє неоднакову роль у відтворенні здібностей людини. В зв’язку з цим виділяють:

- фізіологічні (матеріальні) потреби, задоволення яких забезпечує відтворення фізичних здібностей людини (продукти харчування, одяг, взуття, житло, товари господарсько-побутового призначення);

- духовні потреби, задоволення яких забезпечує відтворення та розвиток інтелекту людини (одержання освіти, підвищення кваліфікації, культурний відпочинок, предмети і послуги культурного призначення);

- соціальні потреби, задоволення яких пов’язане з функціонуванням соціальної сфери суспільства (охорона здоров’я, сімейно-побутові умови, умови праці, транспорт, зв’язок).

Соціально-культурне середовище включає такі чинники, як соціальні групи, базові цінності, переваги світосприйняття, поведінку, системи поглядів, цінностей, моралі, звичок, мови, стилю життя. На відміну від швидких змін у технологічному середовищі зміни в культурному середовищі досить повільні, а деякі цінності залишаються стабільними й незмінними (наприклад, чесність, порядність, відповідальність за своїх дітей, повага до батьків тощо). До прикладу, екологічні проблеми були головною

причиною виникнення концепції соціально-етичного маркетингу. Її суть у тому, що, задовольняючи потреби окремих споживачів, фірми повинні враховувати інтереси суспільства в цілому. Наприклад, у багатьох країнах виникла проблема утилізації металевих баночок з-під напоїв, яка знайшла своє втілення в маркетинговій стратегії щодо упакування товару.

Зміст принципів психології маркетингу в умовах віртуальної реальності бізнесу, що застосовуються продавцем, а це такі як використання емпатії, прояв турботи й поваги, захоплення харизмою представлення в табл. 1.

Говорячи про використання в бізнесі основ психології маркетингу продаж варто проаналізувати методи, які на сьогодні застосовують продавці. Короткий їх зміст представлено в табл. 2.

Цікавим та складним в ході реалізації для продавця є так званий холодний продаж. Він являє собою продаж тим, хто про товар та продавця чує вперше. Це найскладніший продаж із найнижчою конверсією. Все-таки бажано попередньо сформувати довіру та робити клієнтів постійними.

Цікавим та складним в ході реалізації для продавця є так званий холодний продаж. Він являє собою продаж тим, хто про товар та продавця чує вперше. Це найскладніший продаж із найнижчою конверсією. Все-таки бажано попередньо сформувати довіру та робити клієнтів постійними. Однак холодні продажі можуть бути дуже ефективними.

Існують кілька основних принципів холодного маркетингу, серед них:

- варто продовжувати пропонувати попри відмови. У холодних продажах хороша конверсія – це 1%. Тому відмови це нормальне явище;

**Принципи психології маркетингу в умовах віртуальної реальності бізнесу**  
*[складено автором на основі джерел 25; 20; 16; 11; 1]*

| <i>Принцип психології продажу</i>    | <i>Зміст та загальна характеристика</i>  |
|--------------------------------------|--|
| Отримати довіру                      | Перший етап самий складний і важливий. Довіру важко заслужить, але без неї не здійснюють навіть самі прості операції. Довіра покупця виникає з емпатії продавця, коли той широко хоче допомогти клієнту вирішити проблему і не прогадати. Відношення до клієнтів як до “гаманця на ногах” за принципом “плати та йди” не викликає довіри і не приводить до довгострокових відносин. Професійні продавці на рівні інтуїції відчують потреби та настрої відвідувачів магазину. Так чоловіки, до прикладу поспішають та соромляться і йому потрібно без зайвих слів підібрати жакет. А ось жінка чекає компліментів, так як не впевнена, що річ їй пасує. І професійний продавець тактично може допомогти з емоційною стороною покупки. На рівнях вище довіру заслужити складніше. Ви знаєте, чай або кава п’є ваш постійний клієнт, знаєте, що він не любить лестощі, а любить цифри. Ви не прагнете продати – и при цьому продасте. Не обов’язково бути другом клієнту, але важливо бути людиною, якій він довіряє по життю. Учїться слухати і слухати, визначаючи запити клієнта. Психологія продажу завжди починається з формування довіри між покупцем і продавцем.  |
| Використати емпатію                  | Чуттєва людина до другої людини може стане хорошим продавцем. Так, продавець думає про продаж. Це людина результату, а не процес. Але при підготовці клієнта до продажу продавець відключається від себе і концентрує всю увагу на покупцях. Він слухає його, ловить і розшифровує невербальні сигнали, підтримує діалог за допомогою навиків активного слухання. Нетерпимість, роздратованість, лїнь, нудність – всі ці речі продавець залишає поза діалогом з клієнтом. В момент діалогу продавець – радар, який відловлює тонкі сигнали емоцій покупця, адже емоції лежать в основі покупки. Продавець – не екстрасенс, але у нього потужна інтуїція. Мета продавця – не продати прямо зараз, а створити клієнту хороше настрої, запропонувати дружню підтримку, щоб він пішов з покупкою задоволений і щасливий. А вас запам’ятав як людини, здатну дати позитивні емоції, а не лише, умовно кажучи, хорошу сукню чи пальто. Не жалкуйте часу і сил на встановлення контакту та розмови з клієнтом. Ніхто не любить купувати у “радянських” продавців в стилі “вас багато, я одна”. Люди хочуть відчуватися добре і комфортно, щоб був наоборот: “ви один такий, а ми всі, продавці, вам допоможемо”. Продавець не повинен віддалятися від клієнта і позбутися його, оскільки він знає, що саме ця повільна розмова і робить продаж. |
| Вивчати людей                        | Просто слухати співбесідника і кувати головою сенсу не має. Вам потрібно розумітися на “природі людей”. Великий та цінний досвід продавець отримує на своїй роботі, але не варто уникати і прочитання спеціальної літератури, відвідування курсів, тренінгів. Продавцю варто поєднувати розвинену інтуїцію з теоретичною базою: знати типологію особистості, особливості продажів інтровертам і екстравертам, чоловікам і жінкам, підліткам і пенсіонерам. Теорія допомагає структурувати ваші власні відкриття та продавати системно. Відшліфувати нові знання допомагає практичний досвід. Можливо, продавець не стане відразу продавати краще. Але після вивчення теорії кожен клієнт буде сприйматися продавцем глибше, а досвіду з кожним продажем ставатиме більше. Тому і продажі ростимуть з часом. Якщо в продавця очікується серйозна угода, то обов’язковий пункт – психологічний аналіз клієнта і підготовка до переговорів. Вивчити потрібно клієнта, визначте його сильні і слабкі сторони, сформулювати працюючі саме на нього аргументи і мати відповіді на його сумніви. Попереджений – озброєний.  |
| Переконувати, а не тиснути           | Знижки, обмеження, тиск на “біль” – це робочі інструменти продажу, але дуже токсичні. Люди не люблять, коли ними маніпулюють та з усіх сил вижимають оплату. переконання завжди краще тиску. Але для цього продавцю потрібні реальні робочі аргументи, багато часу і знову ж такі бажання допомогти клієнтам.<br>Щоб до продавця дослухалися, він повинен сформувати довіру, застосувати емпатію і вивчити людину, якій продає. Саме така послідовна психологія продажу приводить до укладання довгострокових угод і появи бази лояльних клієнтів. А це і є гроші бізнесу. Висуваючи аргументи, продавець повинен бути послідовним, чесним і відкритим. Незалежно від того, з ким він розмовляє: директором великої корпорації чи жінкою, що прийшла придбати смартфон в кредит. Зазвичай, якщо продукт хороший і людині він потрібен, достатньо просто достукатися до неї, подолавши упередження, апатію і несфокусованість. Для цього продавець концентрується на словах клієнта і говорить те, він хоче почути. Уміння продавати починається з уміння слухати і бачити нюанси, тонкощі.   |
| Прояв турботи і поваги               | Клієнт не завжди правий, але завжди має право на вашу турботу та повагу. Мається на увазі не лише включення режиму “я вас слухаю” під час продажу, а й підтримка відносин “у тривалий час”. Цікавитись як справи, привітати з особистим святом, запропонувати щось унікальне, вислухати його до і після покупки. Ці короткі неформальні розмови та міні послуги нібито зателефонувати просто так або зробити щось бонусом і формують теплі ділові відносини.   |
| Захоплення харизмою                  | Більшість сигналів у діалозі – невербальні. Тому важливо, як продавець виглядає, як тримає себе. Співрозмовник зчитує тембр голосу, жести та міміку, зачіску, посмішку, поставу. І ще таку малозрозумілу річ, як енергетику. Образ загалом – те, про що також має турбуватися продавець.   |
| Вдосконалення ораторських здібностей | Продавцю варто говорити переконливо, коротко і сильно. Ораторські навички – це не лише виступи зі сцени. Продавець повинен уміє говорити так, щоб його слухали: натхненно, цікаво, емно, з інтонацією.   |

- дослухатися до клієнта. У продавця мало часу і він зазвичай поспішає надати максимум аргументів. Але не варто поспішайте. Навпаки, потрібно ще більше слухати клієнта, адже людям це подобається;

- дослухатися до клієнта. У продавця мало часу і він зазвичай поспішає надати максимум аргументів. Але не варто поспішайте. Навпаки, потрібно ще більше слухати клієнта, адже людям це подобається;

- добре було б давати клієнту вибір. Не потрібно нав'язуватись надмірно. Краще запропонувати та відійти в сторону і утаємничено спостерігати;

- перейти одразу до справи, а саме навести переконливі аргументи на користь продукту. Переконати відразу, а деталі розкрити, уточнити згодом;

- продавцю потрібно бути другом-експертом для клієнтів. Продавець повинен не лінуватись консультувати і щиро допомагати навіть тим, хто ще не купив. Потенційні покупці це оцінять [25; 23].

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

У підсумку варто зазначити, що механізм мотивації до покупки у потенційного покупця реалізується через взаємодію різних мотивів і стимулів в свідомості індивідуума, що

спонукають його до певних дій. Під мотивом до покупки пропонуємо розуміти внутрішню спонукальну силу, яка примушує людину до здійснення певних дій або певної поведінки. Стимул до покупки розуміємо як зовнішню причину, яка спонукає людину діяти для досягнення поставленої мети. Взаємодія мотивів і стимулів у свідомості людини визначає рівень мотивації даного індивіда до певного виду покупки, дії чи діяльності.

Психологія та принципи маркетингу незмінні вже тисячоліття. Продавець має бути наполегливим, але не нав'язливим. Варто зосереджуватися на потребах клієнта. Застосовувати різні техніки, але пам'ятати про турботу та повагу. Продаж обов'язково відбудеться. Зрештою, в угоді зацікавлені і продавець, і покупець.

Подальші наукові дослідження варто присвятити з'ясуванню, особливостей психологічних аспектів мотиваційного менеджменту в бізнесі, які впливають на продажі також; історичні, соціокультурні та ментальні особливості регіону, міста, де функціонує бізнес; матеріальний стан продавців та покупців; форми організації праці продавців та розподілу обов'язків між ними (формального і неформального); рівень розвитку та характеристики організаційної культури.

## Література

1. Андрусак Н.О., Краус К.М., Краус Н.М. (2021) Навчання цифровому підприємництву: інноваційні техніки, технології, види та методики. *Ефективна економіка*, 2. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8643>.
2. Балабанова Л.В., Холод В.В., Балабанова І.В. (2012) Стратегічний маркетинг: підручник. Київ: Центр учбової літератури. 630 с.
3. Багорка М.О., Кадирус І.Г., Кравець О.В. (2021) Розроблення маркетингових конкурентних стратегій підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство"*, Вип. 36, С. 11–18.
4. Воронкова Т.Є., Костюк Т.П. (2009) Мотивація інноваційної діяльності. *Науково-технічна інформація*, 4. С. 30–35.
5. Денисенко І.А., Пожидаєв А.Є. (2011) Мотивація і її вплив на підвищення ефективності використання трудових ресурсів в умовах економічної кризи. *Агросвіт*, 17/18, С. 26–28.
6. Дячков Д.В., Ткачова (Нетеса) І.В. (2020) Маркетингово-орієнтований підхід до управління підприємствами спортивно-оздоровчих послуг. *Інфраструктура ринку*, Вип. 40, С. 182–186.
7. Захарко О. (2008) Внутрішня мотивація як психологічний феномен. *Соціо-гуманітарні проблеми людини*, 3. С. 143–149.
8. Коваленко О.М., Граділь Г.А. (2009) Мотивація до інновацій на прикладі галузі альтернативної енергетики. *Формування ринкових відносин в Україні*, 1, С. 97–100.
9. Краус Н.М., Краус К.М., Манжура О.В. (2021) Інститут довіри в умовах цифровізації економіки: теорія та практика управління. *Науковий погляд: економіка та управління*, 1(71), С. 5–11. URL: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/1\\_71\\_2021/3.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/1_71_2021/3.pdf).



10. Краус Н.М., Краус К.М., Манжура О.В. (2021) Управління інститутом довіри: принципи побудови структури і методи покращення. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*, Том 32 (71), 1, С. 1–4. URL: [http://www.econ.vernadskyyournals.in.ua/journals/2021/32\\_71\\_1/3.pdf](http://www.econ.vernadskyyournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/3.pdf) (дата звернення: 31.01.2022).
11. Краус К.М. (2015) Управління маркетингом малих торговельних підприємств: монографія. Київ: Центр учбової літератури. 227 с.
12. Краус К.М. (2016) Венчурне інвестування управління маркетингом малих торговельних підприємств: умови та джерела. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 1, С. 73–83.
13. Краус К.М., Краус Н.М., Іщенко І.С. (2022) Інноваційні розробки та відкриття як результат якісних управлінських рішень. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 2(10), С. 32–47. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/160/138>.
14. Kraus N., Kraus K., Marchenko O. (2020) The impact of servation on the results of economic digital entrepreneurship activities. *Ukraine in the context of global and national modern servisation processes and digital economy: monograph*, Praha: OKTAN PRINT. С. 81–91.
15. Manzhura O., Kraus K., Kraus N. (2021) Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 18, Art. #57, pp. 569-580. URL: [https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021\(2021\).pdf](https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021(2021).pdf).
16. Савицька Н.Л. (2021) Маркетинг у соціальних мережах: стратегії та інструменти на ринку B2C. *Маркетинг і цифрові технології*, Т.1, 1, С. 20–33.
17. Осецький В.Л., Тагомир І.Л. (2011) Поступ системи мотивації праці: від матеріалізації до пост матеріалістичних цінностей. *Економічна теорія*, 1, С. 47–57.
18. Kraus N.M., Kraus K.M., Osetskyi V.L. (2020) Place and role of marketing in innovative entrepreneurial university. *Modern approaches to knowledge management development: collective monograph*. Ljubljana, Slovenia: Ljubljana School of Business. pp. 388–399.
19. Краус К.М., Краус Н.М., Радзіховська Ю.М. (2022) Світова практика реалізації Індустрії 4.0: платформи, інструменти, бенчмаркінг. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*, 1(9), С. 92–105. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/152>.
20. Вакуленко Ю.В., Олійник А.С., Чернега В.М. (2019) Роль маркетингової стратегії у розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*, 21, С. 86–92.
21. Краус К.М. (2013) Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку: монографія. Полтава: Дивосвіт. 164 с.
22. Євтушенко О.В., Гапоненко Г.І., Шамара І.М. (2022) Сучасний стан та перспективи використання інноваційних маркетингових технологій у розвитку креативних індустрій України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. Серія: Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм*, Вип. 15, С. 93–101.
23. Психологія маркетингу: 5 хитрощів, котрі допоможуть покращити Ваш бізнес. URL: <https://www.byud.me/ru/blog/2018/12/psihologiya-marketinga-5-hitrostej/>.
24. Теряева Є. (2022) Психологія продажів: як навчитися успішно продавати. *Blog Calltouch*, від 1.12.2022. URL: <https://www.calltouch.ru/blog/psihologiya-prodazh-kak-nauchitsya-uspeshno-prodat/>.

## References

1. Andrusiak, N.O., Kraus, K.M., Kraus, N.M. (2021), Training in digital entrepreneurship: innovative techniques, technologies, types and techniques. *Efficient economy*, 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8643>.
2. Balabanova, L.V., Kholod, V.V., Balabanova, I.V. (2012), Strategic marketing. Kyiv: Center for Educational Literature. 630 p.
3. Bagorka, M.O., Kadyrus, I.G., Kravets, O.V. (2021), Development of marketing competitive strategies of enterprises. *Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series "International Economic Relations and World Economy"*, Vol. 36, 11–18.
4. Voronkova, T.Ye., Kostuyk, T.P. (2009), Motivation of innovative activity. *Scientific and technical information*, 4, 30–35.
5. Denysenko, I.A., Pozhydaev, A.Ye. (2011), Motivation and its influence on increasing the efficiency of the use of labor resources in the conditions of the economic crisis. *Agroworld*, 17/18, 26–28.
6. Dyachkov, D.V., Tkachova (Netesa) I.V. (2020), A marketing-oriented approach to the management of enterprises of sports and health services. *Market infrastructure*, Vol. 40, 182–186.
7. Zakharko, O. (2008), Internal motivation as a psychological phenomenon. *Socio-humanitarian problems of man*, 3, 143–149.

8. Kovalenko, O.M., Gradil, G.A. (2009), Motivation for innovation on the example of the field of alternative energy. *Formation of market relations in Ukraine*, 1, 97–100.
9. Kraus, N.M., Kraus, K.M., Manzhura, O.V. (2021), Institute of trust in the conditions of digitalization of the economy: theory and practice of management. *Scientific view: economics and management*, 1(71), 5–11. URL: [http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/1\\_71\\_2021/3.pdf](http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2021/1_71_2021/3.pdf).
10. Kraus, N.M., Kraus, K.M., Manzhura, O.V. (2021), Trust institute management: principles of structure building and methods of improvement. *Academic notes of the Tavri National University named after V.I. Vernadskyi. Series: Economics and management*, T. 32 (71), 1, 1–4. URL: [http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32\\_71\\_1/3.pdf](http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/3.pdf).
11. Kraus, K.M. (2015), Management of marketing of small trade enterprises. Kyiv: Center for Educational Literature. 227 p.
12. Kraus, E.N., Kraus, N.N. (2013), Innovative marketing management tools for small trading business in the systemic modernization of the Ukrainian economy. *Economics and management of control systems*, 1.2 (7), 243–250.
13. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Ishchenko, I.S. (2022), Innovative developments and discoveries as a result of quality management decisions. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 2(10), 32–47. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/160/138> (Assessed 11 January 2023).
14. Kraus, N., Kraus, K., Marchenko, O. (2020), The impact of servation on the results of economic digital entrepreneurship activities. *Ukraine in the context of global and national modern servisation processes and digital economy*, Praha: OKTAN PRINT. 81–91.
15. Manzhura, O., Kraus, K., Kraus, N. (2021), Digitalization of Business Processes of Enterprises of the Ecosystem of Industry 4.0: Virtual-Real Aspect of Economic Growth Reserves. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, Vol. 18, Art. #57, 569-580. URL: [https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021\(2021\).pdf](https://www.wseas.org/multimedia/journals/economics/2021/b165107-021(2021).pdf).
16. Savytska, N.L. (2021), Marketing in social networks: strategies and tools in the B2C market. *Marketing and digital technologies*, T.1, 1, 20–33.
17. Osetskyi, V.L., Tatomyr, I.L. (2011), Progress of the work motivation system: from materialization to post-materialistic values. *Economic theory*, 1, 47–57.
18. Kraus, N.M., Kraus, K.M., Osetskyi, V.L. (2020), Place and role of marketing in innovative entrepreneurial university. *Modern approaches to knowledge management development: collective monograph*. Ljubljana, Slovenia: Ljubljana School of Business. 388–399.
19. Kraus, K.M., Kraus, N.M., Radzikhovska, Yu.M. (2022), The world practice of implementing Industry 4.0: platforms, tools, benchmarking. *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, 1(9), 92–105. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/152>.
20. Vakulenko, Yu.V., Oliqnyk, A.S., Chernega, V.M. (2019), The role of marketing strategy in the development of agricultural enterprises. *Agroworld*, 21, 86–92.
21. Kraus, K.M. (2013), Management of marketing of small trade business: concepts, organization, dominants of development. Poltava: Divosvit. 164 p.
22. Yevtushenko, O.V., Gaponenko, G.I., Shamara, I.M. (2022), The current state and prospects of using innovative marketing technologies in the development of creative industries of Ukraine. *Bulletin of Kharkiv National University named after V.N. Karazin. Series: International relations. Economy. Local studies. Tourism*, Vol. 15, 93–101.
23. Psychology of marketing: 5 tricks that will help improve your business. URL: <https://www.byyd.me/ru/blog/2018/12/psihologiya-marketinga-5-hitrostej/>.
24. Teriayeva, Ye. (2022), Sales psychology: how to learn to sell successfully. *Blog Calltouch*, from 1 Desember 2022. URL: <https://www.calltouch.ru/blog/psihologiya-prodazh-kak-nauchitsya-ushpeshno-prodavav/>.

---

### Abstract

**RADZIKHOVSKA Yuliia,**

***Marketing psychology in the conditions of business virtual reality: motivation aspect***

*In the article, the author expressed the opinion that among the main motives that prompt an individual to take actions such as making purchases, it is worth mentioning the motive of acquiring a new one, the words of stability, the motive of independence, the motive of justice, the motive of competitiveness, desire, inclination, urges, needs, complexity, motive of self-affirmation. The client's motivational chain "needs – desires – satisfaction" is presented. It was determined that it is characterized by such process components as needs, desires, tensions, actions, results and satisfaction. It is argued by the study of the article that the principles of*

marketing psychology in virtual reality should include gaining trust, using empathy, studying people, persuading the client, showing care and respect on the part of the seller, charisma, and perfect oratorical skills.

The opinion is expressed that today the skills of cross-cultural communication and interaction are necessary for both marketers and sellers. The author presents methods that should be used in marketing psychology in the virtual reality of business, namely: working with emotions, the application of conversational techniques, the application of body language, determining the main channel of client communication, the feeling of ownership, the use of "Socratic dialogue". It is noted that the so-called "cold sales", which are primarily based on the basics of marketing psychology, are gaining popularity today.

As a result of the study, it was found that modern brands use psychology to attract the attention of consumers and motivate them in every way to buy. Thus, the following principles are included in the strategies of entrepreneurial activity: the phenomenon of Baader-Meinhof or "Illusion of frequency", the power of images and stories, anthropomorphism, the lure effect, fear of loss. The actual understanding of marketing psychology is given, under which it is proposed to understand some branch of applied psychology, which studies determinants that influence the attitude of customers to certain goods and their instant encouragement to buy.

**Keywords:** marketing psychology, consumer motivation, psychology of consumer behavior, psychology of seller behavior, sales psychology

---

Стаття надійшла до редакції 19.01.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Радзіховська Ю. М. Психологія маркетингу в умовах віртуальної реальності бізнесу: мотиваційний аспект. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 72-83.

Radzikhovska Yu. (2023) Marketing psychology in the conditions of business virtual reality: motivation aspect. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 72-83.

УДК 657.432

**ТКАЧУК Людмила Миколаївна**  
кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри фінансів та інноваційного менеджменту  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0001-9770-7851  
e-mail: ludatkachuk2017@gmail.com

**ЧЕНЬ Веньда**  
магістр  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0009-0009-3337-2816  
e-mail: 424600413@qq.com

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ДЕБІТОРСЬКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

*В статті узагальнено підходи до визначення сутності дебіторської заборгованості. Визначено, що в сучасних умовах науковці розглядають дебіторську заборгованість підприємства за такими напрямками: як частину проданої, але не оплаченої продукції покупцям; як форму кредитування підприємством своїх клієнтів; як один з елементів оборотних активів, які фінансуються за рахунок власних або позикових коштів. Проаналізовано відповідність національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку до міжнародних стандартів обліку та фінансової звітності, виявлено спільні риси та відмінності обліку дебіторської заборгованості.*

*Здійснено оцінку впливу дебіторської заборгованості на фінансовий стан підприємства, обґрунтовано необхідність оптимізації її розміру та забезпечення своєчасної інкасації боргу. Систематизовано заходи зниження ризиків при управлінні дебіторською заборгованістю, спрямовані на забезпечення контролю за співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості та юридичний аналіз договорів.*

*Здійснено оцінку системи контролю підприємств, оскільки без неї величина дебіторської заборгованості може перевищити прийнятний рівень, що призведе до зниження обсягів готівкових коштів та до появи сумнівних боргів, що, відповідно, зменшить виручку від реалізації продукції та прибуток підприємства.*

*Проаналізовано процес здійснення контролю за дебіторською заборгованістю підприємства, що передбачає визначення гранично допустимого розміру дебіторської заборгованості, її аналіз за видами заборгованості, строками погашення, розміром та клієнтами. Обґрунтовано необхідність впровадження комплексу заходів по усуненню причин, що призвели до виникнення простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості, що передбачає оцінку кредитоспроможності позичальника шляхом аналізу його фінансового стану, платоспроможності та ймовірності визнання банкрутом за інформацією із відкритих джерел.*

**Ключові слова:** дебітори, дебіторська заборгованість, резерв сумнівних боргів, управління дебіторською заборгованістю, прострочена дебіторська заборгованість, сумнівна дебіторська заборгованість, безнадійна дебіторська заборгованість

JEL classification: M30, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.84.90>

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

В економіці України протягом останніх років спостерігалися негативні тенденції,

пов'язані із проблемами кредитування корпоративного сектору, зниженням платоспроможності підприємств та збільшенням обсягів дебіторської заборгованості. Тому підвищуються вимоги до управління дебіторською заборгованістю

підприємства, оскільки несвоєчасні розрахунки за товари та послуги призводять до зменшення оборотних активів підприємства та погіршення його фінансово-економічного стану в цілому.

Кризові явища в економіці країни, зумовлені військовою агресією, посилюють актуальність дослідження управління дебіторською заборгованістю, адже в зв'язку із неповерненням дебіторської заборгованості та несвоєчасними розрахунками за товари та послуги підприємства відчують нестачу оборотних активів.

Політика управління дебіторською заборгованістю є складовою частиною загальної політики управління оборотними активами та маркетингової політики підприємства, яка спрямована на розширення обсягу реалізації продукції та полягає в оптимізації загального розміру цієї заборгованості та забезпеченні своєчасного її погашення.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічні проблеми ідентифікації економічної сутності дебіторської заборгованості, її класифікації та формування ефективних механізмів управління дебіторською заборгованістю досліджували вітчизняні науковці Бутинець Ф. Ф., Білик М. Д., Нехайчук Ю. С., Нехайчук Д. В., Гуцаленко Л. В., Степаненко О. І., Кияшко О. М., Кручак Л. В., Новікова Н. М., Черненко Л. В., Храпкіна В. В., Юрченко І. А.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень за даною темою, потребують подальшого уточнення категоріальний апарат, узгодження нормативно-правової бази згідно міжнародних стандартів та дослідження проблеми пошуку шляхів підвищення ефективності управління дебіторською заборгованістю підприємства.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є систематизація теоретико-методичних підходів до управління дебіторською заборгованістю підприємства, виявлення існуючих проблем, пов'язаних із станом дебіторської заборгованості та обґрунтування напрямів удосконалення управління дебіторською заборгованістю підприємства.

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

В сучасних умовах дебіторська заборгованість розглядається як сума коштів, яку підприємству повинні сплатити покупці та замовники за одержані товари або послуги. Облік дебіторської заборгованості в Україні регламентується положеннями та стандартами бухгалтерського обліку (П(С)БО) та міжнародними стандартами бухгалтерського обліку (МСБО), в яких сформульовано основні методи визначення та оцінки величини дебіторської заборгованості, принципи формування резерву сумнівних боргів та подання інформації у фінансовій звітності.

Основні підходи до визначення сутності дебіторської заборгованості відповідно до П(С)БО, МСБО та поглядів вчених-економістів узагальнено в таблиці 1.

На підставі даних табл. 1, можна зробити висновок, що сучасні науковці аналізують управління дебіторською заборгованістю підприємства за такими напрямками:

- як частину проданої, але не оплаченої продукції покупцям;
- як форму кредитування підприємством своїх клієнтів;
- як один з елементів оборотних активів, які фінансуються за рахунок власних або позикових коштів.

Згідно чинного законодавства національні стандарти бухгалтерського обліку не повинні суперечити міжнародним стандартам. Основними нормативно-правовими документами, які регулюють процес управління дебіторською заборгованістю є Положення (стандарт) бухгалтерського обліку № 10 «Дебіторська заборгованість» [1] та № 13 «Фінансові

інструменти» [2]. Однак, сутність дебіторської заборгованості тлумачиться у цих стандартах неоднозначно, в п.4 П(С)БО №13 «Фінансові активи» тлумачення більш точно розкриває сутність поняття «дебіторська заборгованість».

Натомість, у міжнародних стандартах бухгалтерського обліку не наводиться чіткого визначення поняття дебіторської

заборгованості, тлумачення поняття дебіторської заборгованості є більш узагальненим із визначеннями, наведеними у національних стандартах.

Таким чином, принципи вітчизняного бухгалтерського обліку в цілому відповідають принципам міжнародних стандартів фінансової звітності, але разом з тим мають ряд відмінностей.

Таблиця 1

**Систематизація підходів до визначення сутності дебіторської заборгованості  
(складено за даними [1-10])**

| Автор, джерело   | Дебіторська заборгованість - це  |
|--|--|
| П(С)БО №10 «Дебіторська заборгованість» [1]              | сума заборгованостей дебіторів підприємству на певну дату;   |
| П(С)БО №13 «Фінансові інструменти» [2]                   | актив, що виникає внаслідок надання коштів, продажу інших активів, робіт послуг безпосередньо боржникові та не є фінансовим активом, призначеним для продажу;  |
| П(С)БО №15 «Дохід» [3]                                   | актив, якщо дотримано низку умов, а саме:<br>– покупець передані ризики й вигоди, пов'язані з правом власності на продукцію (товар, інший актив);<br>– підприємство не здійснює надалі управління та контроль за реалізованою продукцією (товарами, іншими активами);<br>– сума доходу (виручка) може бути достовірно визначена;<br>– є впевненість, що в результаті операції відбудеться збільшення економічних вигод підприємства, а витрати, пов'язані із цією операцією, можуть бути достовірно визначені; |
| МСБО №39 «Фінансові інструменти: визнання та оцінка» [4] | непохідні фінансові активи з фіксованими платежами, які підлягають визначенню та не мають котирування на активному ринку;  |
| МСФЗ 7 «Фінансові інструменти: розкриття інформації» [5] | фінансовий актив, який є конкретним правом отримувати цінні папери або грошові кошти від іншого підприємства;  |
| Бутинець Ф. Ф. [6]                                       | заборгованість інших підприємств чи окремих осіб з платежів даному підприємству;   |
| Білик М. Д. [7]  | матеріальні ресурси, які не оплачені контрагентами, або кошти, які вилучені у підприємства;  |
| Нехайчук Ю.С., Нехайчук Д.В. [8]                         | складова оборотного капіталу, яка передбачає, певні вимоги до фізичних чи юридичних осіб щодо оплати товарів, продукції, послуг;   |
| Гуцаленко Л. В. [9]                                      | актив, який не завжди слід пов'язувати з доходом, оскільки дохід вимірюється сумою очікуваних грошових надходжень, тому якщо не очікується погашення дебіторської заборгованості у звітному періоді, то наступні надходження коштів або певних матеріальних цінностей не можна вважати доходом;  |
| Степаненко О. І., Дубовик М. Ф. [10]                     | одна з форм кредитування підприємством своїх клієнтів (покупців, замовників), що призводить до нестачі грошових коштів, уповільнення оборотності активів та знижує загальну економічну активність суб'єкта господарювання.   |

Управління дебіторською заборгованістю є важливим елементом фінансової роботи на підприємстві та може бути як ефективним інструментом стимулювання збутової діяльності, так і негативно впливати на фінансовий результат підприємства. Управління дебіторською заборгованістю підприємства передбачає

прийняття управлінських рішень щодо економічно суперечливих процесів: зростання простроченої та сумнівної дебіторської заборгованості з одного боку, та збільшення обсягів реалізації продукції з іншого. За таких умов дебіторська заборгованість покупців і замовників

фактично стає безвідсотковою позикою для них.

В ринкових умовах господарювання основною метою управління дебіторською заборгованістю є мінімізація її обсягу та строків інкасації боргу, оскільки несвоєчасно сплачена сума коштів за готову продукцію частково втратить свою вартість в наступні роки через вплив інфляційних процесів. Також прострочення платежів за реалізовану продукцію (надані послуги) негативно впливає на результати фінансово-господарської діяльності підприємства в цілому, оскільки будь-яке підприємство несе зобов'язання по сплаті обов'язкових платежів незалежать від фінансового результату його діяльності (заробітна плата персоналу, комунальні платежі, обов'язкових податки і збори тощо). Тому ефективна політика підприємства по управлінню дебіторською заборгованістю безпосередньо пов'язана із оптимізацією її розміру та забезпеченням своєчасної інкасації боргу.

Комплекс заходів підприємства по мінімізації ризиків при управлінні дебіторською заборгованістю узагальнено на рис. 1.

Серед наведених заходів важливим є контроль за станом розрахунків з дебіторами для зменшення та погашення відстроченої або простроченої заборгованості. Диверсифікація дебіторів означає зростання кількості дрібних дебіторів для мінімізації ризику несплати боргів одним або декількома великими дебіторами. Контроль за співвідношення заборгованості кредиторам та дебіторів

передбачає недопущення зростання дебіторської заборгованості в порівнянні з кредиторською, що негативно впливає на фінансову стійкість підприємства.

Ефективним методом управління дебіторської заборгованості є пропозиція знижок при достроковому погашенні заборгованості, що дає можливість отримати прибуток достроково, його розмір буде більшим за розмір наданої знижки.

Оцінка дебітора включає аналіз платоспроможності та ділової репутації клієнтів, при чому доцільно застосовувати передоплату при виявленні загрози несвоєчасного погашення дебіторської заборгованості. Лімітування дебіторської заборгованості означає визначення максимально допустимих сум кредитування клієнтів, наприклад, при продажу товарів в кредит.

Важливими аспектами управління дебіторською заборгованістю є регулювання договірних відносин між учасниками, що передбачає включення в договори умов застосування санкції при порушенні зобов'язань.

Також ефективним методом управління дебіторською заборгованістю є аутсорсинг - перекладання зобов'язань на посередників, які спеціалізуються на певних видах діяльності і мають для цього достатні ресурси і можливості, що є особливо актуальним для підприємств малого та середнього бізнесу, які не мають достатньо ресурсів для виокремлення підрозділів по роботі з дебіторами.

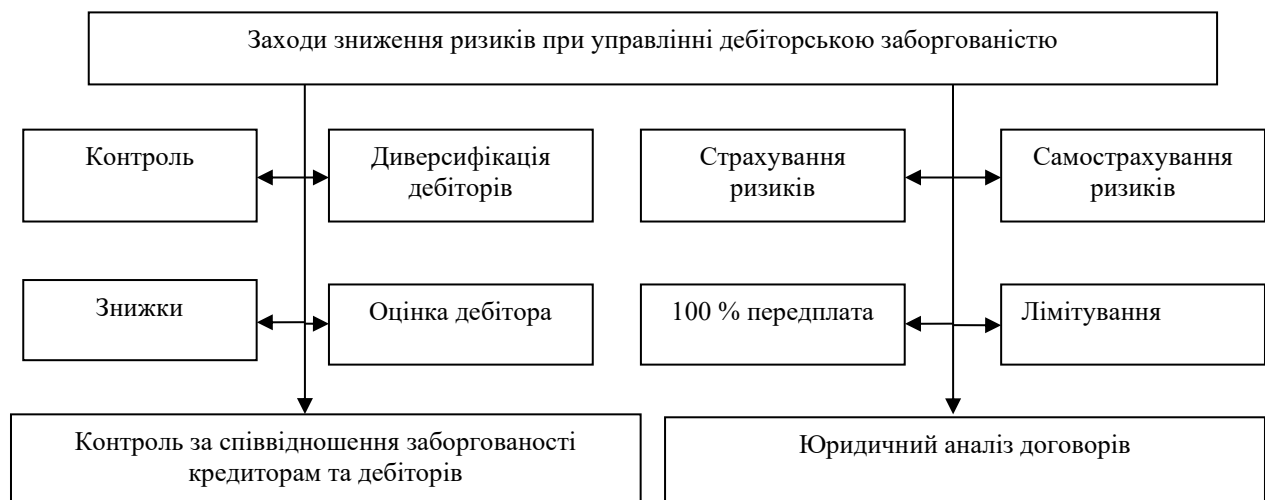


Рис. 1. Заходи зниження ризиків при управлінні дебіторською заборгованістю



Управління дебіторською заборгованістю передбачає не лише її мінімізацію або рефінансування, а і процес взаємодії з дебіторами, оскільки для підприємства важливо не лише зменшувати величину дебіторської заборгованості, а співпрацювати з клієнтами з метою розширення бізнесу. Таким чином, в умовах кризи неплатежів процес планування та контролю дебіторської заборгованості є

важливим для підприємства, інакше розмір дебіторської заборгованості може перевищити економічно доцільний рівень, що призведе до зменшення обсягів готівкових коштів, появи сумнівних боргів, і, як результат, зниження виручки від реалізації продукції та прибутку підприємства.

На рис. 2 узагальнено процес планування контролю дебіторської заборгованості підприємства.



Рис. 2. Процес контролю дебіторської заборгованості підприємства

Як видно з рис. 2, перш за все доцільно встановити максимально можливу величину дебіторської заборгованості, за якої показники ліквідності та платоспроможності підприємства не зазнають значного негативного впливу. Також необхідно провести структурний аналіз дебіторської заборгованості за видами заборгованості, строками погашення, розміром та клієнтами. При цьому важливо аналізувати допустиму, сумнівну, прострочену та безнадійну дебіторську заборгованість, оскільки кожен з наведених видів потребує різних підходів до управління. Найбільш ефективним є поточне управління дебіторською заборгованістю з метою недопущення її накопичення і переходу в розряд простроченої та безнадійної. Для цього підприємству доцільно регулярно проводити інвентаризацію розрахунків з клієнтами з метою визначення розмірів сум неузгодженої

дебіторської та кредиторської заборгованості, величини безнадійних боргів та величини дебіторської та кредиторської заборгованості, за якими строк позовної давності вичерпався. Процес управління дебіторською заборгованістю є безперервним, тому на заключному етапі контролю доцільно визначити комплекс заходів для усунення причин, що призвели до виникнення простроченої та безнадійної дебіторської заборгованості та порівняти отримані результати із плановими показниками допустимої величини дебіторської заборгованості.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

При систематизації підходів до визначення сутності поняття «дебіторська заборгованість» було виявлено, що дана

категорія розглядається за трьома основними аспектами: як частина проданої, але не оплаченої продукції покупцям; як форма кредитування підприємством своїх клієнтів; як один з елементів оборотних активів, що фінансуються за рахунок власних або позикових коштів.

При цьому принципи національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку в цілому відповідають принципам міжнародних стандартів фінансової звітності, але разом з тим мають ряд відмінностей.

Управління дебіторською заборгованістю є складовою частиною загальної політики управління оборотними активами підприємства, яка спрямована на розширення

обсягу реалізації продукції та полягає в оптимізації загального розміру цієї заборгованості та забезпеченні своєчасної її інкасації.

Управління дебіторською заборгованістю здійснюється за двома напрямками: управління кредитною політикою підприємства, де дебіторська заборгованість є інструментом зростання обсягів реалізації продукції, та оперативна політика управління дебіторською заборгованістю, яка спрямована на зниження ризику виникнення простроченої або безнадійної дебіторської заборгованості. Тому важливим є визначення основних аспектів процесу планування, бюджетування та моніторингу дебіторської заборгованості.

### Література

1. Дебіторська заборгованість: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 10 «Дебіторська заборгованість», затверджене наказом Міністерства Фінансів України від 08.10.1999 року №237. URL: <https://zakon.help/documents/z0725-99>
2. Фінансові інструменти: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 13 «Фінансові інструменти», затверджене наказом Міністерства Фінансів України від 30.11.2001 року №559. URL: <https://zakon.help/documents/z1050-01>
3. Дохід: Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 15 «Дохід», затверджене наказом Міністерства Фінансів України від 29.11.1999 року №290. URL: <https://zakon.help/documents/z0860-99>
4. Фінансові інструменти: визнання та оцінка: Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 39. URL: <https://document.vobu.ua/doc/3690>
5. Фінансові інструменти: розкриття інформації: Міжнародний стандарт фінансової звітності 7. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_007](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_007)
6. Бутинець Ф. Ф. Теорія бухгалтерського обліку. Житомир : Рута, 2003. 444 с.
7. Білик М. Д. Управління дебіторською заборгованістю. *Фінанси України*. 2013. №12. С. 24-36.
8. Нехайчук Ю. С., Нехайчук Д. В. Щодо управління дебіторською заборгованістю підприємств водопостачання. *Ученые записки Таврического национального университета им. В. И. Вернадского Серия «Экономика»*. 2007. Том 20(59). №2. С. 52-56.
9. Гуцаленко Л. В., Мельник А. О. Облік дебіторської заборгованості: концептуальні основи П(С)БО та МСФЗ. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8173>
10. Степаненко О. І., Дубовик М. Ф. Аналіз дебіторської заборгованості, її вплив на фінансовий стан та ділову активність підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2022. № 2(88). С. 116-125.

### References

1. The Ministry of Finance of Ukraine (1999): Regulation (standard) of accounting 10 «Accounts receivable», available at: URL: <https://zakon.help/documents/z0725-99>
2. The Ministry of Finance of Ukraine (2001): Regulation (standard) of accounting 13 «Financial instruments», available at: URL: <https://zakon.help/documents/z1050-01>
3. The Ministry of Finance of Ukraine (1999): Regulation (standard) of accounting 15 «Income», available at: URL: <https://zakon.help/documents/z0860-99>
4. International Accounting Standard (2000): Financial instruments: recognition and evaluation, available at: URL: <https://document.vobu.ua/doc/3690>
5. International standard of financial reporting (2017): Financial instruments: disclosure of information, available at: URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929\\_007](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_007)
6. Butynets F. F. (2003) *Teoriya bukhgalters'koho obliku* [Theory of accounting]. Zhytomyr: Ruta

7. Bilyk M. D. (2013) Upravlinnya debtors'koyu zaborhovanistyu [Accounts receivable management]. *Finances of Ukraine*, Vol. 12, pp. 24-36.
  8. Nekhaichuk Yu.S., Nekhaichuk D.V. (2007) Shchodo upravlinnya debtors'koyu zaborhovanistyu pidpryyemstv vodopostachannya [Concerning the management of receivables of water supply enterprises]. *Scholarly notes of Tavricheskaya National University named after V. I. Vernadskyi Series «Economics»*. Vol. 20 (59). No. 2. pp. 52-56.
  9. Gutsalenko L. V., Melnyk A. O. (2020) Oblik debtors'koyi zaborhovanosti: kontseptual'ni osnovy P(S)BO ta MSFZ [Accounts receivable: conceptual foundations of P(S)BO and IFRS]. *Efficient economy*. No. 9. available at: URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8173>
  10. Stepanenko O. I., Dubovik M. F. (2022) Analiz debtors'koyi zaborhovanosti, yiyi vplyv na finansovyy stan ta dilovu aktyvnist' pidpryyemstva [Analysis of accounts receivable, its impact on the financial condition and business activity of the enterprise]. *Problems of the systemic approach in economics*. No. 2(88). pp. 116-125.
- 

### Abstract

**TKACHUK Liudmyla, CHEN Wenda**

***Theoretical and methodological aspects of management of receivables of the enterprise***

*The article summarizes approaches to determining the essence of receivables. It was determined that scientists consider the company's receivables in the following directions: as a part of products sold but not paid for by customers; as a form of lending by the company to its customers; as one of the elements of current assets financed by own or borrowed funds. The compliance of national accounting provisions (standards) with international standards of accounting and financial reporting was analyzed, common features and differences of accounts receivable were identified.*

*An assessment of the impact of receivables on the company's financial condition was made, the need to optimize its size and ensure timely collection of the debt was substantiated. Systematized measures to reduce risks in the management of receivables, aimed at ensuring control over the ratio of payables and receivables, which includes control, discounts, diversification of debtors, assessment of debtors and legal analysis of contracts, which includes risk insurance, self-insurance of risks, prepayment and limitation.*

*An assessment of the control system of enterprises was carried out, since without it the amount of receivables may exceed an acceptable level, which will lead to a decrease in the amount of cash and the appearance of doubtful debts, which, accordingly, will reduce the revenue from the sale of products and the profit of the enterprise.*

*The process of monitoring the company's receivables, which involves determining the maximum allowable amount of receivables, its analysis by types of debt, repayment terms, size and customers, is analyzed. The need to implement a set of measures to eliminate the causes that led to the emergence of overdue and bad receivables is substantiated, which involves assessing the borrower's creditworthiness by analyzing his financial condition, solvency and the probability of being declared bankrupt based on information from open sources.*

**Keywords:** *debtors; receivables; doubtful debts reserve; accounts receivable management, overdue receivables, doubtful receivables, bad receivables*

---

Стаття надійшла до редакції 23.01.2023 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Ткачук Л. М., Венда Чен. Теоретико-методологічні аспекти управління дебіторською заборгованістю підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 84-90.

Tkachuk L., Chen Wenda (2023) Theoretical and methodological aspects of management of receivables of the enterprise. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 84-90.

УДК 657.432

**РАТУШНЯК Ольга Георгіївна**

кандидат технічних наук, доцент  
доцент кафедри економіка підприємства і виробничого менеджменту  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-8231-9343  
e-mail: ogratushnyak@gmail.com

**ГЛУЩЕНКО Лариса Дмитрівна**

кандидат економічних наук, доцент  
доцент кафедри економіка підприємства і виробничого менеджменту  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-0108-2904  
e-mail: lglushenko@gmail.com

## **ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ЦІНОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА З ВРАХУВАННЯМ ПСИХОЛОГІЧНИХ ЕФЕКТІВ СПРИЙНЯТТЯ ЦІНИ**

*В роботі розглянуто основну мету маркетингової цінової політики. Наведено, що при формуванні маркетингової цінової політики розрізняють дві ціни: базову, яка орієнтована на продавця та справедливу, яка орієнтована на покупця. Розкрито відмінність між ціновою політикою і політикою управління цінами. Цінова політика полягає у встановленні максимальної ціни на товар, а також його позиціонуванні. Політика управління цінами полягає в утриманні фактичних цін і регулюванні умовних цін.*

*Проведено аналіз маркетингових стратегій ціноутворення, таких як: ціноутворення вище ринкової ціни, ціноутворення нижче ринкової ціни, ціноутворення на основі конкурентів, ціноутворення на основі споживчих властивостей, ціноутворення на основі динаміки попиту, ціноутворення зі знижками, ціноутворення зі спеціальними умовами, ціноутворення зі ступенями цін, стратегія проникаючих цін, стратегія психологічного ціноутворення.*

*Проаналізовано психологічні ефекти, які необхідно враховувати при формуванні маркетингової цінової політики: ефект прив'язки, закон Вебера-Фехнера, зупиніться під номером 9, об'єднання продуктів, які найчастіше купуються, роль деталей, акцент на користь або задоволення, без ролей, зосередьтесь на витраченому або заощадженому часі, табу на необгрунтоване порівняння цін, сила контексту, тестування різних рівнів цін, позначення ціни має значення, подібність може коштувати продажів.*

***Ключові слова:** маркетинг, ціноутворення, ціна, маркетингова цінова політика, стратегії ціноутворення, психологічні фактори ціноутворення*

JEL classification: M30, O32

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.91.98>

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

Проблема формування маркетингової цінової політики під час воєнних дій, кризових ситуацій в економіці України на сучасному підприємстві полягає у забезпеченні оптимального балансу між витратами на виробництво та ціною, яку споживачі готові заплатити за товар або

послугу. Для досягнення цієї мети підприємство повинно враховувати ряд факторів, таких як: конкурентне середовище, вартість виробництва, потреби споживачів, рентабельність підприємства, сезонність, рівень інфляції, психологічні особливості споживача, рівень цін на ринку тощо.

Ціноутворення є одним з чотирьох основних елементів комплексу маркетингу, який складається з 4P, а саме: продукт (Product), ціна (Price), розташування (Place),



просування (Promotion). Ціна виступає єдиним елементом маркетингового комплексу, який забезпечує підприємству реальний дохід. Отже, ціноутворення є однією з найважливіших складових маркетингової діяльності будь-якого підприємства, комерційні результати якого залежать від того, наскільки грамотно і продумано вибудована цінова політика підприємства в сучасних умовах господарювання, тому актуальним залишається формування комплексного підходу до процесу ціноутворення на підприємстві з врахуванням поведінки споживача, зокрема психологічного сприйняття цін.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Посеред наукових досліджень у сфері маркетингової цінової політики можна виділити праці таких дослідників, як Лабурцева О. [1], Кондратенко Н, Волкова М. [2], Корінев В. [3], Куратник П. [4], Kienzler M., Kowalkowski С. [5], Чухрай Н., Беспалюк Х. [6], Божков Д. С. [7] та ін. Аналізуючи наукові публікації присвячені питанню маркетингової цінової політики, можна зробити висновок, що аспектам маркетингової цінової політики з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни споживачем, останнім часом, приділяється все менше уваги, ніж іншим складовим маркетингової діяльності.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Предметом багатьох наукових досліджень маркетингової цінової політики підприємства є аналіз економічних факторів впливу на поведінку споживачів на ринку, що не дозволяє об'єктивно оцінити впровадження маркетингових заходів в тому числі і в ціноутворенні. Тому є необхідність в більш глибокому вивченні особливості психологічних ефектів сприйняття ціни споживачем при формуванні маркетингової цінової політики підприємства.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – проаналізувати типи маркетингових стратегій ціноутворення та розкрити сутність психологічних ефектів, які необхідно враховувати при побудові маркетингової цінової політики підприємства.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Метою маркетингової цінової політики було і залишається максимальне отримання прибутку при реалізації товару за певну одиницю часу. Прибуток можна отримати або завищенням ціни для збільшення прибутку (що загрожує втратою покупців), або зниженням ціни для залучення покупців (що загрожує втратою рентабельності). Тому, завданням маркетингу виступає - обрати оптимальний варіант ціноутворення.

При формуванні маркетингової цінової політики зазвичай прийнято розрізняти два види цін на товари: базова та справедлива.

Базова ціна – це ціна, на яку орієнтується продавець. Вона складається із загальних витрат і мінімально допустимої суми прибутку. Нижче цієї ціни продавець не буде продавати свій товар, оскільки він втратить свою конкурентоспроможність на ринку.

Справедлива ціна – це ціна, на яку орієнтується покупець. Така ціна є стереотипом у його свідомості. Справедлива ціна, незважаючи на свою суб'єктивність, робить вирішальний вплив на поведінку покупців. Вище цієї ціни вони заплатять тільки при наявності унікальних характеристик, що відрізняють товар від наявних на ринку аналогів.

Забезпечення максимальної різниці між справедливою ціною у свідомості споживачів і базовою ціною продавця є основною функцією маркетингової цінової політики. Чим більше різниця між базовою та справедливою ціною, тим більше загальний прибуток продавця або від збільшення обсягу продажів і зниження цін, або від зростання прибутку за рахунок зростання ціни на одиницю продукції. Тому, будь-яке цінове рішення має бути спланованим і підготовленим.

Маркетингова політика ціноутворення, як і товарна політика, складається з двох взаємопов'язаних складових - цінової політики і політики управління цінами.

Цінова політика полягає у встановленні максимальної ціни на товар, а також його позиціонуванні в рамках обраної цінової категорії (за рівнем ціни). Ціноутворення здійснюється з урахуванням асортименту і якості товарів, їх корисності, значущості, споживчого попиту, діяльності конкурентів, а також цін на аналогічні товари і товари-замінники. Цінова політика найбільш актуальна для просування нової або оновленої продукції (тобто сприймається споживачами як нова), а також для просування старої продукції на нових ринках. Після виведення товару на ринок і його позиціонування, в сприйнятті споживачів різко знижується значення цінової політики. На перше місце тут виходить політика управління цінами.

Політика управління цінами полягає в утриманні фактичних цін і регулюванні умовних цін на основі особливостей споживчого попиту і конкуренції на ринку. Управління цінами підприємства здійснюється за допомогою знижок, а також за допомогою цінової дискримінації. Знижки - найпростіший, швидкий і ефективний маркетинговий інструмент. Єдиним їх слабким місцем є те, що знижки не можна застосовувати нескінченно довго, так як споживачі швидко звикають до них і починають сприймати їх як належне. Основним критерієм ефективності знижок є збільшення обсягів продажів. Цінова дискримінація передбачає продаж одного і того ж товару різними категоріям споживачів за різними цінами в один і той же час і в одному і тому ж місці. Як приклад можна привести торгові мережі, які вводять дисконтні карти для студентів і пенсіонерів.

Для формування маркетингової цінової політики необхідно обрати маркетингову стратегію ціноутворення. Типи існуючих маркетингових стратегій ціноутворення наведено в таблиці 1.

Сучасна реальність показує, що не існує єдиної магічної стратегії ціноутворення. Однак можливо отримувати більший дохід, постійно оптимізуючи ціни

підприємства. Правильно встановлена ціна повинна досягати трьох цілей:

1. Досягати фінансових цілей підприємства.

2. Відповідати реаліям ринку (покупці мають бути готовими купити товар і заплатити встановлену продавцем ціну).

3. Підтримувати позиціонування товару та відповідати таким змінним у маркетинговому комплексі, як якість продукції, якість дистрибуції та просування.

Отже, встановлення ціни на товар – це не просто чиста математика. Числа поведуться логічно, а люди набагато складніші. Ціноутворення повинно починатися з певних ключових розрахунків, а далі потрібно зробити другий крок, який виходить за межі чітких даних і обробки чисел, а враховує психологічні фактори впливу на споживача.

Формування маркетингової цінової політики з врахуванням психологічних факторів передбачає використання емоційної реакції споживача на певні цінові показники для покращення продажів, а також враховує певні ментальні бар'єри при обґрунтуванні ціни та базується на потребах цільової аудиторії. Нижче наведено психологічні ефекти, які легко можна використовувати при формуванні маркетингової політики ціноутворення для збільшення обсягів продажу на підприємстві.

1. Ефект прив'язки.

Якщо вірити дослідженням, то для того, щоб продати смартфон за 6000 грн, краще поставити його поруч зі смартфоном за 18 000. В цьому випадку спрацює когнітивний ухил: людина схильна спиратися на перший блок інформації, пропонований для прийняття рішення. Через це смартфон за 6000 грн здається вигідною покупкою поруч з більш дорогим товаром, при цьому він схожий на продукт преміум-класу, якщо розмістити його поруч з телефоном за 18000 грн.

Таким чином, розміщення преміальних товарів і послуг поруч зі стандартними пропозиціями дозволяє створити більш чітку картину цінності для потенційних клієнтів, які будуть розглядати в якості вигідної пропозиції менш дорогі варіанти в порівнянні з іншими пропозиціями.

Таблиця 1

## Типи маркетингових стратегій ціноутворення

| Тип стратегії  | Опис   | Приклад   |
|--|--|---|
| Ціноутворення вище ринкової ціни (premium pricing)                   | Прийом, коли продукт продається за ціною вище за середню ринкову ціну, щоб показати високу якість або ексклюзивність продукту.   | Apple, що продає свої пристрої за високі ціни в порівнянні з конкурентами.  |
| Ціноутворення нижче ринкової ціни (penetration pricing)              | Прийом, коли продукт продається за ціною нижче середньої ринкової ціни, щоб залучити нових клієнтів та збільшити частку ринку.   | Компанія Xiaomi, яка випускає бюджетні смартфони.   |
| Ціноутворення на основі конкурентів (competitive pricing)            | Прийом, коли продукт продається за ціною, яка збігається з ціною конкурентів на ринку.   | Pepsi та Coca-Cola, які продають свої напої за подібними цінами   |
| Ціноутворення на основі споживчих властивостей (value-based pricing) | Прийом, коли продукт продається за ціною, яка відображає його споживчі властивості, вартість та користь для клієнта  | Tesla, яка продає свої електромобілі за високі ціни, оскільки вони мають велику вартість та користь для клієнтів.   |
| Ціноутворення на основі динаміки попиту (dynamic pricing)            | Прийом, коли ціни змінюються залежно від попиту на продукт. Цей прийом ціноутворення може бути застосований у багатьох галузях, таких як авіаперевезення, готельний бізнес, подорожі та інші.                          | Авіакомпанії можуть змінювати ціни квитків в залежності від попиту на певний маршрут або сезонності.  |
| Ціноутворення зі знижками (discount pricing)                         | Прийом, коли продукт продається за зниженою ціною для привернення нових клієнтів або збільшення обсягів продажу  | Різноманітні акції та розпродажі у магазинах  |
| Ціноутворення зі спеціальними умовами (promotional pricing)          | Прийом, коли продукт продається за зниженою ціною на обмежений період часу з метою залучення нових клієнтів або збільшення обсягів продажу.  | Знижки на продукцію до свят або на День народження магазину.  |
| Ціноутворення зі ступенями цін (priceskimming)                       | Прийом, коли продукт продається за високою ціною в перший період на ринку з метою отримання максимальної прибутковості, а потім ціна знижується поступово для залучення більш широкого кола клієнтів.                  | Нові моделі смартфонів від Apple  |
| Стратегія проникаючих цін (penetration pricing)                      | Прийом, коли продукт пропонується на ринку за низькою ціною, з метою залучення більшої кількості клієнтів та отримання певної частки ринку. Ця стратегія часто використовується при введенні нового продукту на ринок. | Компанія встановлює ціну на товар значно нижче цін конкурентів, привертаючи увагу нових клієнтів, які потім рекомендують продукт своїм знайомим та друзям |
| Стратегія психологічного ціноутворення (psychological pricing)       | Прийом, коли ціни на продукти встановлюються з урахуванням психологічних факторів споживачів, таких як перцепція ціни, емоції та інші фактори, що можуть вплинути на рішення про покупку.                              | Ціна 99 доларів. Тобто використання ефекту «менш ніж 100», коли споживачі сприймають ціну 99 доларів як значно меншу, ніж 100 доларів.                    |



## 2. Закон Вебера-Фехнера.

Суть цього закону полягає в наступному: відчуття нового подразника будуть відрізнятися від відчуттів, збуджених попереднім подразником, якщо інтенсивність нового подразника відрізняється від інтенсивності попереднього подразника на величину, пропорційну інтенсивності попереднього подразника[8].

Так, якщо взяти приклад люстри і лампочок, то, за законом Вебера, люстра з вісьмома лампочками здається нам такою ж яскравою, як люстра з чотирма лампочками, як люстра з чотирма лампочками яскравіше люстри з двома. Іншими словами, сприйняття зміни чогось залежить від того, наскільки великою була ця зміна заздалегідь.

У маркетингу цей закон застосовується досить часто, зокрема, при підвищенні цін на товари і послуги. В цьому випадку магічним числом стає 10%, так як ця різниця зазвичай не помічається споживачами (або помічається, але приймається), і навряд чи вона викличе багато негативних емоцій.

Важливо відзначити, що на ціни можуть впливати різні змінні. Сюди входять не тільки основоположні елементи, такі як попит і пропозиція, але й конструктивні, такі як довіра до вашого бізнесу, репутація та здатність розвивати лояльність до бренду. Цей закон не є жорстким правилом і скоріше є керівництвом для тестування.

## 3. Зупиніться під номером 9

Класичне правило маркетингу полягає в тому, що ціна повинна закінчуватися на цифру 9. Але чи дійсно це працює?

Ще на початку 2000-х років було проведено дослідження, в якому експерти намагалися з'ясувати, як ціна, що закінчується на 9, впливає на роздрібні продажі. Виявилось, що такі ціни навіть більш ефективні, ніж більш низькі ціни на аналогічний товар[9].

Експерти порівняли ціни \$35 і \$39 на жіночий одяг, дослідження показало, що продажі одягу, що закінчується на 9, були вищими, ніж одяг за нижчою ціною в середньому на 24%. Крім того, цифра 9 показує відмінні результати навіть при включенні в знижки - в цьому випадку продукція також перевершує продажі аналогів більш низькими цінами.

Скажімо, є два речення:

Він коштував 120 грн, а зараз купити можна всього за 95 грн!

Він коштував 120 грн, а зараз купити можна всього за 99 грн!

При другому варіанті, на думку експертів, продажі будуть вище, хоча насправді ціна дорожче.

4. Об'єднання продуктів, які найчастіше купуються.

Прикладом успішного об'єднання продуктів є преміальний сегмент в автомобільній промисловості. Простіше пояснити одне оновлення, ніж розглядати можливість покупки шкіряних сидінь з підігрівом, навігації та інших опцій у кожному конкретному випадку.

## 5. Роль деталей.

Експерти з Університету Карнегі-Меллона в результаті дослідження з'ясували, що інтенсивність тестування продукту збільшується на 20%, коли рекламна привабливість трохи змінена: був текст «платіж 5 доларів», і став «невеликий платіж в 5 доларів».

6. Акцент на користь або задоволення. Для консервативних споживачів більш ефективним є заклик, що містить елемент вигоди. Приклад: «Такий масаж усуне біль у спині». Сучасні споживачі звертають в першу чергу увагу на задоволення: «Цей масаж допоможе розслабитися».

7. Магічне слово «безкоштовно». Використання слова «безкоштовно» – потужний хід в рекламі, і це було доведено дослідженням, яке наводить Ден Аріелі в своїй книзі «Передбачувана ірраціональність»[10]. Так, автор зазначає, що продажі Amazon у Франції були значно нижче, ніж у всіх інших європейських країнах. Проблема полягала в тому, що у Франції за доставку стягувалася додаткова плата (на відміну від безкоштовної доставки в інші країни).

8. Зосередьтеся на витраченому або заощадженому часі. Проведені дослідження показали, що розумні ціни дуже вигідні для ринку. Споживачі, як правило, мають позитивний відгук про товар, коли їх просять згадати час, проведений з продуктом, на додаток до зекономлених грошей. На думку експертів, оскільки досвід людини з товаром сприяє почуттю особистого зв'язку з ним, прив'язка до часу має тенденцію призводити

до більш сприятливого ставлення і до більшої кількості покупок.

Більшість покупок, як правило, потрапляють в категорію «заснованих на досвіді» або «матеріальних». З огляду на це, продавці повинні відповідним чином коригувати рекламні повідомлення. Покупки, такі як квитки на концерти, працюють краще, коли супроводжуються повідомленнями про «проведений час», тоді як дорогі дизайнерські джинси розумніше просувати з повідомленням, яке нагадує їм про гроші та престиж.

9. Табу на необґрунтоване порівняння цін. Ще один висновок дослідників полягає в тому, що спроба порівняльного ціноутворення може призвести до непередбачуваних наслідків в оцінках споживачів, якщо у вас немає контексту для порівняння цін. Якщо попросити споживача порівняти ціни на пропонований товар з цінами конкурента, то результатом може стати втрата довіри до пропонованого товару. Сам факт того, що ви просите зробити порівняння, змушує подумати, що споживача можуть якимось чином обдурити.

10. Сила контексту. Чи бувають випадки, коли певний товар може коштувати дорожче, ніж зазвичай? Логічно, що відповідь – ні, але насправді це не так. Факт того, де ви купуєте, так само важливий, як і те, що ви купуєте. Клієнти готові платити більше за товар, якщо знають, що він надходить з якогось особливого привілейованого місця, а не зі старого кіоску.

На думку економіста Річарда Талера (лауреата Нобелівської премії з економіки 2017 року «за внесок до поведінкової економіки») в даному випадку має значення саме контекст.

Він зазначив, що люди приймають багато помилкових рішень, але головне, що ці помилки можна передбачити. Наприклад: у барі людина готова платити за прохолодні напої більше, ніж в магазині біля будинку. І якщо людина бачить товар за дуже привабливою ціною, вона може його купити, навіть якщо товар їй не дуже потрібен. Людина робить це просто тому, що їй подобається сама ситуація покупки: поєднання часу, місця, обставин і власного гарного настрою[11].

Ось чому люди готові платити за «мультимедійний курс» більше, ніж за електронну книгу, навіть якщо пропонована інформація однакова в обох випадках. Важливо вміти давати потенційним клієнтам тонкі сигнали, які виправдовують преміальні ціни, адже сприйняття має великий вплив на розуміння цін.

11. Тестування різних рівнів цін. Вільям Паундстоун, автор книги «Безцінний: Міф про справедливу вартість», розглядає різні моделі покупок споживачів на основі кількості варіантів. У першому тесті споживачам були доступні тільки два варіанти: звичайна і преміальна версії. В результаті чотири з п'яти вибрали більш популярний преміальний варіант. Питання: якщо орієнтуватися на тих споживачів, які шукають більш дешевші варіанти – чи може використання третьої цінової пропозиції збільшити продажі[12]? Дослідники вирішили перевірити припущення. Але споживачі ігнорували дешевий товар, при цьому співвідношення покупок стандартного і преміального товару змінювалося – перший користувався підвищеним попитом. Експеримент показав, що прив'язка в даному випадку зіграла негативну роль. А потім з'явилося ще одне припущення: якщо клієнти не хочуть більш дешевого товару, можливо, вони оберуть ще більш коштовний варіант? І це припущення спрацювало ідеально.

12. Позначення ціни має значення. Ціни, що містять більше символів, здаються споживачам значно вищими. Такого висновку дійшли експерти, коли показали споживачам різні варіанти відображення цін:

2 799,00 грн.

2 799 грн.

2799 грн.

Перші два варіанти здалися споживачам набагато вище, ніж третя ціна. Такий ефект виникає через складність вимови довгого позначення. Але це відбувається навіть тоді, коли про ціну не говорять вголос.

13. Подібність може коштувати продажів.

Маркетингове ціноутворення повинно надати споживачам зрозуміння між різними товарами, оскільки, наявність великої кількості різних варіантів можуть демотивувати споживачів. Встановлення однакових цін на однакові товари – також є

помилкою, споживачі досить рідко купують один з них.

Численні експерименти говорять про те, що в ситуації, коли аналогічні товари мають однакову ціну, споживачі схильні відкладати своє рішення, замість того щоб вживати заходів. Тому, коли є однакові товари, але мають різні характеристики (наприклад, сукня з різними вирізами), слід перевірити продажі, змінивши ціни, щоб вони хоча б трохи відрізнялися один від одного.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Отже, ціноутворення є однією з найважливіших складових маркетингової діяльності будь-якого підприємства, комерційні результати якого залежать від того, наскільки вірно і продумано вибудована маркетингова цінова політика.

Ціноутворення також виступає вирішальним маркетинговим інструментом, а рівень цін – своєрідним індикатором

функціонування конкуренції. Завдання маркетингу не полягає в тому, щоб максимально дорого продати товар. Набагато важливіше обґрунтувати завищену ціну і позиціонувати товар на ринку таким чином, щоб споживачі сприймали цю ціну як належну. На ринку має значення не ціна, яку продавець хоче отримати за свій товар, а ціна, яку покупець готовий заплатити за цей товар. Тому маркетингова цінова політика з врахуванням психологічних ефектів на споживача є найбільш ефективним інструментом конкуренції. Набагато простіше змінити ціну, ніж змінювати технологію виробництва товарів, освоювати нові канали збуту або змінювати сприйняття споживачів.

Перспективами подальших досліджень є проведення маркетингових досліджень, використання методів математичного моделювання при формуванні маркетингової цінової політики з врахуванням динамічного економічного становища країни.

## Література

1. Лабурцева О. Маркетингова цінова політика роздрібних торгівельних мереж. ВІСНИК КНТЕУ. 2021. №3. С. 92–106.
2. Кондратенко Н. О., Волкова М. В. Методичні підходи до ціноутворення в системі маркетингу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. № 12. С. 272-276. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/58.pdf>.
3. Корінев В. Л. Вплив маркетингового середовища на формування цінової політики підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2015. № 4. С. 62–68.
4. Куратник П. Варіанти ціноутворення: витратний чи маркетинговий? Довідник економіста. 2013. № 5 (113). С. 78–89.
5. Kienzler M., Kowalkowski C. Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research. *Journal of Business Research*. 2017. Vol. 78. P. 101-110.
6. Чухрай Н. І., Беспалюк Х. М. Установлення оптимальної ціни на новий товар. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2012. № 4. С. 23–33.
7. Божков Д. С. Особливості впливу різних видів маркетингу на ціноутворення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 57–61.
8. Закон Вебера-Фехнера URL:[http://psychologis.com.ua/zakon\\_vebera\\_fehnera.htm](http://psychologis.com.ua/zakon_vebera_fehnera.htm)
9. Anderson, E.T., Simester, D.I. Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments. *Quantitative Marketing and Economics* 1, 93–110 (2003). <https://doi.org/10.1023/A:1023581927405>
10. Ден Аріелі. Передбачувана ірраціональність. Вид-во Старого Лева. Львів. 2018. 296с.
11. Талер, Річард *Поведінкова економіка. Як емоції впливають на економічні рішення*. Пер. з англ. Світлана Крикуненко. К.: Наш Формат, 2018. 464 с.
12. Паундстоун В. *9,99. Міф про чесну ціну*. Пер. з англ. Дмитро Кожедуб. К.: Наш формат, 2019. 344с.

## References

1. Laburtseva O. Marketynhova tsinova polityka rozdribnykh torhivelnykh merezh. VISNYK KNTEU. 2021. No3. S. 92–106.

2. Kondratenko N. O., Volkova M. V. Metodichni pidkhody do tsinoutvorennia v systemi marketynhu. Hlobalni ta natsionalni problem ekonomiky. 2016. No 12. S. 272-276. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/58.pdf>.
3. Koriniev V. L. Vplyv marketynhovoho seredovyschchana formuvanniatsinovoipolitykypidpriemstva. Derzhava ta rehiony. Ceriia: Ekonomika ta pidpriemnytstvo. 2015. No 4. S. 62–68.
4. Kuratnyk P. Varianty tsinoutvorennia: vytratnychy marketynhovoyi? Dovidnyk ekonomista. 2013. No 5 (113). S. 78–89.
5. Kienzler M., Kowalkowski C. Pricing strategy: A review of 22 years of marketing research. Journal of Business Research. 2017. Vol. 78. P. 101-110.
6. Chukhrai N. I., Bepaliuk Kh. M. Ustanovlennia optymalno itsyny na novyi tovar. Marketynh i menezhment innovatsii. 2012. No 4. S. 23–33.
7. Bozhkov D. S. Osoblyvosti vplyvu riznykh vydiv marketynhu na tsinoutvorennia. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2018. No 19. S. 57–61.
8. Zakon Vebera-Fekhnera URL: [http://psychologis.com.ua/zakon\\_vebera\\_fehnera.htm](http://psychologis.com.ua/zakon_vebera_fehnera.htm)
9. Anderson, E.T., Simester, D.I. Effects of \$9 Price Ending on Retail Sales: Evidence from Field Experiments. Quantitative Marketing and Economics 1, 93–110 (2003). <https://doi.org/10.1023/A:1023581927405>
10. Den Arieli. Peredbachuvana irratsionalnist. Vyd-vo Staroho Leva. Lviv. 2018. 296s.
11. Taler, Richard Povedinkova ekonomika. Yak emotsii vplyvaiut na ekonomichni rishennia. Per. z anhl. Svitlana Krykunenko. K.: Nash Format, 2018. 464 c.
12. Paundstoun V. 9,99. Mif pro chesnu tsinu. Per. z anhl. Dmytro Kozhedub. K.: Nash format, 2019. 344s.

### Abstract

**RATUSHNYAK Olga, GLUSHENKO Larisa**

#### ***Formulation of the marketing price policy of the enterprise taking into account the psychological effects of price perception***

*This study aims to explore the main objectives of marketing price policy and the various pricing strategies available to achieve these objectives. The research distinguishes between two types of prices in marketing price policy: basic price, which is seller-oriented, and fair price, which is buyer-oriented. Additionally, the study differentiates between price policy and price management policy, with the former involving setting the maximum price for the product and its positioning, and the latter maintaining actual prices and regulating conditional prices through discounts and price discrimination.*

*The research delves into an extensive analysis of different marketing pricing strategies, such as pricing above or below market prices, pricing based on competitors or consumer properties, pricing based on demand dynamics, pricing with discounts, special conditions, and price tiers, and the strategies of penetrating prices and psychological pricing.*

*Furthermore, the study identifies three main objectives that a well-formulated pricing policy should achieve: achieving the company's financial objectives, meeting market realities, and supporting product positioning, quality, and distribution. The research also highlights the psychological effects that must be considered when forming marketing price policies. These include the effect of tying a cheap product to an expensive one, the Weber-Fechner law, the use of the number 9 to sell products better, the combination of frequently purchased products, the importance of details in advertising, and the emphasis on benefit or pleasure. Additionally, the study emphasizes the use of the word free; the focus on time spent or saved, the taboo of unjustified price comparison, the power of context, testing different price levels, and the impact of price tag matters and likeness on sales.*

**Keywords:** *marketing price policy, pricing strategies, market realities, psychological effects, product positioning*

Стаття надійшла до редакції 23.01.2023 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Ратушняк О. Г., Глушенко Л. Д. Формування маркетингової цінової політики підприємства з врахуванням психологічних ефектів сприйняття ціни. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 91-98.

Ratushnyak O., Glushenko L. (2023) Formulation of the marketing price policy of the enterprise taking into account the psychological effects of price perception. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 91-98.



UDC 339

**Stanislavyk Olena**

Doctor Of Economics Sciences,  
Professor Of The Department Of Marketing, Management, Public Management And Administration  
State University Of Intellectual Technologies And Communication (Suitt)  
Orcid Id: 0000-0003-2481-9961

**Zamlynskyi Viktor**

Doctor of Economics Sciences,  
Professor, Head of the Department of Marketing, Management, Public Management and  
Administration  
State University of Intellectual Technologies and Communication (SUITT)  
ORCID ID: 0000-0001 -7642-2443

## SUSTAINABILITY OF BUSINESS DEVELOPMENT IN STRATEGIC MANAGEMENT

*The formation of sustainable prerequisites for the strategic development of the enterprise in conditions of increased risks is an urgent management task. To solve it, we propose to consider a set of tools and necessary resources and introduce changes to the management system. Corporate social responsibility shows the interaction of business, society, and the state in the context of global conditions of modern development. In addition, implementing a CSR strategy is critical to ensuring the success of any corporate social responsibility program. A successful CSR plan is a competitive advantage, the trust of investors and customers, which must be supported by transparent, concise and positive long-term reports, statistics, anti-crisis management and a global industry plan that benefits all existing structures and future generations. The development of the field of scientific interests in this direction has relevance and strategic importance for the further spread of the paradigm of sustainable development. The enterprise must learn to overcome risks and manage them: accounting for sustainable development in business risk assessments and opportunity analysis, studying a portfolio of companies, managing supply chains, evaluating strategies and business models in order to identify threats and opportunities, cooperation with consulting companies are components of strategic management modern company. The choice of strategic goals of sustainable development and the main directions of achievement were highlighted by the authors and their expediency was also substantiated in the publication.*

**Keywords:** sustainable development, strategic priorities, corporate social responsibility, ESG indicators, stakeholders, strategic risks, competitiveness, artificial intelligence, digitalization

JEL classification: M21, Q01

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.230.238>

### 1. INTRODUCTION

The most important characteristic of the management process for economic systems of various levels is the concept of sustainable development, which defines the best development management strategy - long-term sustainable growth in all business areas of economic systems.

Currently, companies face fierce competition and a large number of risks, so it is relevant the

concept of an integrated approach to activity, which includes a combination of resources and skills of the organization, on the one hand, and opportunities and risks arising from the environment, on the other; that operate in the present and the future, and under which the organization hopes to fulfill its mission during the life cycle. In order to ensure the financial stability of such systems, the need for their flexible response to changing market conditions,

improvement of product quality and increased responsibility to the consumer, they must purposefully and regularly change the management paradigm, directly of the business processes themselves, as well as their administration. The modern paradigm is formed on the basis of understanding and taking into account objective global trends in the economy, financial and social, environmental spheres and provides for the creation of a system of social responsibility of business taking into account environmental and social factors (ESG).

## 2. ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

For the successful integration of companies into the global economic space, social, environmental, ethical human rights, the conditions of partners and investors, consumer requirements should be taken into account - when implementing business administration, correlate the strategy in close cooperation with stakeholders of the growth of brand equity or business value. Improving business reputation through corporate social responsibility leads to an increase in investment attractiveness, provides the potential for the development of new markets and directions. The active sustainable position of the company and the building of a socially responsible corporate culture, the policy of business communications based on a common system of values, allows you to join the team of global corporations that support the mission and develop a strategy for ensuring sustainability criteria, a balance of economic, social and environmental indicators, business process reengineering, structures and forms of ensuring effective goals.

From the point of view of economic theory, the development of corporate social responsibility (CSR) strategy for the company is one of the organic components of effective enterprise operation, because it raises the relationship of the company with society and is one of the most important factors in economic development as separate enterprises and countries in general.

Corporate social responsibility (CSR) can be defined as an instrument for applying the concept of corporate sustainability (Kleine and Von Hauff, 2009), Montiel (2008: 246) includes practices and policies that reflect the responsibility of business organizations towards

society and is considered as "giving back to society" in return for the resources provided by it (Barnett, Henriques, & Husted, 2020; Gon & Mititelu, 2016).

Sustainable business development is not merely the latest business fad. Sustainable investment has endured the global financial and economic crisis of 2008. In addition, the number of companies increasing investment in sustainability has more than doubled since 2010 (Sanders and Wood, 2015).

Social responsibility is a management strategy adopted by companies of any size, sector, or type – whether due to philanthropic, ethical, or vested pressure to differentiate – that provides an opportunity to gain a competitive advantage. Pires, CM, Moura-Leite, RC, Pereira, MWG, & Tang-Serquen, I. (2020).

Under modern conditions, corporate reporting of sustainable management is an important indicator of reliability and stability of business, a marker of its long-term goals and intentions, a guarantor of corporate responsibility of business to customers, society, and the environment (V. Zamlynskyi *et al*, 2023).

Social responsibility is now being dynamically built into the management strategy that companies of any size, sector or type are adopting – whether it be because of philanthropic, ethical or vested pressures to differentiate themselves to gain competitive advantage.

## 3. FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to highlight the issues of strategic sustainability of the enterprise during risks and the formation of a paradigm of sustainable development as a systemic, complex phenomenon of the global economic system, which is closely related to social and environmental problems, the crisis of the national and world economy, and the determination of strategic priorities of sustainable development.

To achieve the goal, the article formulates and solves tasks related to the study of the principles of sustainable development and the identification of systemic problems of the socio-economic development of the country, which may arise as a result of ignoring the principles of sustainable development.



#### 4. PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Adopting sustainable business practices globally is no longer a matter of choice for business - it is now an axiom of its existence.

Strategic stability means the interaction of the organization's components, its abilities and the ability to "fit" into global economic processes, which allows for positive dynamics of activity indicators to increase the effectiveness of the organization's functioning in the long term.

In modern conditions, the problem of the sustainability of the development of enterprises and their competitiveness falls on the shoulders of organizations, whose working conditions significantly depend not only on the weakened internal potential, but also on the serious pressure of external environmental factors. From the point of view of enterprises, resilience can be considered as the ability of a system to maintain its operational state to achieve planned results in the presence of various disturbing influences. Disturbance can cause temporary deviations of the coordinates of the state of the system within predetermined tolerances, but when the effects cease, the stable system must return to its original position. The concept of sustainability of the management system and the organization are not the same. This distinction is the subject of special research. Regardless of the forms of ownership, organizations should, as a rule, solve three groups of tasks:

the first consists in identifying and establishing the type of activity of the company, its goals and ways of ensuring them in the conditions of interaction with the external environment (that is, it is necessary to establish "what to do?" and "with what resources to do it?"); the second - in the formation of such a way of performing work that would answer the question: "when, how and in what sequence" and, finally, the third task consists in establishing a highly effective motivational mechanism of people management, which ensures the achievement of the set goals and objectives.

Each enterprise needs to develop a unique strategy for growth and solving existing problems, taking into account the circumstances that have developed, caused primarily by external influences.

It is absolutely necessary to take into account the need to develop flexible methods of strategic planning that allow predicting and preventing the

emergence of crisis situations; methods and techniques of tactical management of the organization and its structural divisions, which make it possible to respond quickly to unacceptable deviations from the planned course of production; methods and approaches regarding the selection of flexible structures and communications capable of rapid adaptation of the organization to the conditions of the external environment; development of effective techniques and methods of organizational and economic substantiation and management decision-making aimed at ensuring the stability of the management system and the organization in general.

A remarkable property of sustainable systems is their ability to restore the initial state after the removal of disturbing factors or when internally counteracting controlled factors. In other words, the managed system can and should adapt to harmful influences that are irritating, go to the set goal and successfully counteract.

State settings are flexible, even for resilient systems. Often they experience small fluctuations of their own, depending on random factors, which are well defined by the methods of statistics and probability theory.

As we can see based on the experience of 2022 - the processes of development of events can also take place under a force majeure scenario - catastrophically, at certain moments faster, slower, discretely or continuously. Preventive measures and measures of operational countermeasures against these phenomena are important.

Modern managers are aware of the need to form such a management system that would be able not only to support their effectiveness in the short term, but also to ensure the stability and efficiency of its development in the long term. This can be done only on the basis of understanding and taking into account objective global trends in the economy, financial sphere, and social processes. These include the trend of promoting sustainable development, as well as its derivatives - the development of sustainable finances, the implementation of the concept of corporate social responsibility (CSR), taking into account environmental and social factors (ESG factors) in its operational activities.

Strategic management is a management process of determining long-term prospects for the development of the organization, managing

personnel, production activities, developing a strategy for achieving the set goal in the context of all existing and forecasted internal and external conditions, as well as effective implementation of the action plan. A significant contribution to the development of the classification of enterprise development strategies was made by the founder of the positioning school, Michael Porter, who argued that for the competitiveness of the organization it is necessary to apply such strategies as cost leadership, differentiation and focus. Strategic analysis is an approach from which factors, both external and internal in relation to the company, are identified and controlled, including powers and threats in the external environment. Sustainable development is a process of economic and social change, in which the use of natural resources, the activity of the economy, the targeting of the development of science and technology, the development of the individual and changes in the management of society are coordinated with each other and strengthen the existing and future potential for improving the quality of life of people and all humanity

A special place in the development of the concept of CSR is occupied by attempts to directly integrate it into the theory of strategic management. At the same time, on the one hand, the specific role of corporate social responsibility is emphasized in the works of such "gurus" of modern management as Peter Drucker, Henri Fayol, and Michael Porter. On the other hand, the logic of the development of the CSR concept led its leading theoreticians to enter the field of strategic management. Thus, the concept of CSR demonstrated its interdisciplinary nature and significantly increased its significance in the eyes of practitioners.

As for the theoretical side of the issue of the connection between the concept of CSR and strategic management, the ongoing discussion in the world management literature already today leads to an understanding of a number of interrelated aspects of the problem. Corporate social responsibility, interpreted as a balanced rational response of the company to the system of conflicting expectations of interested parties, as itself capable of carrying a strategic character, as acting as the most important element of strategic management of the company, and can be considered as an independent concept of strategic management.

In the conditions of rapid changes in the business context, many companies face risks of a strategic nature that can lead to the need to revise the business strategy. A tool for increasing the stability of the organization in such conditions is such an approach to management, in which strategic risks are taken into account already at the stage of strategy development and reassessed in a timely manner as new challenges arise. This increases the volume of information available for prompt decision-making on issues that determine the medium- and long-term development of the company.

With the rapid change of the business context, which can certainly be called the dynamics of the development of external and internal factors of the functioning of companies in 2022, it is quite difficult to adequately respond to challenges that require intervention in conceptual issues of business functioning - competitiveness, investment and financial policy, production and logistics, international activities. The sustainable nature of economic ties and chains is being destroyed at an accelerated pace. These trends reflect the realities of largest and medium-sized companies and are accompanied by unpreparedness for emerging strategic risks. Strategic risks are those risks that may lead to the failure of long-term goals. But the stability of the company in conditions of rapid changes can be increased by identifying and evaluating strategic risks already at the stage of strategy formation.

Any business strategy begins with the development of a unique mission and goals of the company, around which separate directions and parameters of business administration of the business are built. The theory of risk management studies the impact of uncertainty on any goals of the organization, and the entire methodology is aimed at optimizing such impact in practice, trying to help the company overcome uncertainty in achieving the set goal, therefore, strategic business management is accepted as a horizon for assessing uncertainty factors in terms of strategic planning.

It is necessary to quickly formulate the key strategic risks, carry out an assessment, appoint responsible persons in each direction (primarily, from the point of view of potential damage, for example, total underachieved revenue, operating profit, if such indicators are used as strategic goals). Next, decide on methods of response and prepare long-term measures that will be

monitored during the strategy implementation period.

However, it should be noted that not all risks can be directly linked to variables. For example, security risks, compliance risks, such as physical damage to enterprises due to an increase in the number of natural disasters caused by climate change, military actions; a sharp increase in purchase prices due to changes in supply and demand or changes in resource prices;

loss of customers due to a weak corporate image; the inability to offer new value due to a delayed response to changes in consumer lifestyles and diversification of values. For such risks, it is important to understand the duration and intensity of their current impact and possible reasons for strengthening or weakening during the strategy implementation period, since, for example, a focus on the reliability of current operational processes is not possible in the absence of a long-term strategy for ensuring the security of the organization.

If strategic risks are identified, the consequences of these risks are assessed from the point of view of achieving strategic goals, new emerging challenges can be absorbed in the process of operational management. In other words, each re-emerging challenge, provided it is relevant to the business, is correlated with previously identified and assessed strategic risks. And if the complete identification of strategic risks was previously ensured, new challenges in most cases will only lead to a reassessment of strategic risks and a review of measures in response to the corresponding risks. This creates a readiness for business interruption due to unforeseen circumstances, which can become a key factor in the long-term competitiveness of a business and a source of its "survival".

In practice, there are four possible outcomes of the challenge analysis in the context of previously identified and assessed strategic risks.

- 1) Challenges are fully correlated with strategic risks.
- 2) Challenges increase strategic risks.
- 3) Challenges are partially related to strategic risks.
- 4) Challenges do not correlate with strategic risks.

If the challenges are fully correlated with the strategic risks, it is assumed that the work carried out in the formation of the strategy allowed to foresee the main options of events, and the

challenges that arise now only voice what was discussed earlier, which was evaluated and allowed to formulate measures with neutralization of negative effects. Thus, the challenges do not affect the strategy, affect only the current operational goals and are leveled in the process of operational management.

If challenges increase strategic risks, it means that the factors and consequences of challenges are already known to the management, but the amplitude, depth of influence was underestimated, due to which there is a real threat of failure to fulfill the goals of the strategy. This is typical today, for example, for companies that are dependent on imports and face the reluctance of former partners to continue supplying products for which strategic development plans have already been laid. Since it is assumed that this risk was assessed by the companies, most likely, these companies worked out plans to substitute imported products. But the speed of current changes forced them to force replacement and, as a result, increased the cost of countermeasures. Of course, an option is also possible if the risks, taking into account the challenges, become too high, due to which the previously approved strategy will turn out to be unsustainable. In this case, the review of the strategy itself becomes a business response tool, which allows for an operational restructuring of the system of goals.

When the challenges are partially correlated or not correlated with strategic risks, it is assumed that the business did not suspect such risks, as a result of which the management will be forced to make strategic decisions already within the framework of operational management - to change strategic goals (for example, abandoning individual projects, directions), adjust long-term financial plans (for example, spend reserves or long-term investment funds). In fact, this implies a temporary blurring of the boundaries between strategic and operational planning, where the need to ensure the current functioning of the organization becomes a priority.

Thus, the ability of the company to respond to the changing context is largely determined by the depth of processing risks affecting the achievement of long-term business goals and its development strategy. If strategic risks have been qualitatively worked out - identified with a sufficient degree of completeness, correctly evaluated in terms of impact on goals - each challenge that arises can be correlated with these

risks, allowing the company's management to better understand the long-term effects of challenges in the scope of the company's strategy. Due to this, the quality of decision-making increases, allowing at least this opportunity to avoid spontaneous and instantaneous response measures to significant changes in the business context.

The thesis that "corporate social responsibility" adequately characterizes the relationship between business and society is, at first glance, quite banal. Business serves society, and not the other way around. Business is an institution created by social development, and it is obvious that organizations engaged in business must answer to society, must meet certain public expectations. The other is more difficult: what should be the context and content of this responsibility, who or what is its object and subject, what are the public expectations and to what extent should business respond?

CSR reports enable organizations to communicate their mission, activities and results to external and internal stakeholders. These include customers, the local community, society at large, staff, decision makers and shareholders.

If a company's CSR efforts have been bold and effective, issuing its CSR report is a communication tool as well as a marketing and public relations effort. Since there are no mandatory criteria, you can also use reports from auditing companies and use these reports to promote your organization's achievements and incorporate social responsibility into your brand identity.

An annual report on corporate social responsibility can also help increase accountability. For example, suppose your firm announces its goal of becoming carbon neutral by 2035 in its 2022 CSR report. In this case, employees are likely to feel motivated to achieve this goal so that it can be mentioned in the 2025 report. Suppose that the goal is not achieved within the specified period. In this case, the CSR reporting process can lead to an investigation of how the project went astray and what can be done to rebuild and reach the goal in a reasonable time frame.

Today, stakeholders evaluate a campaign's ESG activity based on its environmental, social and governance performance. It is important for every company to show its action plan and focus on global and regional results. To select the ESG aspects on which to focus efforts, it is necessary to analyze all the company's operational

processes and the supply chain, consult with internal and external stakeholders, set specific goals for each strategic ESG area, and create a set of key indicators against which the results of work will be monitored, based on which reports will be formed. The plan of initiatives for each specific ESG priority, aimed at achieving the set goals, will be positioned as a potential in the field of sustainable development, a roadmap for the integration of ESG principles into operational activities. Climate goals, stages of ESG-principles implementation in corporate strategy and corresponding changes in accounting and analytical support and reporting should be taken into account.

Big-name firms like Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, and KPMG are spending billions to assemble vast global networks of sustainability experts to help companies measure their greenhouse-gas emissions, achieve climate and diversity pledges, overhaul supply chains, and comply with forthcoming regulations.

The fees from all this work could provide a windfall for these firms, of course, yet the hiring spree also underscores the complexity of injecting sustainability into their clients' business models.

In April, Deloitte announced a \$1 billion investment in its sustainability and climate practice, including offering training to all 340,000 of its employees. KPMG said in October it would spend more than \$1.5 billion over three years to expand its environmental, social, and governance, or ESG, practice and train its 227,000 workers across the Americas, Europe, and Asia Pacific. A year ago, PwC unveiled the largest push of the Big Four accounting firms with plans to invest \$12 billion over five years and make 100,000 new hires in ESG and artificial intelligence (Catherine Boudreau, 2022).

The solution of global companies - giant consultants will help to collect ESG data, calculate indicators, set and monitor key ESG performance indicators, export reports or view data in the form of interactive information panels (dashboards) for all subsidiary companies. The tool will also facilitate reporting, ensure consistent settlements, while keeping your ESG data secure and accessible in one place. It will help you comply with ESG regulations, share ESG data with stakeholders and strategically manage ESG performance.

The tool you need for ESG reporting - for example, the ESG Management Solution tool, designed for companies that have decided to submit reports and manage their ESG data on their own initiative. This ESG software was developed specifically in collaboration with PwC's sustainability teams.

The tool provides full management transparency and control over ESG indicators and efficiency. All data can only be generated at the level of individual companies/subsidiaries or as a consolidated group report. Upon request, we can individually customize information panels and export reports according to your needs. The tool provides a high level of application flexibility, allowing you to set individual efficiencies, choose reporting indicators, as well as your own data for calculation (e.g. emission factor) or international databases.

Functional capabilities of team management ensure interaction at the level of different companies and several people thanks to the ability to check the progress of work, distribute tasks, set automatic messages or deadlines.

The tool includes a document library where you can store all the documents you need and all the data in the ESG area in one place. The library also includes guidelines and guides related to ESG reporting to facilitate this process.

On request, we can fully customize the software according to your needs, connecting the tool to existing data or reporting systems (via application interfaces (APIs) or cloud data integration tools) or text recognition (OCR) technologies to automate data entry.

The tool tracks activities, allows data blocking and export reports with detailed logs and settlement details to facilitate future audits and ensure a high level of data protection.

Systemic risk cannot be completely eliminated, but it can be reduced and work can be done to eliminate it more effectively. Addressing systemic risk requires the use of existing know-how in the field of risk reduction, as well as the development of improved approaches to address such characteristics of systemic risk as its cascading effects and inherent complexity and uncertainty.

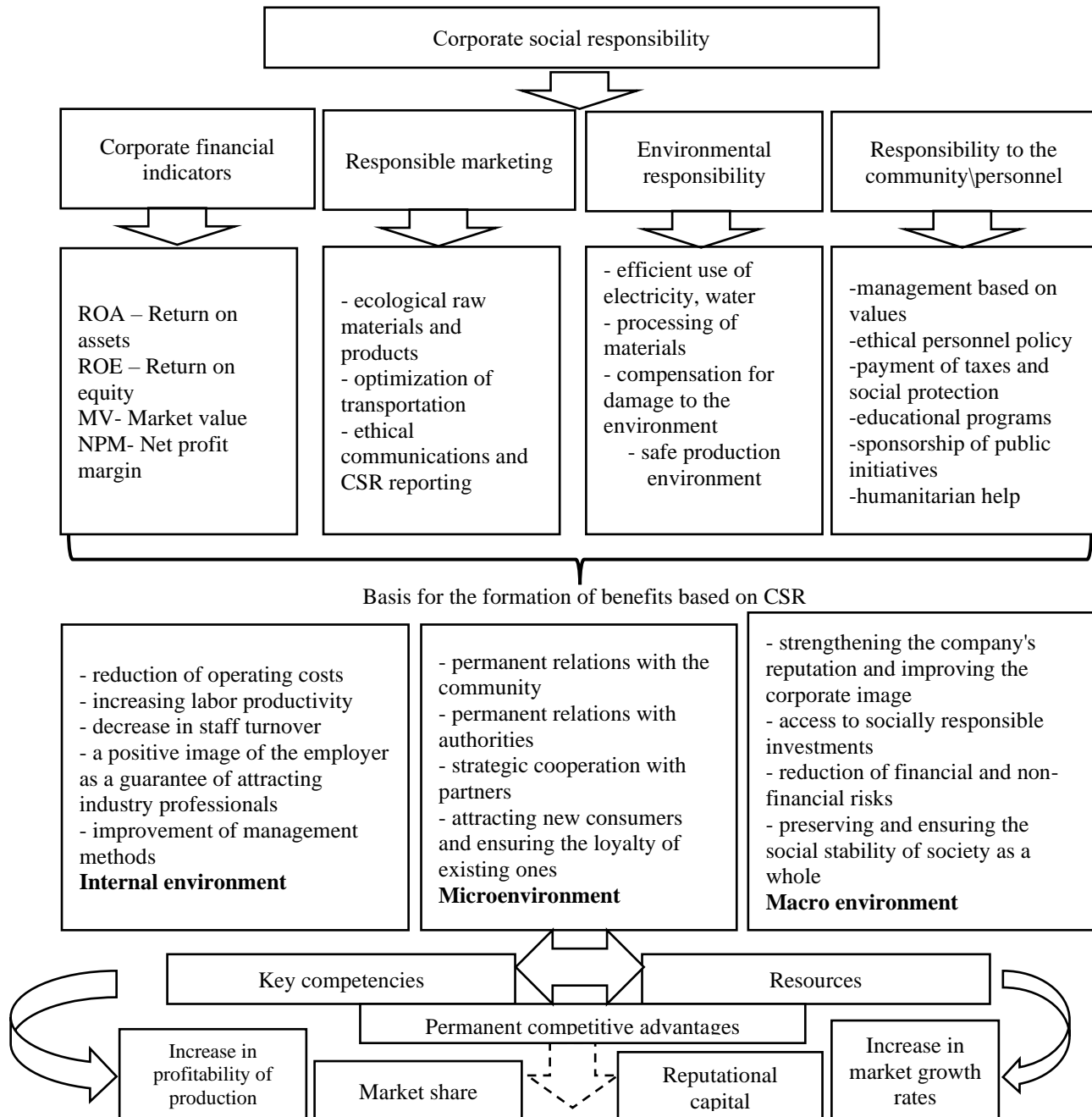
By introducing social responsibility criteria (economic, environmental and social aspects), ethical management and transparency, companies can become more competitive, reduce risk and improve management practices. That is why

companies with a firm corporate social responsibility commitment are growing in number throughout Spain. AENOR offers advanced and comprehensive solutions such as IQNet SR10 certification or certification of criminal compliance model and solutions aimed at interest groups and specific aspects such as the prevention of bribery (ISO 37001) or the checking of social responsibility and sustainability reports.

The impact of the main directions of social responsibility on the competitiveness and investment attractiveness of a modern enterprise, which must meet the strategic goals of a sustainable enterprise, is shown in Fig. 1.

Consumer demand for environmental sustainability will continue to grow and will drive businesses to use sustainable ways (Olena Chukurna & Viktor Zamlynskyi, 2023). This presents a significant opportunity for the accounting industry, as managing this resilience requires risk assessment and reporting skills that they can present as a competitive advantage. As sustainability efforts evolve, the sector is looking to increase innovation by offering environmentally friendly services to help its clients measure their sustainability performance. Environmental, Social and Governance (ESG) issues are also key issues and outcomes for global investors focused on sustainability and climate change. The bulk of these criteria are businesses that must measure and reduce their greenhouse gas emissions. Since there are no globally significant standards for ESG yet, global standards are under development, which gives accountants and auditors ample opportunity to grow in this area.

Artificial intelligence will change the nature of accounting operations, increase efficiency, reduce errors and streamline workflows, and help professionals make real-time business decisions based on data analysis. Demand for accounting software has surged thanks to the surge in digital payments. Accountants need to be digitally proficient as more companies keep their money digitally archived. Accountants, analysts and statisticians also need to prepare for the future with technologies such as blockchain. Accounting with the development of digital technologies in the economy, both in theoretical and practical terms, is undergoing significant changes, which involve innovative processes for creating, storing and transmitting information.



**Figure 1. CSR as a factor of competitiveness of enterprises**

Today it is impossible to distinguish between the traditional and digital sectors of the economy, since almost all types of companies rely on digital components to one degree or another. At the same time, the development of digital technologies has a direct impact on the speed and quality of these processes.

### 5. CONCLUSIONS OF RESEARCH

Sustainable development should be seen as a competitive advantage, a personal role in solving a number of the most pressing global problems, and not a sacrifice of profits. This has become a crucial element of the company's capitalization and the successful strategy of any organization. A

business that does not take into account the risks of sustainable development loses the best staff, partners, value and reputation, is less successful in terms of profitability, growth and retention of market share. By integrating sustainability into its business strategy, a business will definitely succeed because of sustainability, not against it. Protecting an organization's capital base used to be a generally accepted, long-standing, and sustainable business principle. But if sustainable development has a global principle, it should be implemented through implementation in the planning and accounting system, public reporting, transparent measurement and publication of quality parameters of ESG of

enterprises. A critical competitive advantage is developing and adopting AI and cloud-based business strategies and actions that meet the needs of the enterprise and stakeholders today,

while protecting, conserving and enhancing the human and natural resources that future generations will need.

### References

1. Kleine, A., Von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 517. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0212-z>
2. Montiel I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269. <https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
3. Barnett M. L., Henriques I., Husted B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937–964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>
4. Gon A., Mititelu C. (2016). CSR practices in leading Indian banks. In D. Crowther & LM Lauesen (Eds.), *Accountability and social responsibility: International perspectives (Developments in corporate governance and responsibility, Vol. 9, pp. 127–153)*. <https://doi.org/10.1108/S2043-05232016000009006>
5. Sanders N. R., Wood J. D. (2015) *Foundations of sustainable business: Theory, function, and strategy*. John Wiley & Sons.
6. Pires, C. M., Moura-Leite, R. C., Pereira M. WG, Tang-Serquen I. (2020). Corporate social responsibility from the consumer perspective: a cross-cultural study. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(2), 334-360. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i2.17773>.
7. Porter M. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York
8. The Big Four accounting firms need sustainability experts — and are investing big in training in order to get them /Catherine Boudreau Jun 13, 2022 URL:<https://www.businessinsider.com/accounting-and-financial-firms-are-hiring-sustainability-experts-2022-6>
9. Zamlynskyi V. *et al 2023 IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 1126 012002 DOI 10.1088/1755-1315/1126/1/012002
10. Modern trends in digital transformation of marketing & management/ collective monograph /Edited by Olena Chukurna and Viktor Zamlynskyi. Košice: University of Safety Management in Košice, 2023. 605 p. <https://cutt.ly/x6ivFyQ>

### Анотація

#### **СТАНІСЛАВИК Олена В'ячеславівна, ЗАМЛИНСЬКИЙ Віктор Анатолійович СТАЛІСТЬ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ**

Формування стійких передумов стратегічного розвитку підприємства в умовах підвищених ризиків є актуальним завданням управління. Для її вирішення запропоновано розглянути набір інструментів і необхідних ресурсів, а також внести зміни в систему управління. Корпоративна соціальна відповідальність показує взаємодію бізнесу, суспільства та держави в контексті глобальних умов сучасного розвитку. Крім того, впровадження стратегії КСВ має вирішальне значення для забезпечення успіху будь-якої програми корпоративної соціальної відповідальності. Успішний план КСВ – це конкурентна перевага, довіра інвесторів та клієнтів, яка має бути підкріплена прозорими, лаконічними та позитивними довгостроковими звітами, статистикою, антикризовим менеджментом та глобальним галузевим планом, що приносить користь усім існуючим структурам та майбутнім поколінням. Розвиток сфери наукових інтересів у цьому напрямку має актуальність і стратегічне значення для подальшого поширення парадигми сталого розвитку. Підприємство має навчитися долати ризики та управляти ними: облік сталого розвитку в оцінці бізнес-ризиків та аналізі можливостей, вивчення портфеля компанії, управління ланцюгами поставок, оцінка стратегій і бізнес-моделей з метою виявлення загроз і можливостей, співпраця з консалтинговими компаніями є складовими стратегічного управління сучасною компанією. У публікації авторами висвітлено вибір стратегічних цілей сталого розвитку та основні напрями досягнення, а також обґрунтовано їх доцільність.

**Ключові слова:** сталій розвиток, стратегічні пріоритети, корпоративна соціальна відповідальність, показники ESG, зацікавлені сторони, стратегічні ризики, конкурентоспроможність, штучний інтелект, цифровізація

Стаття надійшла до редакції 20.02.2023 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Станіславик О. В., Замлинський В. А. Сталість розвитку підприємства в стратегічному управлінні. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 230-238.

Stanislavyk O., Zamlynskyi V. (2023) Sustainability of business development in strategic management. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 230-238.



UDC 378.2

**ADLER OKSANA**

PhD, associate professor of the department  
of enterprise economics and production management,  
Vinnytsa National Technical University  
ORCID ID: 0000-0002-4673-366X  
e-mail: oksana\_adler1983@ukr.net

**PRYCHEPA IRYNA**

PhD, associate professor of the department  
of enterprise economics and production management,  
Vinnytsa National Technical University  
ORCID ID: 0000-0002-0805-2732  
e-mail: prychepa.iryana@gmail.com

**RUDA LILIIA**

PhD, associate professor of the department  
of finance and innovation management,  
Vinnytsa National Technical University  
ORCID ID: 0000-0002-1598-8301  
e-mail: [rudalist ok@ukr.net](mailto:rudalist_ok@ukr.net)

## **MODEL OF FORMATION OF ECONOMIC COMPETENCES OF SPECIALISTS IN TECHNICAL SPECIALTIES IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION**

*The quality of education is an important condition for the competitiveness of the economy, it determines the political, scientific and socio-economic direction of the state's development. Global processes of integration significantly change the requirements for the training of educational specialists for professional development. The modern human resources system should be focused on the training of highly qualified specialists who are able to think strategically and are ready to work in complex modern conditions. It was established the internationalization of all spheres of social life requires the integration of educational process.*

*An important prerequisite for the creation of a single European educational space is the provision of commonwealth and cooperation, as well as the preservation of one's own ethnic and cultural diversity. It was established that the rapid development of scientific and technical progress and new forms of organization of production put forward new requirements for the training of specialists in technical specialties. An innovative vector of development based on the integration of education and science at all levels has been determined. The importance of forming a basic level of economic competence among specialists in technical specialties is emphasized.*

*The ability and skills to achieve an effective solution of professional tasks, taking into account economic factors, by a specialist in a technical specialty are highlighted.*

*The educational space of a competitive specialist has been formed. An important point in the training of a technical specialist of the European model is the integration of his personal qualities with the assimilation of the disciplines of professional and practical training and relevant economic competencies*

*On the basis of the conducted research, modeling of the process of formation of the system of economic competence of technical specialists was carried out, taking into account the requirements of the highly competitive labor market and in the context of the European vector of modernization of modern educational process. It was determined that the developed model covers all stages of*

*professional training of specialists, ensuring the achievement of the set goal: the formation of a system of economic competence among specialists in technical specialties, which will be manifested in their readiness and ability to solve professional technical tasks with their qualified economic justification.*

**Key words:** higher education, specialist, economic competence, model, competitiveness, European education

JEL classification: I1, I10

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.106.117>

## 1. INTRODUCTION

One of the determine factors of economy competitiveness is the quality of education, which provides development of the intellectual, spiritual and economic potential of society. Education has always been ascertaining factor in the political, socio-economic, cultural and scientific spheres of vital activity of society. The development of the national education system is impossible without its interconnection with modern globalization and European integration processes which impose strict requirements for the training of an educated, competent, fully developed person, which is capable of professional flexibility and mobility, continuous learning and professional development.

Global integration processes of the modern world make their adjustments and impose significant requirements for the restoration and development of the national economic system competitiveness, that is impossible without the formation of a powerful human resource potential of the country, the basis of which are modern highly skilled specialists: managers, engineers, researchers, designers, programmers, economists, etc. [1].

The modern approach in the field of domestic personnel system requires the training of highly qualified professionals who possess the appropriate professional qualities, think strategically, mobile and ready to work in market conditions [2]. The complication of labor relations, as well as the intensification of the knowledge role in modern society, requires taking into account the latest social aspects that increase the requirements for the individual professionalization, and formation of interdisciplinary ties and integration of various knowledge on this basis. Creation of economic competence system among specialists in various fields of activity is the significant direction in the market conditions. This issue is especially actualized in relation to the specialists of technical specialties due to the peculiarities of

their professional activities, modern requirements to their knowledge system and the lack of attention to this issue during acquiring technical education.

## 2. ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Problems of training students of technical specialties are widely discussed theme in the scientific literature and it was investigated in works of O. M. Alekseev [3], I.V Gerasimenko [4], N.M. Kijanovskaya [5], Y. V. Krupsky [6], A. M. Kokareva [7], N.V. Rashevskaya, O.G. Romanovskaya [8], S.O. Semerikov, A. M. Stryuk [9], Y. V. Trius [10], and others. The problems of the formation and development of economic competences were researched by O.P. Amend, D.S. Antonyuk [11], P. G. Banshchikov [12], V.Y. Pazdriy [13], V.V. Divak [14], D O. Zakatnov, et al. At the same time, the issue of training highly skilled technicians through the prism of formation system of their economic competence in the conditions of European integration processes of education is insufficiently studied and requires further research and improvement of the relevant educational process.

The purpose of the study is modeling of the formation process of economic competence system of specialists of technical specialties during obtaining high-quality higher education as a requirement of a highly competitive labor market in modern conditions.

The following scientific tasks were identified to achieve this goal:

1) to investigate the features of European modernization vector of a modern specialist training;

2) to distinguish features of teaching economic subjects for students of technical specialties;

3) to study modern innovative technologies in higher school, training of technical specialists;

4) determine the criteria for assessing the

quality of training of a modern technical specialist;

5) to study the space of the formation of a modern competitive specialist in the technical direction of the European model;

6) to model the formation process of economic competence system of specialists of technical direction.

Internationalization of all social life spheres (economic, socio-cultural, scientific and technical and other relations) determines the way and quality of the world life, requires international integration and educational processes. The system of national education is modernized purposefully and consistently with the aim of joining the educational and scientific space of Europe in accordance with the requirements of the Bologna process, which ensures a correlation between the requirements of a highly competitive labor market and the level of knowledge of specialists, by establishing common criteria and standards in the national educational systems of Europe.

The need of the creation of single European educational space is specified by real changes in the world: the problems of globalization, the formation of the information society, increase of migration processes, the mobility of the labor market, intercultural exchanges and most important - to learn the community and cooperation while preserving its own ethnic, cultural, religious and other diversity, respecting each other.

The main task proposed by Bologna process countries is to unite the educational systems of European countries, providing their preservation of national identity, historical traditions and specifics. The first attempts to give higher education in European countries the unifying, common features took place in the 1950s, since the signing of the Treaty of Rome. The further development of such efforts was realized in a series of events that took place in Europe [15].

Innovative strategies of the educational and scientific fields, considering European principles, are proclaimed in the program state documents, in such as, the National report "New course: reforms in Ukraine 2010-2015" (2010), "National strategy of development of education in Ukraine for 2012-2021" (2012), "Strategies of innovative development of Ukraine for 2010-2020 in the context of globalization challenges" (2009). The new version of the Law "On Higher Education"

(2014) defines the main directions of the state policy, which includes: promoting sustainable development of society by forming a competitive human capital and creating conditions for lifelong education; international integration and entry of Ukrainian higher education system into the European space providing the achievements and progressive traditions of the national higher education are maintained and developed; continuity of getting higher education; state support of the training specialists in the priority sectors of economy, fundamental and applied scientific researches, scientific pedagogical activities [16].

The rapid development of scientific and technological progress, new forms of production organization, the development of information technology radically change the approach to business administration and interaction of employees in the economic process. Integration processes in science, technology and production require the optimization of modern vocational education, which is aimed at the comprehensive development of the individual, providing a broad orientation in modern social and economic life, sufficient competitiveness on the labor market and successful professional activity within specific professional direction.

Accordingly, taking into account current requirements, European educational orientations are aimed at innovative development based on the integration of education and science at all levels and characterized by interpenetration of different branches of knowledge.

Such direction of European development was caused by the fact that market relations and the latest technologies require from young specialists not only education and activity, but also autonomy, confidence, responsibility, ability to live and work in new rapidly changing conditions, to be socially oriented and economically educated.

### **3. METHODS AND WAYS OF ECONOMIC COMPETENCE FORMATION OF TECHNICAL SPECIALISTS**

Dynamic socio-economic conditions of people's lives and activities of economic entities, the rapid development of scientific and technological progress require from specialists of all spheres the ability to adapt to innovative technologies and readiness to implement them in the economy, which in turn requires the

formation of a basic level of economic competence and a culture of economic relations regardless of the professional field of activity.

Economic competence enables specialists of various professional directions:

- to improve their competitiveness on national and European labor market;
- to adapt to the growing demands of the market environment, thereby self-asserting and self-realization;
- to ensure the formation of competitive advantages of the company on local and European markets;
- to make fast and adequate decisions in professional and everyday life;
- be able to creatively and independently approach to the solution of urgent problems in the socio-economic, industrial and technical environment of dynamic changes, etc.

In general, competence is a complex system that reflects the appropriate ability of an individual based on a complex system of knowledge, experience, values, abilities that are integrated learning outcomes.

In this context, the systematic approach to the interpretation of «economic competence» proposed by G. Kovtun and O. Martynenko is interesting, considering the concept as "the totality of economic knowledge and practical skills, experience, economic culture and thinking, the availability of a sustainable need and interest in professional competence, and the components of economic competence are: a set of economic knowledge, economic consciousness, economic thinking, economic quality" [17].

Economic education and formation of basic economic competencies of every member of society as the basis of life-support in the future is a priority task of modern education, therefore, the formation of basic economic competences of specialists of technical specialties should become an important direction. The importance of such orientation is caused by the fact that these specialists direct their knowledge and efforts to solve the technical, industrial and innovative problems, on which the success of the enterprise in the market conditions of management depends to a large extent.

Today's requirements make it necessary for specialists of technical specialties not only to have knowledge in the profiled industry, but also to have an essential understanding of the functioning of economic systems at macro- and

micro- levels, skills and abilities of integration economic principles and economic thinking into their professional activities. Such knowledge, skills and abilities will provide the opportunity to direct their own technical and creative activities, based on the economic needs and capabilities of the enterprise, the country and the world society as a whole. It is also necessary to create the economic competencies of specialists with higher education for effective use in their own domestic activities.

Accordingly, the economic competence of students and specialists of technical specialties is characterized as the ability to knowingly and effectively carry out professional, in technology and technology, and life activities based on main economic knowledge, skills, attitudes, beliefs, personal qualities and experience [11].

The task of modern higher education is the preparation of a specialist who, besides technical knowledge, would have a professional idea of the regularities of the functioning and the development of the economy, the operation of market mechanisms and the peculiarities of the organizational and production activities of the modern business entity.

In the modern world, the activity of a specialist in the technical field is designed to solve professional problems, taking into account the economic opportunities, realities and consequences of such activities for the organization, industry, country or international technical and economic systems. It is possible to achieve an effective solution of professional tasks taking into account economic factors by specialist in the technical field, having acquired the following skills and abilities [11]:

- analysis of the influence of the economy on the sector of such activity;
- maintaining modern knowledge in the field of behavioral economics;
- analysis of current technical innovations and their economic consequences;
- forecasting changes in economic models of the industry;
- fundamentals of organization and planning of production in such field;
- understanding of inter-branch economic relations;
- understanding the basics of consumer behavior in B2B (business for business) and B2C (business for the consumer);
- understanding of the economic component

of the relationship employer - performer;

- personal finance skills;
- skills of economic interaction in everyday

life.

The activity and behavior of students and specialists of technical specialties is motivated by internal needs, awareness of their place in the life of society, team and family. Therefore, in the structure of economic competence we allocate a personal component. Its meaning will be revealed through personal qualities and personality experience in the field of economic relations.

It is clear that the economic education of students of technical specialties should take into account certain features and focus on the basic fields of economic science with the allocation of the knowledge and skills necessary for the implementation of the relevant professional activities (specialization and profiles).

Educational qualification requirements for a modern specialist, whose level should correspond to the progressive trends of European education, require the formation of a clear system of criteria for assessing the quality of specialist training [1]. The developed system of criteria should integrate the main indicators, which can be used to evaluate both the quality of the educational process itself and the quality of training a specialist.

It should be noted that the training of technical specialists in the context of their economic competence requires an appropriate assessment, which will be based on a system of relevant indicators including technical and economic peculiarities of knowledge, and will comply with the basic principles ensuring the objectivity of such an assessment. The basic principles of such evaluation include: planning of the introduction of economic disciplines into the curriculum and control of their study; systematic and systematic use of economic knowledge by students of technical specialties; objectivity of assessment; ensuring the principle of content in the context of studying economic disciplines; an individual approach with a combination of unity of requirements to a specialist.

The problem of forming a system of criteria for assessing a modern specialist is that the priority of the assessment is the determining the quality of a specialist from the point of view of assimilation of technical special disciplines. However, this approach does not make it possible to assess a specialist on the subject of its

universality, mobility, adaptability, and flexibility. That is precisely those basic requirements which should be put forward for the competitiveness of a specialist on the European labor market. In this regard, the assessment of the level of quality of specialists of technical specialties in the context of their economic competence should be carried out according to the following basic criteria:

- Competitiveness of a specialist, which is reflected in the benefits derived from the possession of a set of relevant economic knowledge and skills of their application in the main activities;

- Competence of a specialist, representing a set of knowledge, skills, experience, ability and readiness to solve problems and tasks that arise in concrete situations of life, evaluating them from the economic point of view;

- Professional mobility of a specialist, which testifies of his readiness for obtaining and mastering new knowledge, the level of adaptability and flexibility on the changing labor market.

The above criteria enable to provide an integrated and systematic approach to assessing the quality of a technical specialist from the point of view of its economic competence. This approach makes it possible to train specialists of technical specialties, which will correspond to the international standards of education.

The system of the above qualitative demands, bring forward to a modern specialist, first of all, requires application of appropriate innovative means and methods of their training. Innovative methods of teaching disciplines in higher education should provide psychological and pedagogical, scientific and production, socio-economic components of the development and formation of a modern specialist. Today, pedagogical and educational innovations are oriented on the training of a creative, adapted, mobile specialist who has all the necessary competencies to make non-standard decisions and to ensure the appropriate level of their quality.

Among the most common techniques today, methods of context-based learning, simulation and problem-based learning, modular and distance learning, as well as full knowledge acquisition are most often used. The above methods can be applied both separately and in a complex combination, characterized by

individual features, and also have their own models of formation of modern specialists.

It should be noted that the essence of innovative teaching methods in a high school is to change the role of the teacher. For innovative approaches in teaching disciplines, the teacher acts as the manager-organizer, whose purpose is to reveal the student's personal development, to form his creative abilities, increase the level of activity, cognitive activity. As a result of this training, the ultimate goal is not the student's ability to reproduce the theoretical material, but his ability to solve specific practical problems and to solve non-standard situations.

An analysis of modern higher technical education suggests that, despite the rapid development of information and computer technologies which ensure the quality and competitiveness of adopting various technical solutions modern technical specialists lacks knowledge concerning the adaptation of these solutions in the conditions of functioning of the market system.

Thus, the main tendency to increase the level of quality of training specialists of technical specialties is diversification of their educational process, which should ensure the principles of conformity, quality education, personal orientation, freedom of choice. In the case of the training of specialists in technical specialties, particular attention should be paid to ensuring interdisciplinary integration - the correspondence of interdisciplinary connections, didactic synthesis and integrity.

Thus, today there are many different approaches to the introduction and application of innovative methods of training specialists, but the problem is that during the teaching of economic disciplines specialists of technical specialties need to use specific approaches and tools in order to form a modern competitive specialist, who has appropriate economic competencies. That is, such a specialist who would be capable of competent economic substantiation of all his technical decisions. Particularly important is ensuring the economic literacy of students of technical specialties at the final stages of their training when it comes to substantiating technical decisions when writing bachelor's or master's papers.

One of the most common methods for introducing economic knowledge into the system of formation of specialists in technical specialties

is the application of case-technologies. The essence of this innovative method is that the student must analyze the specific technical problem through the prism of its economic components, as well as form conclusions on the solution of this problem. The case-technology method involves the use of a variety of techniques, among which the most relevant during the assimilation of economic subjects by students of technical specialties are: reception of situational analysis, reception of design, reception of discussions. It is worth noting that the case-technology method is used in conditions of practical and seminars, during doing course work (when each task is a separate simulated problem or when the task is formed in accordance with the topic of bachelor's or master's work).

Especially popular today is the application of higher school various methods of facilitation. The essence of this group of methods is to encourage students to the development and personal growth. Such methods involve the use of a set of algorithms and methods of interaction teacher-student, which ensure the creation of conditions for the development of experience, creativity, self-actualization. Methods of facilitation are designed for group sessions in which a group of students is formed in the form of a single team, which makes it possible to develop teamwork skills, but at the same time to develop the value component of each group member. All receptions of the facilitation are based on the understanding of the psychological approach, the collective mind, the theory of multiple intelligences. The main methods of facilitation include the use of moderation cards, rankings, world cafe method, brainstorming. These techniques give the opportunity to depart from standard practical and seminar classes, which are reduced to the technical fulfillment of the design tasks and the formal reproduction of theoretical information.

Application of methods of facilitation enables students to focus on constructive interaction with the teacher, to allow students to have their views that do not substantially coincide with the position of the teacher, to support the independence of students, to allow students to choose the most suitable methods for them to study. Facilitation is especially important when teaching economic disciplines for technical students, as students often have a false idea of the insignificance of the component of economic competence in the structure of their learning.



Despite the fact that the main result of the mastering of the relevant disciplines during the formation of specialists in higher education is their ability to apply the acquired knowledge in practice, it is worth noting that the practical aspect is not possible without the student obtaining relevant theoretical knowledge. In this regard, methods of teaching the theoretical material in lecture classes should be of an active nature and ensure maximum interest of students. Sufficiently high communicative effect can be achieved through the use of storytelling in lecture practice. Storytelling is a powerful way of reporting information to an audience by retelling real or fictitious stories, examples that are instructive, and sometimes amusing. Such a method integrates psychological and managerial aspects, makes students to be more active and motivate them for better results. It is clear that creation the entire lecture material by such an approach is difficult, and sometimes impossible at all. However, when the lecture is full of various digressions, identified with actual examples of the lecturer or by the students themselves (in the case of the dialog format of the lecture), level of remembering of the theoretical material increases at times. In addition, storytelling provides an opportunity not only to enhance the motivational component of students during the lecture, but also to develop their communicative abilities. This innovative approach is quite convenient in applying in the teaching of economic disciplines for students of technical specialties, since most economic information can be demonstrated by illustrating examples of domestic and foreign experience.

Storytelling is a non-formal teaching method and can be used as an additional to the academic ones. The main pledge of effective use of storytelling is the examples that are appropriate and timely given to the audience, illustrating the lecture theoretical material.

Quite a positive result in the training of specialists of technical specialties can be achieved by means of Kolb's Learning Cycle. Cycle model of cognition provides the professional orientation of students in the introduction of new educational standards. The Kolb's Cycle anticipate the presence of four processes, which promote to the full mastery of knowledge. The first stage stimulates the student of technical direction to solve specific economic task. According to the results of the initial

analysis, the student achieves certain results in solving the problem. The following conclusions are verified by means of experimental simulation of the situation, which enables one to see the problem situation in a different way. The main task of the teacher of economic subjects is to provide students with the opportunity to go through all phases of the Kolb's Learning Cycle by the most optimal methods for them.

This approach provides the formation of accommodation and convergent learning styles of the main features of which are active experimentation, abstract conceptualization and own experience. According to the research, students with such skills become leading specialists in engineering and technology, widely apply modeling, laboratory studies, and have the ability to apply research results in their practice.

Modern approaches to the formation of a competitive, active, business, and mobile specialist of high quality first of all foresee the formation of a creative personality, who not only possesses a certain amount of economic knowledge, but can also use them in real life. In this regard, the main idea of innovation education is the use of problem-based approach, research methods, methods of business activity, as well as the active use of information and communication technologies.

The use of the above-mentioned innovative methods of teaching economic disciplines for students of technical specialties will ensure active participation of students in the educational process, the possibility of using basic knowledge in real conditions, approximation the approach to collective activities, emphasize the student's attention to the learning process, rather than memorizing information.

Significantly increase the efficiency of the application of the above innovative methods is possible also under conditions of their use in conjunction with international educational and scientific programs. Today, Ukrainian universities are actively participating in international programs such as TEMPUS, DAAD, which are programs of trans-European mobility in the field of higher education, promote its modernization and development, and provide mobility for students and teacher giving opportunities for advanced training and internships. Competitive and creative professionals often put forward their own projects to participate in INCO, INTAS, COBAS



research and innovation funding programs, which ensure the implementation of new ideas in accordance with current market requirements. It is also a very significant stimulus to take part in various European Union science and technology programs - TACIS, USAID, USIA, CIDA.

The participation of native technical specialists in the mentioned programs and projects is quite real, but it is important to remember that a market economy requires technical solutions which are characterized by qualitative indicators including not only a set of technical characteristics, but above all meet the modern requirements of investment policy and

commercial utility.

#### 4. RESULTS AND DISCUSSION

Now it is possible to determine the educational space of the formation of a competitive specialist. From the above analysis it becomes clear that the determining moment of training a specialist in the technical direction of the European model is the integration of one's personal qualities with the mastering of subjects of professional and practical training and relevant economic competences (Fig. 1).

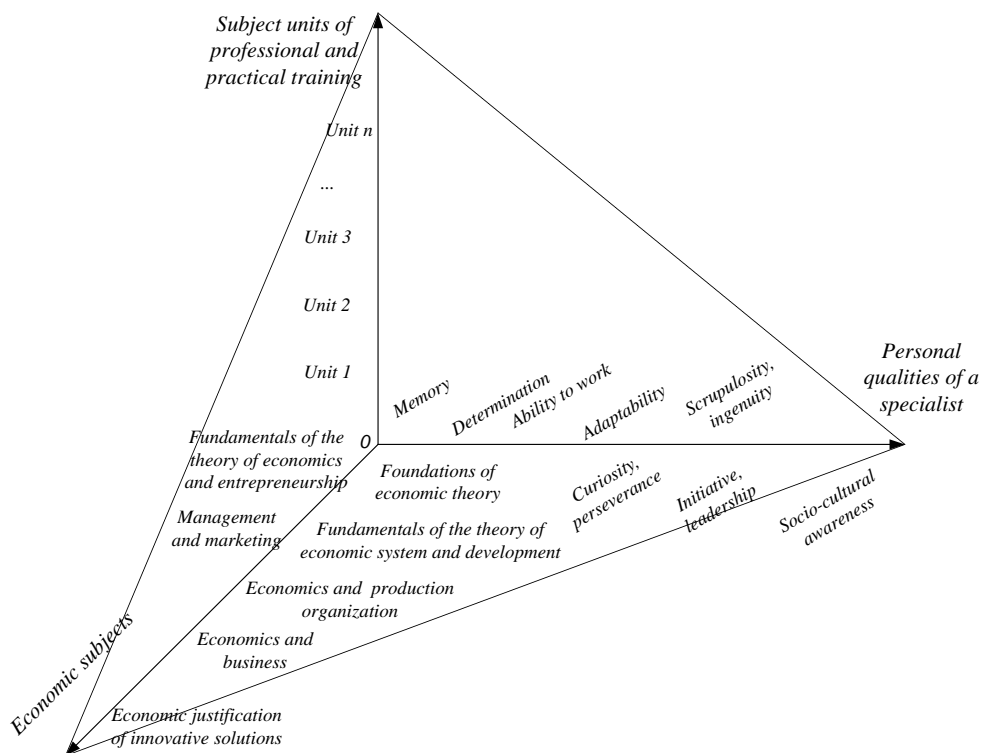


Fig. 1. The space of a modern competitive specialist formation of the European technical direction

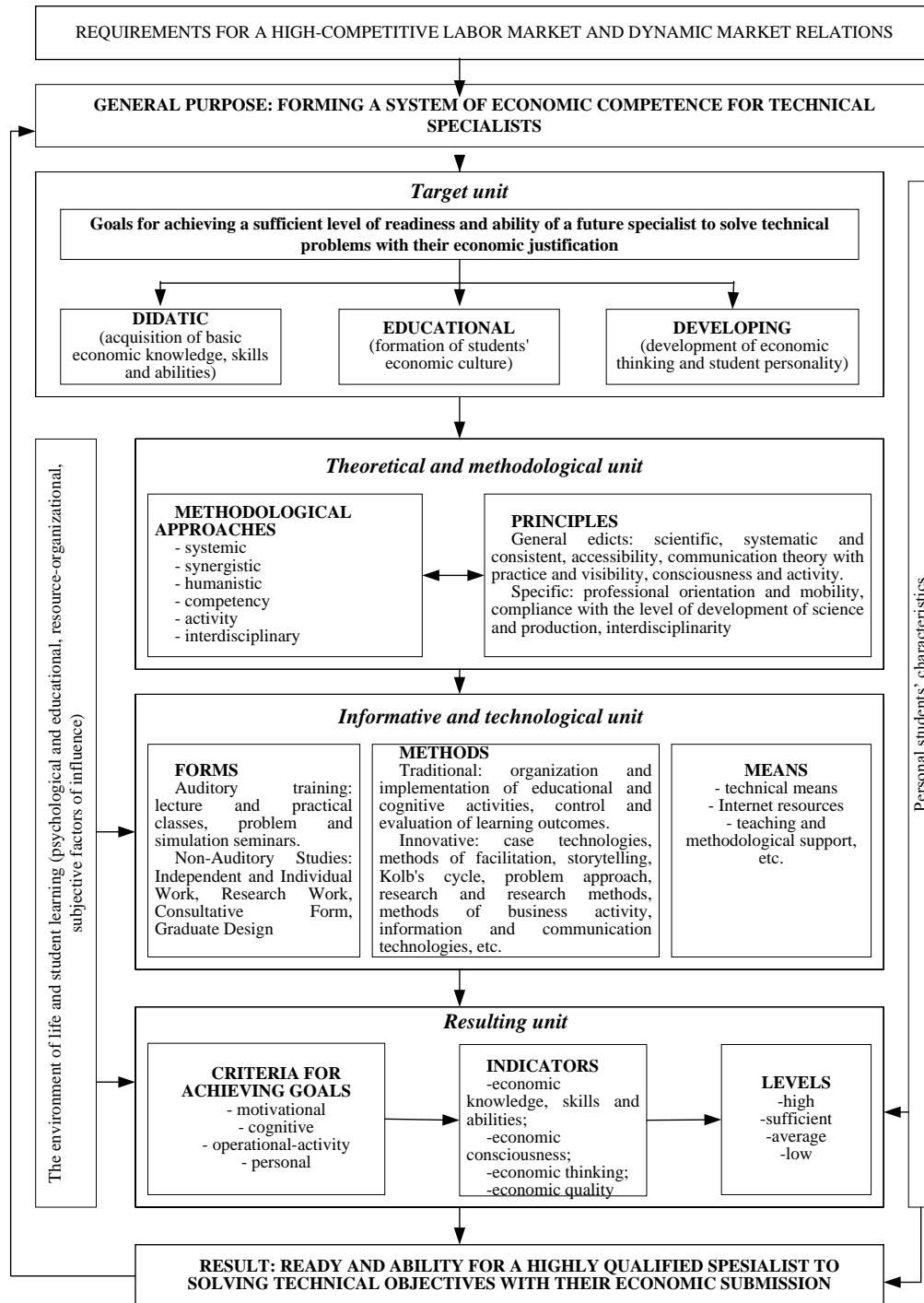
It should be noted that the units of economic subjects shown in Fig. 1 provide for the formation of specialists of technical specialties such characteristics [18, 19, 20]:

- understanding of the basic economic laws and principles of management in market economy;
- mastering the means of entrepreneurship in conditions of efficient use of limited production resources and organization of modern production processes;
- formation of modern managerial thinking and system of special knowledge in the field of production management, identification of the basic needs of the modern market;

- skills of carrying out economic substantiation of development and realization of technical decisions.

The given space of formation of the modern competitive specialist of the technical direction of the European model enables to visualize the realization of interdisciplinary connections in the process of forming their professional competence.

competence system of specialists of technical direction taking into account the requirements of a highly competitive labor market and in the context of the European vector of modernization of modern educational processes (Fig. 2).



**Fig. 2. Model of formation process of economic competence system of the specialists of technical direction**

The developed model is system-structured in relation to the application of principles, methods and means of providing a holistic pedagogical process. The model includes interconnected and complementary structural units: target, theoretical-methodological, informative and technological and resulting, providing integrity and phased training of specialists.

Target unit is formed considering the requirements of modern highly competitive labor market and dynamic market relations and it determines the goal of the model: the formation of a system of economic competence of technical

specialists.

The conducted research and the obtained results give opportunity to model the formation process of economic

The theoretical and methodological component provides the use of a system of principles and methodological approaches to the formation of the readiness and ability of specialists of technical direction to efficiently solve professional problems including economic factors.

The informative and technological unit provides the use of traditional and innovative forms in their interrelation, methods and means of learning of

economic knowledge and the formation of appropriate skills of technical specialists in the course of the economic subjects study.

The resulting unit enables to assess the level of performance of tasks and the degree of achievement of the goal in accordance with the identified criteria and indicators.

To conclude, it can be noted that the developed model covers all stages of professional training, ensuring achievement of the set goal: the formation of the system of economic competence of specialists of technical specialties, which will be manifested in their readiness and ability to solve professional technical problems with their qualified economic substantiation.

## 5. CONCLUSIONS OF RESEARCH

The priority vector of the development of modern higher education in Ukraine is to aim on the process of entry of the national high school into the European and world educational space, considering relevant demands of the modern labor market, as well as close and distant prospects in such a direction.

The modern higher professional education of the technical direction, therefore, should focus on providing all areas of activity with highly skilled professionals capable of working in new, rapidly changing conditions, being socially oriented and economically educated. It requires acquiring through of economic knowledge, skills, considering economic factors and a qualified economic justification of the developed innovative solutions.

Economic education of students of technical direction should consider certain features and focus on the basic fields of economic science using innovative methods and means of training

The model developed by the authors is complex and involves the introduction into the educational process of innovative technologies of training highly skilled technicians having actual economic knowledge, skills, and the necessary economic competence, which enable to solve the problem of employment of technical specialists on national and international labor markets.

## References

1. Pshenichna L. A. (2018) Osoblyvosti rozvytku systemy vyschoi osvity Ukrainy v konteksti formuvannia suspil'stva znan' [Peculiarities of the development of the higher education system of Ukraine in the context of the formation of a knowledge society]. *The Sources of Pedagogical Skills*, no 11, pp. 278–284.
2. Tovkanets G. V. (2018) Tendentsii rozvytku ievropejs'koi vyschoi osvity na pochatku XXI stolittia [Trends in the development of European higher education at the beginning of the 20th century]. *Scientific Bulletin of the Mukachevo State University. Series "Pedagogy and Psychology"*, vol 1, no 1, pp. 28–33.
3. Alekseev O. M. (2019) Theoretical and methodological bases of technologies of distance learning of disciplines of professional and practical training of students of mechanical engineering specialties, Abstract of Dr.D. Thesis, Sciences: 13.00.10, National acad. Sciences of Ukraine. Kyiv, Ukraine.
4. Gerasimenko I. V. (2019) Stvorennia navchal'noho kursu v systemi elektronnoho navchannia na bazi Moodle [Creation of an educational course in the system of electronic learning based on Moodle]. *Pedagogical Almanac*, no 16, pp. 109–115.
5. Kiyanovskaya N. M., Rashevskaya N. V., Semerikov S. A. (2018) Etapy rozvytku teorii i metodyky vykorystannia informatsijno-komunikatsijnykh tekhnolohij u navchanni vyschoi matematyky studentiv inzhenernykh spetsial'nostej u Spoluchenykh Shtatakh Ameryky [Stages of the development of the theory and methodology of the use of information and communication technologies in the teaching of higher mathematics for students of engineering specialties in the United States of America]. *Information Technologies and Learning Tools*, vol. 43, no 5, pp. 68–83.
6. Mikhalevich V. M., Krupsky Ya. V., Tyutyunnik O. I. (2018) Orhanizatsiia samostijnoi roboty studentiv shliakhom vykorystannia systemy komp'iuternoї matematyky Maple [Organization of independent work of students by using the system of computer mathematics Maple]. *Bulletin of the Vinnytsia Polytechnic Institute*, no.3, pp. 114–118.
7. Kokareva A. M. (2019) Methodological bases of professional training of engineers in technical universities. *Bulletin of the National Aviation University. Series "Pedagogy and Psychology"*, no 6, available at URL: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/VisnikPP/article/view/10202/13404>.
8. Romanovskaya O. (2020) Preparation of university students in the conditions of internationalization of higher education: the experience of Ukraine and the USA. *Native school*, no. 3, pp. 70–74, available at URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh\\_2010\\_3\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/rsh_2010_3_21).
9. Semerikov S. O., Stryuk A. M. (2019) Kombinovane navchannia: problemy i perspektyvy zastosuvannia

v udoskonalenni navchal'no-vykhovnoho protsesu j samostijnoi roboty studentiv [Combined teaching: problems and perspectives of application in improvement of educational process and independent work of students]. *Teoriia i praktyka orhanizatsii samostijnoi roboty studentiv vyschykh navchal'nykh zakladiv : monohrafiia* [The theory and practice of organization of independent work of students of higher educational institutions: a monograph]. Krivoy Rog: Book Publishing House of Kireevsky, pp. 135–163.

10. Trius Y. V. (2019) Kombinovane navchannia iak innovatsijna osvितnia tekhnolohiia u vyschij shkoli [Combined learning as innovative educational technology in higher education]. *Theory and methods of e-learning*, no. 3, pp. 299–308.

11. Antonyuk D. S. (2018) Ekonomichna kompetentnist' studentiv i fakhivtsiv tekhnichnykh spetsial'nostej ta ii strukturni komponenty [Economic competence of students and specialists of technical specialties and its structural components]. *Suchasni informatsijni tekhnolohii ta innovatsijni metodyky navchannia u pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy* [Modern information technologies and innovative methods of training in training of specialists: methodology, theory, experience, problems], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya [International scientific-practical conference], Kyiv-Vinnitsa: LLC "Planer" LLC, vol. 47, 323 p.

12. Banshchikov P. G., Pazdriy V. Y., Uramova A. V. (2018) Dosvid zaprovadzhennia dystsypliny «Sotsial'ne pidpriemnytstvo» z vykorystanniam praktychno oriientovnoho pidkходу do formuvannia kompetentnostej cherez realizatsiiu proektiv [Experience in introducing the discipline "Social Entrepreneurship" with the use of a practically oriented approach to the development of competencies through the implementation of projects]. *Sotsial'ne pidpriemnytstvo: teoriia, praktyka ta mizhnarodnyj dosvid* [Social entrepreneurship: theory, practice and international experience], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya [International scientific-practical conference], Kyiv: KNEU, pp. 173–176.

13. Banshchikov P. G., Pazdriy V. Y. (2018) Otsinka ekonomichnykh ta upravlins'kykh kompetentnostej u vypusknivykiv-mahistriv: osnovni polozhennia i dosvid aprobatcii [Estimation of economic and managerial competences in graduate-masters: basic provisions and experience of approbation]. *State University "Vadym Hetman Kyiv National University"*, no. 3, p. 46–48.

14. Divak V. V. (2018) Rozvytok ekonomichnoi kompetentnosti dyrektoriv zakladiv seredn'oi osvity zasobamy informatsijno-komunikatsijnykh tekhnolohij [Development of economic competence of directors of secondary education institutions by means of information and communication technologies]. *Open and distance education: from theory to practice*, pp. 49–51.

15. Antoniuk D. S., Vakaliuk T. A. (2018) Metodychni rekomendatsii z doboru ta vprovadzhennia prohramno-imitatsiinykh kompleksiv ekonomichnoho spriamuvannia u navchalnyi protses VNZ [Methodical recommendations on selection and implementations of business simulations to the educational process of the higher education institutions]. Zhytomyr: Vyd-vo FOP "O.O.Ievenok", 80 p.

16. Adler O. A., Prychepa I. V., Ruda L. P. (2019) Mistse ekonomichnoi kompetentnosti v systemi pidhotovky profesijnykh fakhivtsiv tekhnichnykh spetsial'nostej v konteksti ievropejs'koho vektoru modernizatsii suchasnoi osvity [The place of economic competence in the system of training professional specialists in technical specialties in the context of the European vector of modernization of modern education]. *Perspektyvy rozvytku maschynobuduvannia ta transport* [Prospects for the development of mechanical engineering and transport], Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya [International scientific-practical conference], Vinnitsia: PE "TD "Edelweiss and K", May 13–15, pp. 340–341.

17. Prychepa I. V., Ruda L. P., Adler O. A. (2021) Kontseptual'ni zasady intelektualizatsii ekonomichnykh vidnosyn i protsesiv na riznykh rivniakh hospodariuvannia [Conceptual principles of intellectualization of economic relations and processes at different levels of management]. *Infrastruktura rynku*, no 54, pp. 42–47.

18. Adler O. O., Lesko O. Y. (2017) Strukturno-lohichna model' metodyky ekonomichnoho obgruntuvannia innovatsijnykh rozrobok [Structural-logical model of the methodology of economic substantiation of innovative developments]. *Economic analysis*, vol 27, no. 1, pp. 164–170.

19. Kavetsky V. V., Prychepa I. V., Nikiforova L. O. (2019) Ekonomichne obgruntuvannia innovatsijnykh rishen'. Samostiina ta individualna robota studentiv : navch. posib. [Economic justification for innovative solutions. Independent and individual work of students: teaching. manual]. Vinnitsia: VNTU, 143 p.

20. Ruda L. P., Adler O. A. (2018) Pytannia ta problemy otsinky efektyvnosti upravlinnia personalom pidpriemstva [Questions and problems of assessing the effectiveness of enterprise personnel management]. *Modern Economic Research: Theory, Methodology, Strategy*, Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiya [International scientific-practical conference], Poland: The Baltic Publishing, September 28, pp. 12–15.

**Анотація****АДЛЕР Оксана Олександрівна, ПРИЧЕПА Ірина Валеріївна, РУДА Лілія Петрівна  
Модель формування економічних компетентностей фахівців технічних спеціальностей в умовах європейської інтеграції**

Якість освіти є важливою умовою конкурентоспроможності економіки, визначає політичний, науковий та соціально-економічний напрям розвитку держави. Глобальні процеси інтеграції суттєво змінюють вимоги до підготовки освітян для підвищення кваліфікації. Сучасна кадрова система має бути орієнтована на підготовку висококваліфікованих спеціалістів, здатних стратегічно мислити та готових працювати в складних сучасних умовах. Встановлено, що інтернаціоналізація всіх сфер суспільного життя потребує інтеграції освітнього процесу.

Важливою передумовою створення єдиного європейського освітнього простору є забезпечення співдружності та співпраці, а також збереження власного етнічного та культурного розмаїття. Встановлено, що бурхливий розвиток науково-технічного прогресу, нові форми організації виробництва висувають нові вимоги до підготовки фахівців технічних спеціальностей. Визначено інноваційний вектор розвитку на основі інтеграції освіти і науки на всіх рівнях. Підкреслено важливість формування базового рівня економічної компетентності у фахівців технічних спеціальностей.

Висвітлено здатність та вміння досягати ефективного вирішення фахівцем технічної спеціальності професійних завдань з урахуванням економічних факторів.

Сформовано освітній простір конкурентоспроможного фахівця. Важливим моментом у підготовці технічного спеціаліста європейського зразка є інтеграція його особистісних якостей із засвоєнням дисциплін професійної та практичної підготовки та відповідних економічних компетенцій.

На основі проведеного дослідження здійснено моделювання процесу формування системи економічної компетентності технічних спеціалістів з урахуванням вимог висококонкурентного ринку праці та в контексті європейського вектору модернізації сучасного навчального процесу. Визначено, що розроблена модель охоплює всі етапи професійної підготовки фахівців, забезпечуючи досягнення поставленої мети: формування у фахівців технічних спеціальностей системи економічної компетентності, яка виявлятиметься в їх готовності та здатності вирішувати професійні завдання технічних завдань з їх кваліфікованим економічним обґрунтуванням.

**Ключові слова:** вища освіта, спеціаліст, економічна компетентність, модель, конкурентоспроможність, європейська освіта

Стаття надійшла до редакції 27.01.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Адлер О.О., Причепя І.В., Руда Л. П. Модель формування економічних компетентностей фахівців технічних спеціальностей в умовах євроінтеграції. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 106-117.

Adler O., Prychepa I., Ruda L. (2023) Model of formation of economic competences of specialists in technical specialties in the conditions of European integration. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 106-117.

УДК 368.1

**ХРОПОНЮК Дар'я Олександрівна**  
магістрантка ОНП «Аналітична економіка»  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0009-0000-9642-9095  
e-mail: dkhroponyuk@gmail.com

**ДЛУГОПОЛЬСЬКИЙ Олександр Володимирович**  
доктор економічних наук, професор  
Західноукраїнський національний університет  
ORCID ID: 0000-0002-2040-8762  
e-mail: dlugopolsky77@gmail.com

## СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ

У статті обґрунтовано, що виявлення причин та ключових чинників сучасного стану страхового ринку може стати вагомим підґрунтям для його подальшого розвитку. Метою роботи є виявлення сучасних проблем та обґрунтування перспектив розвитку страхового ринку України. У ході дослідження встановлено сучасні тенденції страхового ринку України та охарактеризовано проблеми його розвитку у довоєнний і воєнний періоди, що дало змогу сформулювати можливі вектори трансформації. Встановлено скорочення ключових показників розвитку страхового ринку України у 2022 р. і проаналізовано динаміку за період 2017-2022 рр. Зокрема, відмічено значне зменшення кількості укладених договорів страхування, зниження обсягів валових страхових виплат та страхових премій на 1 договір, довоєнне скорочення показників страхового проникнення і щільності страхування. Виділено низку проблем довоєнного та воєнного періодів у частині політичного, економічного, соціального та технологічного векторів. У частині політичного вектору впливу на страховий ринок вказано на відсутність досконалого законодавства щодо сприяння розвитку страхового ринку, формування і використання страхових резервів, перешикоджання проведенню сумнівних операцій. Серед проблем економічного блоку зосереджено увагу на проблемі використання страхування для ухилення від сплати податків або виведення капіталу через страхування. Найбільш значуща проблема соціального характеру стосується низької платоспроможності населення та недостатнього рівня довіри до операторів страхового ринку. У складі технологічних проблем виділено низку тривалого характеру дії: невідповідність структури активів багатьох страховиків взятим на себе зобов'язанням; необхідність підвищення якості послуг; необхідність розширення переліку послуг; необхідність інноваційності в управлінні та обслуговуванні. Окремо наведено технологічні проблеми воєнного часу: відсутність програм страхування воєнних ризиків; тимчасова обмеженість обслуговування частини клієнтів. Підсумовано, що страховий ринок України наразі напрацьовує низку інструментів та має потужні перспективи, які здатні позитивно вплинути на його розвиток та економіку України.

**Ключові слова:** проблеми розвитку страхового ринку, страхування, страховий ринок, страхові компанії, види страхування

JEL classification: G22

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.118.126>

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

Стрімкий розвиток суспільних відносин в епоху діджиталізації сприяє посиленню

інтеграційних процесів на фінансовому ринку загалом та у сфері страхування зокрема. Водночас, зважаючи на існування низки постійних зовнішніх і внутрішніх ризиків та появи нових, непередбачених обставин, обумовлених поступом VUCA-світу та BANI-



світу, усталені зв'язки та форми взаємодії на ринку страхування потребують постійного перегляду. Страховий ринок України в сучасних умовах через військову агресію та кризовий стан економіки має досить обмежені можливості для сталого розвитку. Виявлення причин та визначення чинників формування сучасного стану економіки може стати вагомим підґрунтям для побудови ефективної системи страхування на національному ринку.

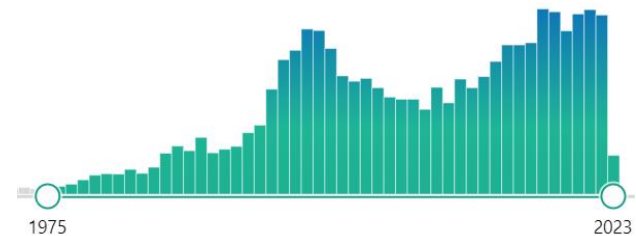
## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток страхового ринку розглядається сучасними науковцями як один з ключових чинників соціально-економічної безпеки населення і регіонів, а також економічного зростання країни. Сучасний стан та тенденції розвитку страхового ринку виступають предметом дослідження багатьох зарубіжних і вітчизняних вчених, серед яких можна виділити П. Борна, Д. Буяковскі, О. Вінницьку, Ш. Гояла, Т. Корнієнко, А. Полторака, Н. Сінгхала, І. Сидорчук, Ю. Табенську, Л. Чвертко, А. Чорновол та ін.

Зокрема, П. Борн і Д. Буяковскі [1] доводять існування взаємозв'язку між індексами економічного розвитку та поширенням страхування. Результати їх дослідження свідчать про те, що проблеми монетарної стабільності і прогалини соціальної політики держави безпосередньо впливають на розвиток майнового страхування, а також страхування життя і здоров'я людей. У статті Н. Сінгхал, Ш. Гоял, Т. Сінгхал [2] здійснено кількісну оцінку впливу різних економічних, демографічних та інституційних характеристик на зростання страхового ринку в країнах Азії, виявлено суттєві відмінності причинно-наслідкових зв'язків між страхуванням та економічним зростанням у різних країнах. У дослідженнях Л. Чвертко, О. Вінницької, Т. Корнієнко [3] доведено, що тенденції розвитку страхового ринку України не відповідають вимогам часу та свідчать про низький рівень охоплення добровільним страхуванням. Основні проблеми страхувальників в умовах сучасного стану страхового ринку узагальнено в дослідженні А. Полторака [4], де відмічено, що в Україні, як і більшості регіонів світу, основними проблемами

виступають пандемія, кліматичні ризики, безробіття та корупція, що прямо та опосередковано визначають тренди розвитку страхування.

Значна кількість наукових публікацій в різноманітних базах даних присвячена розвитку страхового ринку. Як видно з рис. 1, увага до цієї теми посилилась саме після глобальної світової кризи 2008 р.



**Рис. 1. Динаміка публікацій по темі страхового ринку в базі PubMed**

Джерело: побудовано за даними бази PubMed

Для глибшого аналізу взаємозв'язків на теоретичному та емпіричному рівнях можна провести бібліографічний аналіз за допомогою інструментарію VOSviewer, що є програмним інструментом для побудови карт на основі спільної мережі ключових слів, розробленої Н.Еком та Л.Волтманом у Центрі науково-технічних досліджень Лейденського університету [5].

Відповідно до рекомендацій VOSviewer, чим ближче ключові слова в кластері одне до одного, тим сильніший їхній зв'язок і тим більше публікацій, що поєднують ці ключові слова. Графічна інтерпретація результатів бібліометричного аналізу з використанням інструментарію VOSviewer на основі бази PubMed.gov наведена на рис. 2. Для побудови карти результатів було досліджено 11432 публікацій PubMed за період 1920-2023 рр., в результаті чого було отримано кілька кластерів досліджень, пов'язаних із страховим ринком, що фокусуються на людині, конкуренції, медичних послугах тощо. Аналогічні результати можна отримати через моніторинг баз даних Scopus та WoS.

Якщо проводити аналогічний аналіз бази PubMed.gov в контексті авторів, які досліджують проблеми розвитку страхового ринку, то отримані результати можна візуалізувати у вигляді рис. 3.



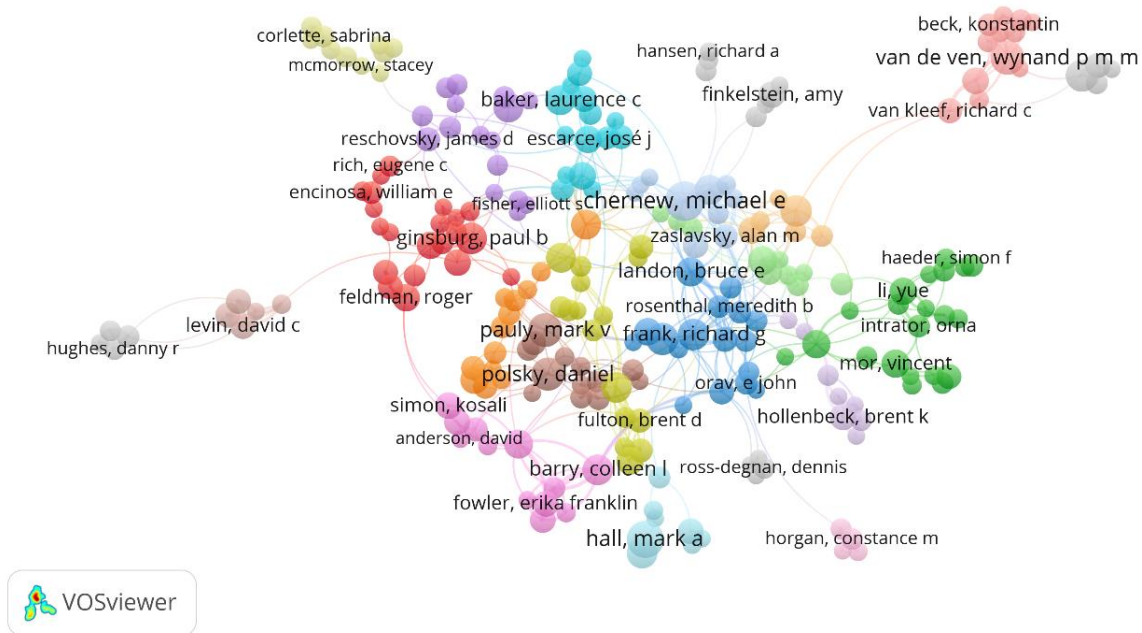


Рис. 3. Карта дослідників страхового ринку в базі PubMed

Джерело: побудовано за даними бази PubMed

Застосування інструментарію VOSviewer, як бачимо, дозволяє візуалізувати досліджувану проблему, ув'язати її з іншими дослідженнями, вивчити взаємозв'язки між дослідниками конкретної проблематики, оцінити масштабність проведених досліджень в обраній сфері тощо.

### 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Зважаючи на сьогоdnішні складні умови функціонування економіки України за умов пандемії COVID-19 та воєнного стану, постійної агресії з боку РФ, страховий ринок потерпає від низки системних та специфічних проблем, що потребує додаткової уваги та актуалізує проведення дослідження.

### 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

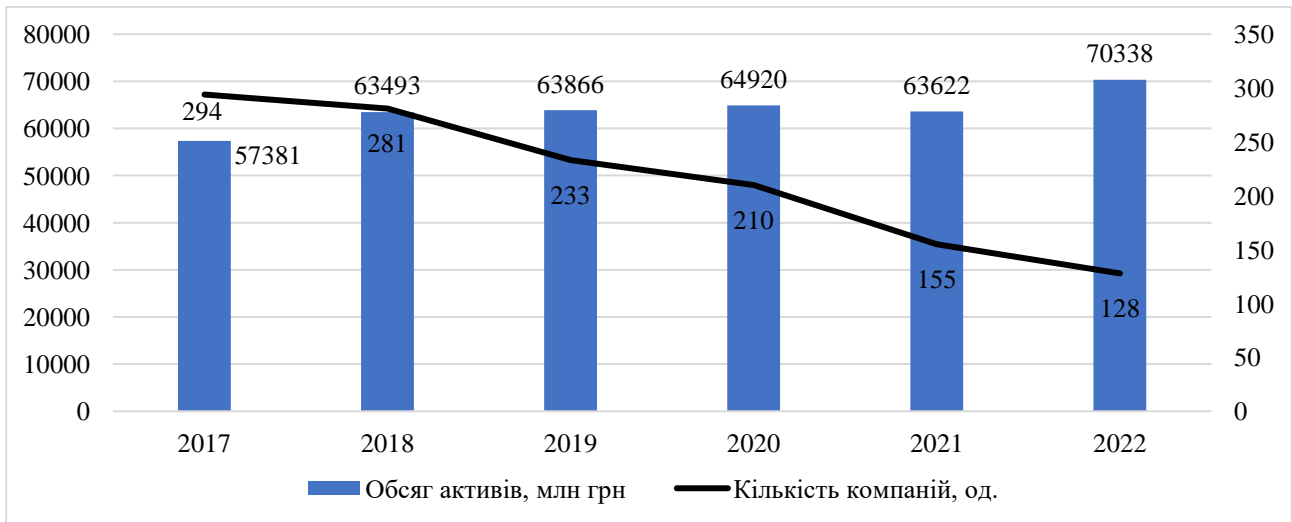
Мета дослідження – виявити сучасні проблеми та обґрунтувати перспективи розвитку страхового ринку України в період війни та після.

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

Серед фінансових ринків України ринок страхування довгий час залишався одним із

найбільш проблемних, передусім, через низький рівень проникнення та щільності страхування. Страховий ринок у розвинутих країнах забезпечує активні інвестиційні процеси в різних сферах економіки, оскільки, мобілізуючи значні ресурси, здатен покривати значні потреби в капіталі на тривалі періоди часу. Впродовж останніх довоєнних років процеси розвитку страхового ринку України стримувалися низкою несприятливих факторів внутрішньодержавного та глобального характерів: 1) політична нестабільність в країні; 2) окупація східних територій і Криму з відповідною втратою частини ринку; 3) пандемія COVID-19; 4) нестабільність на світовому ринку капіталів тощо. Повномасштабне вторгнення РФ на територію України на початку 2022 р. значно поглибило проблемну ситуацію та спричинило нові виклики, які залишили відбиток як на діяльності страхових компаній, так і ефективності усього ринку страхування.

Нині страховий ринок України характеризується досить помірними темпами розвитку: на ринку функціонують 128 страхових компаній із загальним обсягом активів 70338 млн грн. За період 2017-2022 р. кількість компаній на ринку зменшилась у 2,3 рази (рис. 4), що свідчить про посилення нагляду з боку регулятора (з 2019 р. – НБУ) та високу конкуренцію.



**Рис. 4. Кількість страхових компаній України та розмір їх активів у 2017-2022 рр.**

Джерело: побудовано за даними [6]

Не зважаючи на скорочення чисельності страхових компаній, ті оператори ринку, які продовжують свою діяльність, суттєво нарощують капіталізацію ринку. У 2017 р. на одну компанію припадало 195,2 млн грн активів, у 2019 р. – 274,1 млн грн, у 2021 р. –

410,5 млн грн, а у 2022 р. – уже 549,5 млн грн. Проте, більш розгорнуті показники розвитку страхового ринку за період 2017-2022 рр. демонструють нестійку суперечливу динаміку (табл. 1).

Таблиця 1

**Основні показники розвитку страхового ринку України в 2017-2022 рр.**

| Показник   | 2017 р. | 2018 р. | 2019 р. | 2020 р. | 2021 р. | 2022 р. | Зміна за 2017-2022 рр. |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|---------|------------------------|
| Кількість укладених договорів страхування (тис. од.)       | 70658   | 77495   | 80271   | 120577  | 131562  | 88102   | 17444                  |
| Валові страхові премії, млн грн                            | 43432   | 49367   | 53001   | 45176   | 49708   | 39616   | -3816                  |
| Валові страхові премії на 1 договір страхування, грн       | 615     | 637     | 660     | 375     | 378     | 450     | -165                   |
| Валові страхові виплати, млн грн                           | 10537   | 12863   | 14338   | 14854   | 17958   | 13001   | 2464                   |
| Валові страхові виплати на 1 договір страхування, тис. грн | 149     | 166     | 179     | 123     | 137     | 148     | -2                     |
| Рівень валових виплат, %                                   | 24,26   | 26,06   | 27,05   | 32,88   | 36,13   | 32,82   | 8,56 в.п.              |
| Показник проникнення, %                                    | 1,45    | 1,39    | 1,33    | 1,08    | 0,91    | н/д     | -                      |
| Показник щільності страхування, грн на 1 особу             | 1025    | 1171    | 1265    | 1086    | 1207    | н/д     | -                      |

Джерело: розраховано за даними [6]

На тлі загального зростання кількості укладених договорів за період 2017-2021 рр. (+17444 тис. од.), майже вдвічі знизилась вартість 1 договору. Схожа тенденція притаманна обсягам валових страхових виплат: при зростанні загального їх обсягу у довоєнний період до 17958 млн грн, на 1 договір у 2021 р. припало 137 тис грн, що на 12 тис. грн менше ніж у 2017 р. У 2022 р. у зв'язку з воєнним станом на території України було порушено загальні тенденції розвитку страхового ринку: кількість укладених договорів страхування у порівнянні з 2021 р.

впала у 1,5 рази, а розмір валових страхових премій скоротився на 10,1 млрд грн, у результаті, обсяг страхових премій на 1 договір страхування зріс на 72 грн. і склав 450 грн.

Показник проникнення та показник щільності страхування за період 2017-2021 рр. відображають надзвичайно низький рівень розвитку ринку страхування України у порівнянні з іншими країнами світу (в середньому 6,1% і 34 дол. США відповідно [7]). Зокрема, показник проникнення, який показує співвідношення валових страхових

премій до ВВП країни у %, знаходиться на надзвичайно низькому рівні, очевидно через скорочення обсягів страхових премій при одночасному прирості ВВП. Щільність страхування, що відображає розмір страхових премій на 1 особу також демонструє не стабільну динаміку через мінливі умови економічного зростання в країні та нестійку платоспроможність населення.

Таким чином, страховому ринку України притаманні проблеми та характеристики, які склалися у довоєнний період та посилились військовими діями по усій території держави.

Врахувати та об'єктивно проаналізувати виявлені хронічні проблеми та новостворені з боку рф можна за допомогою методичного підходу PEST-аналізу. Виокремлення джерел існуючих проблем за напрямками політичного, економічного, соціального та технологічного векторів допоможе виявити перспективні інструменти подолання загроз та використання можливостей розвитку страхового ринку.

Переважна більшість проблем розвитку страхового ринку України мають тривалий характер (табл. 2).

Таблиця 2

**PEST-аналіз проблем і перспектив розвитку страхового ринку України**

| Вектор        | Довоєнний період   | Період воєнного стану   | Можливості та перспективи  |
|---------------|--|---|--|
| Політичний    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– недосконале законодавство;</li> <li>– відсутність повноцінної підтримки учасників ринку;</li> <li>– необхідність розробки проектів державно-приватного партнерства</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– спрощення регуляторних вимог</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– посилення регуляторного впливу;</li> <li>– впровадження в дію оновленого закону України «Про страхування»</li> </ul>  |
| Економічний   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– підстави для ухилення від сплати податків;</li> <li>– підстави для виведення капіталу;</li> <li>– нераціональні механізми розміщення страхових ресурсів;</li> <li>– невисока рентабельність;</li> <li>– низька інвестиційна привабливість галузі</li> <li>– необхідність підвищення рівня управління в страхових компаніях</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– загрози стабільності діяльності страховиків і страхувальників;</li> <li>– скорочення кількості договорів страхування;</li> <li>– зростання кількості страхових випадків, зокрема, в медичному страхуванні</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>– формування програм страхування ризиків у будівництві, енергетиці, інфраструктурі тощо;</li> <li>– акцентування особистого медичного страхування</li> </ul>      |
| Соціальний    | <ul style="list-style-type: none"> <li>– низька платоспроможність населення;</li> <li>– недостатня довіра до операторів ринку</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– зниження платоспроможності населення;</li> <li>– міграція та еміграція клієнтів страхових компаній</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>– утримання та нарощення досягнутого рівня довіри до операторів ринку;</li> <li>– підвищення культури страхування</li> </ul>                                      |
| Технологічний | <ul style="list-style-type: none"> <li>– невідповідність структури активів багатьох страховиків взятим на себе зобов'язанням;</li> <li>– необхідність підвищення якості послуг;</li> <li>– необхідність розширення переліку послуг;</li> <li>– необхідність інноваційності в управлінні та обслуговуванні</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– відсутність програм страхування воєнних ризиків;</li> <li>– тимчасова обмеженість обслуговування частини клієнтів</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>– ефективне впровадження дистанційних способів урегулювання страхових випадків</li> <li>– розширення переліку страхових послуг та підвищення їх якості</li> </ul> |

Джерело: власні дослідження

У частині політичного вектору впливу на страховий ринок найсерйознішою і досить тривалою проблемою у вітчизняній практиці є відсутність досконалого законодавства щодо сприяння розвитку страхового ринку, формування і використання страхових

резервів, перешкоджання проведенню сумнівних операцій тощо. У листопаді 2021 р. цю проблему частково вирішено, оскільки прийнято новий Закон України «Про страхування», який суттєво врегулює низку процедур страхової діяльності, однак

він вводиться в дію з 2024 р., що досі не дає можливості повноцінно оцінити його дієвість. Крім того, в межах держави повинна бути запроваджена система повноцінної підтримки учасників ринку профільними асоціаціями та професійними об'єднаннями, що сприятиме зацікавленості самих учасників ринку і підвищенню довіри з боку населення.

Воєнний стан в Україні спричинив додаткові політичні виклики, які згубно діють на розвиток страхового ринку. Так, спрощення регуляторних вимог під час воєнного стану для підтримки і налагодження роботи ринку призвело до виявлення суттєвих порушень деяким компаніями необхідних фінансових нормативів, що наразі загрожує стабільності ринку та може знизити рівень довіри до операторів ринку. Подолати цю проблему можливо лише шляхом повернення до чітких регуляторних вимог і неухильного їх виконання.

Окремої уваги у частині політичних викликів заслуговує необхідність розробки проектів державно-приватного партнерства, зокрема, щодо формування організацій для покриття післявоєнних ризиків. Такі проекти можуть покривати частину завданих країною-агресором збитків і, при цьому, не завдавати значної шкоди окремим страховим компаніям.

Серед проблем економічного вектору надзвичайно гостро постає багаторічна проблема використання страхування для ухилення від сплати податків або виведення капіталу через страхування. Окремі суб'єкти господарювання, які практикують використання механізмів тіньового обігу капіталу чи відмивання нелегальних грошових потоків використовують страхування в таких цілях і, як наслідок, спричиняють необ'єктивне відображення результатів своєї господарської діяльності, зниження доходів місцевих та державного бюджетів і стримують темпи економічного зростання. Вирішення цієї проблеми можливе завдяки посиленню регуляторного впливу та удосконаленню законодавства, що сприятиме розвитку ринку страхування загалом.

В розвинутих економіках сформовані на ринку страхування ресурси спрямовуються у розвиток економіки держави, зокрема в інвестиційні проекти, на підтримку

пріоритетних сфер і галузей. Натомість в Україні досі залишаються невідпрацьованими механізми розміщення страхових ресурсів, які розміщуються нераціонально та не сприяють розвитку економіки держави [8; 9]. Для вирішення цієї проблеми в державі мають бути оприлюднені низка інвестиційних та інноваційних проектів, впровадження яких гарантуватиметься державою, а страхові компанії вкладатимуть в такі проекти мобілізовані кошти, очікуючи їх ефективного використання та примноження.

Окрема увага має бути приділена вирішенню проблеми низької мотивації страховиків через обмеження щодо рентабельності страхової діяльності. Водночас, ця проблема породжує наступну – низьку інвестиційну привабливість галузі для потенційних інвесторів, які могли б вкладати кошти у власний капітал страхових компаній, посилюючи їх капіталізацію. Однак, вирішення цієї проблеми має базуватися на оптимальному збалансуванні інтересів усіх сторін страхових відносин: страхувальників, страховиків, потенційних інвесторів і держави, що дасть можливість підвищити конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість страхових компаній та не втратити довіри клієнтів до операторів ринку.

Ще один економічний аспект розвитку страхового ринку, який носить системний тривалий характер і потребує вирішення, – недостатній рівень менеджменту в страхових компаніях, який стримує оперативність та мобільність управління, спричиняє приховування чи викривлення показників діяльності страхових компаній, що в результаті спричиняє погіршення іміджевих позицій страховиків серед населення.

Економічні виклики воєнного часу значно посилити проблеми страхового ринку. На перших етапах воєнного вторгнення країни агресора на територію України було втрачено певну частину постійних клієнтів, які мігрували, емігрували чи загинули. Відновлення та розширення зв'язків забезпечило певні темпи відновлення ринку, однак ці взаємовідносини потребують удосконалення. Зокрема, з боку страхових компаній повинні бути розроблені і впроваджені програми страхування ризиків у тих сферах, які нині стали пріоритетними: будівництва, енергетики, інфраструктури,

аграрного виробництва та інших, які сприятимуть відбудові економіки держави. Окремо, слід акцентувати увагу на розвитку особистого медичного страхування, яке сприятиме фінансуванню вторинної та третинної ланок медичної сфери, що наразі зумовлено високою потребою [10].

У частині соціального вектору впливу на страховий ринок тривалими і системними проблемами виступають низька платоспроможність населення та недостатній рівень довіри до операторів страхового ринку. Під час воєнних дій існуючі проблеми значно посилюються обтяжившись додатково проблемою міграції та еміграції населення. Їх вирішення має здійснюватися комплексно, як з боку регулятора (нагляд за високою якістю наданих послуг) і страхових компаній (дотримання належного рівня ділової репутації і підвищення якості управління), так і з боку населення (усвідомлення потреби у страхуванні та підвищення культури страхування). У цьому контексті особливо важливим є утримання та наступне нарощення рівня довіри населення до страхових компаній та ринку загалом.

Проблеми технологічного характеру пов'язані, передусім, із внутрішніми особливостями ведення страхової діяльності страховими компаніями, такими як невідповідність структури активів багатьох страховиків взятим на себе зобов'язанням. Таке технічне упущення в управлінні компанією досить часто призводить до її банкрутства. Крім того, глобалізаційні процеси на світовому ринку страхування спонукають вітчизняні компанії до використання інноваційних фінансових технологій, які здатні заощаджувати фінансові ресурси, ефективно управляти сформованими капіталами, трудовими і матеріальними ресурсами.

Водночас, воєнний період в Україні спричинив додаткові виклики технологічного характеру, такі як непередбачена відсутність особливого виду страхування – воєнних ризиків. Поступова поширеність у практиці страхових компаній договорів щодо воєнних ризиків сприятиме розробці специфічних страхових продуктів, які будуть покривати післявоєнні ризики, такі як спрацювання мін, неконтрольовані розриви боєприпасів тощо. Крім того, впродовж 2022 р. уже було

досягнуто ефективного впровадження дистанційних способів урегулювання страхових випадків, наприклад, договорів «автоцивілки», медичного добровільного страхування [10]. Отже, страховий ринок України за усіма виділеними векторами наразі перебуває у стані поступового відновлення від шокового стану у зв'язку з військовою агресією, водночас він напрацьовує низку інструментів та має потужні перспективи, які здатні позитивно вплинути на розвиток самого страхового ринку та економіки держави загалом.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Таким чином, встановлено, що сучасні тенденції страхового ринку України характеризуються повільними темпами розвитку. На стриману і періодично суперечливу динаміку процесів розвитку страхового ринку України впливає низка чинників політичного, економічного, соціального та технологічного характеру, окремі з яких сформувалися ще у довоєнний період, а окремі породженні воєнним часом.

Зокрема, серед політичних проблем можна виділити відсутність досконалого законодавства щодо сприяння розвитку страхового ринку, формування і використання страхових резервів, перешкоджання проведенню сумнівних операцій. Серед проблем економічного вектору можна акцентувати увагу на проблемі використання страхування для ухилення від сплати податків або виведення капіталу через нього. Найбільш значущою проблемою соціального характеру можна визнати низьку платоспроможність населення та недостатній рівень довіри до операторів страхового ринку. У складі технологічних проблем можна виокремити: невідповідність структури активів багатьох страховиків взятим на себе зобов'язанням; необхідність підвищення якості послуг; необхідність розширення переліку послуг; необхідність інноваційності в управлінні та обслуговуванні; відсутність програм страхування воєнних ризиків; тимчасова обмеженість обслуговування частини клієнтів. Підсумовано, що страховий ринок України наразі напрацьовує низку інструментів та має потужні перспективи, які

здатні позитивно вплинути на розвиток самого страхового ринку та економіки держави загалом.

Метою подальших досліджень в даному напрямі є обґрунтування інструментів впливу

на страховий ринок України з метою його активізації та якісного і ефективного розвитку.

### Література

1. Born P., Bujakowski D. Economic transition and insurance market development: Evidence from post-communist European countries. *The Geneva Risk and Insurance Review*, 2022. P. 1-37.
2. Singhal N., Goyal S. & Singhal T. The relationship between insurance and economic growth in Asian countries: a regional perspective. *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*, 2022. №15(3). P. 301-322, DOI: 10.1080/17520843.2021.1957599
3. Chvertko L., Vinnytska O., Korniienko T. Inclusive orientation of the development of the insurance market of Ukraine in the conditions of digitalization of the economy. *Strategii și politici de management în economia contemporană* [Resursă electronică]: conf. șt. intern., ediția a 7-a, 9-10 iunie 2022. Chișinău: ASEM, 2022. P. 358-364.
4. Полторак А. С. Розвиток страхових ринків як базис забезпечення резильєнтності систем гарантування соціально-економічної безпеки регіонів. «*Modern Economics*», 2022. № 34. 82-89.
5. Van Eck, N.J., Waltman, L. Bibliometric mapping of the computational intelligence field. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 2007. №15(5). P. 625-645.
6. Показники діяльності страхових компаній. Наглядова статистика. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6>.
7. Біла книга «Майбутнє регулювання ринку страхування в Україні». *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-maybutnye-regulyuvannya-rinku-strahuvannya> (дата звернення: 03.03.2023)
8. Стратегія розвитку фінансового розвитку України до 2025. Звіт про реалізацію за 2021 р. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>.
9. Звіт з реалізації Стратегії розвитку фінансового сектору України до 2025 року за 2021 рік. *НБУ*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-z-realizatsiyi-strategiyi-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-za-2021-rik>.
10. Бурбель Л. Шість головних викликів, з якими зустрівся страховий ринок упродовж шести місяців війни. *Interfax Ukraine*. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/856594.html>.

### References

1. Born P., Bujakowski D. (2022). Economic transition and insurance market development: Evidence from post-communist European countries. *The Geneva Risk and Insurance Review*. P. 1-37.
2. Singhal N., Goyal S. & Singhal T. (2022). The relationship between insurance and economic growth in Asian countries: a regional perspective, *Macroeconomics and Finance in Emerging Market Economies*. №15(3). P. 301-322, DOI: 10.1080/17520843.2021.1957599
3. Chvertko L., Vinnytska O., Korniienko T. (2022). Inclusive orientation of the development of the insurance market of Ukraine in the conditions of digitalization of the economy. *Strategii și politici de management în economia contemporană* [Resursă electronică]: conf. șt. intern., ediția a 7-a, 9-10 iunie 2022. Chișinău: ASEM. P. 358-364.
4. Poltorak A. (2022). Rozvytok strakhovykh rynkiv yak bazys zabezpechennia rezilientnosti system harantuvannia sotsialno-ekonomichnoi bezpeky rehioniv [The development of insurance markets as a basis for ensuring the resilience of systems guaranteeing social and economic security of regions]. *Modern Economics*. 34. 82-89. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V34\(2022\)-12](https://doi.org/10.31521/modecon.V34(2022)-12).
5. Van Eck, N.J., Waltman, L. Bibliometric mapping of the computational intelligence field. *International Journal of Uncertainty, Fuzziness and Knowledge-Based Systems*, 2007. №15(5). P. 625-645.
6. Pokaznyky diialnosti strakhovykh kompanii. Nahliadova statystyka. [Performance indicators of insurance companies. Supervisory statistics] *NBU*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervision-statist#6> (date of application: 17.03.2023)
7. Bila knyha «Maibutnye rehuliuвання rynku strakhuvannia v Ukraini» [White paper “Future regulation of the insurance market in Ukraine”]. *NBU*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/bila-kniga-maybutnye-regulyuvannya-rinku-strahuvannya>.
8. Стратегія розвитку фінансового розвитку України до 2025. Звіт про реалізацію за 2021 р. [Development strategy for the financial development of Ukraine until 2025. Implementation report for 2021]



NBU. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>.

9. Zvit z realizatsii Stratehii rozvytku finansovoho sektoru Ukrainy do 2025 roku za 2021 rik. [Report on the implementation of the Financial Sector Development Strategy of Ukraine until 2025 for 2021] NBU. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-z-realizatsiyi-strategiyi-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-za-2021-rik>.

Burbel L. Shist holovnykh vyklykiv, z yakymy zustrivsia strakhovyi rynek uprodovzh shesty misiatsiv viiny. [Six main challenges that the insurance market faced during the six months of the war]. *Interfax Ukraine*. URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/856594.html>.

---

### Abstract

**KHROPONIUK Daria, DLUHOPOLSKYI Oleksandr**

#### *Current problems and development prospects of the insurance market of Ukraine*

*The article substantiates that the identification of the causes and significant factors of the current state of the insurance market can become a strong basis for its development. The aim of the work was to identify modern problems and justify the prospects for the development of the insurance market of Ukraine. In the course of the study, the current trends of the insurance market of Ukraine were established and the problems of its development in the pre-war and war periods were characterized, which made it possible to formulate possible prospects. A reduction in the key indicators of the development of the insurance market of Ukraine in 2022 was established and their dynamics were analyzed for the period 2017-2022. In particular, a significant decrease in the number of concluded insurance contracts, a decrease in the volume of gross insurance payments and insurance premiums per 1 contract, and a pre-war reduction in insurance penetration indicators were noted and insurance density. A number of problems of the pre-war and war periods in terms of political, economic, social and technological vectors are highlighted. In the part of the political vector of influence on the insurance market, the lack of perfect legislation regarding the promotion of the development of the insurance market, the formation and use of insurance reserves, and the prevention of dubious transactions is indicated. Among the problems of the economic vector, the problem of using insurance to avoid paying taxes or withdrawing capital through insurance is noted. The most significant problem of a social nature concerns the low solvency of the population and the insufficient level of trust in insurance market operators. As part of the technological problems, a number of them of a long-term nature are highlighted: inconsistency of the asset structure of many insurers with the assumed obligations; the need to improve the quality of services; the need to expand the list of services; the need for innovation in management and service. The technological problems of wartime are given separately: lack of war risk insurance programs; temporary limitation of service for some customers. It was concluded that the insurance market of Ukraine is currently developing a number of tools and has powerful prospects that can positively influence the development of the insurance market itself and the economy of the state in general.*

---

**Стаття надійшла до редакції 27.01.2023 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Хропонюк Д. О., Длугопольський О. В. Сучасні проблеми та перспективи розвитку страхового ринку України. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 118-126.

Khroponiuk D., Dluhopolskyi O. (2023) Current problems and development prospects of the insurance market of Ukraine. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 118-126.





УДК 332.83

**ВАСИЛЬЦІВ Тарас Григорович**

доктор економічних наук, професор

ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України»

ORCID ID: 000-0002-2889-6924

e-mail: tgvas77@ukr.net

**РУДКОВСЬКИЙ Олександр Володимирович**

доктор економічних наук, професор

Варшавський університет сільського господарства, Інститут кормів та сільського господарства

Поділля НАН України

ORCID ID: 000-0003-1551-7865

e-mail: arudkovsky@gmail.com

## ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ТА МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ В УКРАЇНІ<sup>1</sup>

*У дослідженні актуалізовано увагу до проблематики формування та реалізації державної житлової політики, зокрема в частині розвитку житлового фонду країни. Метою дослідження стала ідентифікація проблемних аспектів, а також обґрунтування ефективних механізмів регулювання розвитку житлового фонду в Україні. Визначено найбільш проблемні аспекти соціального житлового будівництва в Україні та акцентовано на проблемах у цій сфері, які загострилися у зв'язку з повномасштабними воєнними діями. Ідентифіковано напрями вдосконалення державної політики активізації соціального житлового будівництва. Вказано на проблемні аспекти державного управління розвитком загального житлового фонду держави. Визначено найбільш перспективні механізми, які слід задіяти для підвищення ефективності державної політики нарощування обсягів житлового будівництва в Україні.*

**Ключові слова:** житловий фонд, соціальне житло, механізми розвитку, державна політика, організаційні та економічні інструменти

JEL classification: I31; O10; O18

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.127.132>

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

Проблема низького рівня розвитку житлового фонду була характерна для України і до активної фази воєнних дій. Так, за 2014-2021 рр. у середньому на одного жителя припадало лише 24,2 м.кв житлового фонду, тоді як за мінімальними стандартами ООН лише на одного громадянина має припадати не менше 30 м.кв житлової площі; у Норвегії відповідний показник становить 74,0 м.кв, у США – 65,0 м.кв, у Данії – 50,6 м.кв, у Швеції – 44,4 м.кв, у Великобританії – 44,0 м.кв, у Німеччині – 40,1 м.кв. Кількість осіб, які перебували на квартирному обліку в

Україні, перевищувала 600 тис. од., у той час як кількість сімей чи однаків, які протягом року одержали житло, – 3-10 тис. од. Ще до війни для усунення проблеми забезпеченості житлом Україна мала ввести в експлуатацію біля 280 млн м.кв житла, на що при збереженні довоєнних темпів будівництва необхідно було близько 30 років.

Відтак, ця проблема все більше набуває статусу системної, а в умовах війни – критично актуальної для забезпечення соціально-гуманітарної складової національної безпеки України. Суто внутрішньо український потенціал її усунення все більше звучується, зокрема через ресурсно-бюджетні обмеження, однак необхідність вирішення цієї проблеми –

<sup>1</sup> Стаття підготовлена у межах виконання НДР «Механізми проактивної політики зниження соціальної вразливості населення (на прикладі Карпатського регіону України)» (номер державної реєстрації 0121U112014).

безальтернативна. Така дилема змушує до застосування, по-перше, системного підходу; по-друге, найбільш раціональних і ефективних світових практик; по-третє, побудови політики на засадах принципів та використання інструментів, характерних для сучасної соціально-гуманітарної політики країн ЄС, аби конвергентувати відповідні середовища та сприяти пришвидшенню процесів євроінтеграції України.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток загальна проблематика управління житловим фондом, формування його обсягів та структури, якісних характеристик розкрита у публікаціях К. Ілляшенко, Т. Ілляшенко, О. Товстухи [1,с.163-172], М. Елсінги, Дж. Хоекстри, М. Седійхи, Б. Таєбі [4,с.1920], В. ван Гента, С. Хочстенбаха [9,с.156-172] та ін.

Більш практична сторона справи, а зокрема обґрунтування механізмів та інструментів державного регулювання розвитку житлового фонду і покращення за рахунок цього забезпеченості населення житловими приміщеннями, що має безпосереднім наслідком покращення якості життя та зниження рівня соціальної вразливості населення, розкрита в публікаціях таких дослідників, як А. Джонс, Н. Валеро-Сілва [6,с.361-389], Б. Кім, А. Мерло, Дж. Парк, Ю. Хонг [7,с.73-87], Р. Лупак [8,с.70] та ін.

Своєю чергою, чинники макроекономічного середовища, які визначають умови активізації діяльності в сфері розвитку житлового фонду, стали предметом наукових досліджень таких авторів, як К. Чум, Г. Фітдженрі, К. Робінсон та ін. [2,с.178-192], С. де Люка, Е. Розен [3], А. Гранат Ханссон [5,с.13-36], Т. Васильців [10,с.105-112]) та ін.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Однак, ситуація динамічно змінна, що потребує постійного наукового дискурсу і пошуку в цій сфері заради напрацювання нових більш якісних теоретико-методичних та ефективних прикладних механізмів й

засобів державної політики забезпечення розвитку житлового фонду країни.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є ідентифікація проблемних аспектів, а також обґрунтування ефективних механізмів регулювання розвитку житлового фонду в Україні.

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

Передусім доцільно розділити проблематику розвитку житлового фонду України на 2 аспекти. Перший – суто загальний – в країні бракує житлового фонду. Однак, другий – критичний, що особливо загострився в умовах війни та оголив проблему безпосередньо соціального житла. Поняття соціального житла було впроваджене у 2006 р. Законом України «Про житловий фонд соціального призначення», згідно положень якого соціальне житло є житлом всіх форм власності із житлового фонду соціального призначення, що безоплатно надається громадянам України, які потребують соціального захисту, на підставі договору найму на певний строк, однак користування соціальним житлом є платним і складається з плати, яка вноситься безпосередньо наймачем, та державної допомоги. Соціальне житло не підлягає піднайму, бронюванню, приватизації, продажу, даруванню, викупу та заставі. На тепер у більшості житлових кодексах країн ЄС під соціальним житлом вважається все житло, яке використовується відповідно до встановлених національним законодавством правил окремими категоріями громадян та надається їм за державної, муніципальної чи іншої підтримки. При цьому критеріями права на відповідну підтримку є низка економічних, соціально-культурних та інших аспектів.

Саме по собі визначення поняття соціального житла не має такої високої прикладної значущості, як мета його використання та способи і форми соціальної житлової підтримки соціально вразливих категорій населення. При тому у світовій практиці превалюють наступні постулати: соціальне житло є тимчасовим; воно не передається у власність, не продається, а

надається громадянам в оренду (користування) без права суборенди і т. п.; розмір виплати за користування соціальним житлом не є високим, набуває форми соціальної оренди. Однак, це не аксіоми і наявна безліч винятків, гібридних підходів тощо. Наприклад, в Іспанії, Греції та на Кіпрі соціальне житло надходить у продаж на пільгових засадах для окремих соціальних категорій громадян; у Великобританії, Польщі, Словаччині діють програми підтримання придбання житла у власність через субсидування частини іпотечних платежів; у США надаються державні гарантії за іпотечними кредитами.

В Україні до житла з житлового фонду соціального призначення належать: квартири в багатоквартирних жилих будинках, садибні (одноквартирні) жилі будинки, які надаються громадянам у порядку черги на одержання соціального житла; жилі приміщення у соціальних гуртожитках, які надаються громадянам на час їх перебування на соціальному квартирному обліку за умови, що таке житло є єдиним місцем їх проживання.

Проблема забезпечення житлом соціально вразливих, незаможних громадян є загальносвітовою і актуальною навіть для найбільш економічно розвинених країн, адже кожна країна прагне створити сприятливі умови для життя і розвитку власних громадян. Власне, поняття соціального житла виникло і розвинулося у тісному взаємозв'язку і взаємозалежності зі соціальною вразливістю населення. Воно, власне, призначене для забезпечення житлом окремих категорій (груп) громадян, які в силу різних обставин не в змозі самостійно забезпечити себе житлом, принаймні у відповідності до мінімальних соціальних стандартів рівня проживання. Такими головно є громадяни, які перебувають на квартирному обліку як такі, що потребують житла та/чи покращення житлових умов; що потребують соціальних гуртожитків; є ветеранами війни, праці, інвалідами, громадянами похилого віку, бідними, безпритульними тощо.

Проблема соціального житла актуалізувала в Україні після початку повномасштабної війни, яка спричинила масові міграції в середині країни та, що гірше, – біженців за кордон. Зазначимо, що в покрійній структурі за обсягами прийнятих з

України з початку війни біженців переважає Республіка Польща (понад 50 %), однак істотними є й обсяги біженців, яких прийняли Румунія (біля 14 %), Угорщина (біля 9 %) та Республіка Молдова (біля 8 %). Ці країни забезпечили якнайкращу підтримку українським вимушено переміщеним за кордон громадянам (з-поміж яких 90 % становлять жінки та діти), надавши їм широкий спектр послуг соціальної підтримки, включно зі соціальним житлом. Так, у Республіці Польщі спростили правила в'їзду в країну, надали доступ до системи медичного обслуговування, ринку праці та освіти, а також забезпечили одноразовою виплатою у розмірі 300 злотих на дорослого і 500 – на дитину (за додаткової одноразової фінансової допомоги (700 злотих) в межах програми ООН). Крім того, у Польщі діють соціальні виплати за різними програмами допомоги сім'ям з дітьми, у тому числі допомога для купівлі шкільного приладдя, а також співфінансування плати за перебування дитини у яслах, дитячому клубі чи опікуна. Відносно соціального житла, то особи чи організації, які надають житло та харчування українцям, отримують 1200 злотих на місяць, однак лише протягом 60 днів. Уряд Румунії разом зі громадянським суспільством розробили платформу Doromoha, яка полегшує процедуру отримання притулку, пошуку житла та роботи. У Німеччині українські біженці отримали право вибору: отримання права проживання у спеціальному соціальному гуртожитку, наданому соціальними службами, та на речову допомогу (одяг, харчі, меблі) або фінансову підтримку від держави у розмірі 367 євро на місяць на одну дорослу особу та на дитину в розмірі 249 євро (при віці дитини до 6 років), 326 євро (6-17 років), 294 євро (для осіб віком до 25 років, які мешкають з батьками), які в тому числі можуть бути використаними на повну чи часткову оплату послуг проживання. Також для українців, які шукають житло, створено спеціальну платформу Wunderflats, де його пропонують безкоштовно чи зі значними знижками.

Однак, для України характерною залишається й загальна проблема та потребу у забезпеченості населення житлом, свідченням чого є низькі значення відповідних параметрів (табл. 1).

Таблиця 1

## Показники забезпеченості населення регіонів України житловим фондом (на 1 січня відповідного року)

| Регіони           | Показники   |       |       |  |       |       | Відхилення 2021/2019 |        |                    |        |
|-------------------|---|-------|-------|--|-------|-------|----------------------|--------|--------------------|--------|
|                   | Загальна площа житлових приміщень у розрахунку на 1 особу, м кв |       |       | Житлова площа житлових приміщень у розрахунку на 1 особу, м кв |       |       | За загальною площею  |        | За житловою площею |        |
|                   | 2019  | 2020  | 2021  | 2019   | 2020  | 2021  | +/-                  | %      | +/-                | %      |
| Україна           | 23,56   | 24,14 | 24,40 | 14,83  | 15,14 | 15,31 | 0,84                 | 103,55 | 0,48               | 103,22 |
| Вінницька         | 30,77   | 31,52 | 32,11 | 20,45  | 20,97 | 21,32 | 1,34                 | 104,37 | 0,87               | 104,27 |
| Волинська         | 23,86   | 24,54 | 24,83 | 14,78  | 15,13 | 15,29 | 0,96                 | 104,04 | 0,50               | 103,41 |
| Дніпропетровська  | 23,99   | 25,57 | 26,32 | 14,97  | 15,99 | 16,45 | 2,33                 | 109,73 | 1,48               | 109,90 |
| Донецька          | 12,39   | 12,56 | 12,71 | 7,83   | 7,94  | 8,02  | 0,32                 | 102,57 | 0,20               | 102,52 |
| Житомирська       | 27,79   | 28,15 | 28,20 | 17,70  | 17,88 | 17,91 | 0,41                 | 101,49 | 0,20               | 101,15 |
| Закарпатська      | 24,76   | 26,02 | 26,32 | 14,33  | 15,08 | 15,36 | 1,56                 | 106,30 | 1,03               | 107,18 |
| Запорізька        | 23,99   | 24,42 | 24,43 | 14,84  | 15,06 | 15,07 | 0,44                 | 101,84 | 0,23               | 101,53 |
| Івано-Франківська | 27,31   | 28,22 | 28,58 | 16,90  | 17,32 | 17,56 | 1,27                 | 104,65 | 0,66               | 103,93 |
| Київська          | 36,16   | 36,89 | 36,35 | 21,45  | 21,79 | 21,36 | 0,19                 | 100,53 | -0,08              | 99,61  |
| Кіровоградська    | 26,77   | 27,44 | 28,04 | 17,35  | 17,79 | 18,15 | 1,27                 | 104,75 | 0,80               | 104,60 |
| Луганська         | 8,74  | 8,85  | 8,86  | 5,44   | 5,48  | 5,47  | 0,12                 | 101,41 | 0,03               | 100,55 |
| Львівська         | 23,87   | 24,68 | 25,87 | 14,79  | 15,25 | 15,98 | 2,00                 | 108,38 | 1,19               | 108,04 |
| Миколаївська      | 22,63   | 22,79 | 22,83 | 14,68  | 14,75 | 14,80 | 0,20                 | 100,88 | 0,12               | 100,85 |
| Одеська           | 23,99   | 24,69 | 25,04 | 15,46  | 15,94 | 16,13 | 1,05                 | 104,38 | 0,67               | 104,33 |
| Полтавська        | 26,00   | 26,39 | 26,19 | 16,57  | 16,80 | 16,70 | 0,19                 | 100,71 | 0,13               | 100,79 |
| Рівненська        | 22,82   | 25,33 | 24,22 | 14,69  | 16,31 | 15,59 | 1,40                 | 106,13 | 0,90               | 106,12 |
| Сумська           | 26,27   | 26,69 | 27,07 | 17,11  | 17,42 | 17,66 | 0,79                 | 103,02 | 0,55               | 103,21 |
| Тернопільська     | 26,70   | 27,55 | 27,86 | 16,94  | 17,44 | 17,57 | 1,17                 | 104,37 | 0,64               | 103,75 |
| Харківська        | 24,37   | 24,87 | 25,60 | 15,44  | 15,76 | 16,18 | 1,22                 | 105,02 | 0,74               | 104,79 |
| Херсонська        | 25,07   | 25,90 | 26,28 | 16,49  | 17,04 | 17,32 | 1,21                 | 104,81 | 0,83               | 105,05 |
| Хмельницька       | 28,96   | 30,22 | 30,73 | 18,67  | 19,38 | 19,63 | 1,78                 | 106,13 | 0,96               | 105,14 |
| Черкаська         | 28,44   | 29,28 | 29,37 | 18,66  | 19,21 | 19,27 | 0,93                 | 103,27 | 0,61               | 103,29 |
| Чернівецька       | 25,11   | 25,53 | 25,78 | 15,38  | 15,65 | 15,74 | 0,67                 | 102,67 | 0,36               | 102,34 |
| Чернігівська      | 30,15   | 30,98 | 31,25 | 19,20  | 19,68 | 19,88 | 1,10                 | 103,65 | 0,67               | 103,50 |
| м. Київ           | 21,53   | 19,92 | 19,85 | 13,08  | 11,53 | 11,85 | -1,67                | 92,22  | -1,23              | 90,56  |

Так, за регіонами України середнє значення показника загальної площі житлових приміщень у розрахунку на одиницю населення на початок 2021 р. становило лише 24,4 м. кв, що абсолютно не відповідає середньоевропейським практикам. Більше того, відповідні показники у Донецькій, Луганській областях та навіть м. Києві становили 12,7, 8,9, 19,9 м кв відповідно. Значення показника «житлова площа житлових приміщень у розрахунку на 1 особу» були ще нижчими. Середньодержавне значення цього показника склало 15,3 м кв станом на початок 2021 р. Більше того, для м. Києва та Київської області характерною стала від'ємна динаміка зміни забезпеченості населення загальною та безпосередньо житловою площею у розрахунку на одиницю наявного населення.

Таким чином, покращення ситуації потребує більш проактивної державної та регіональної політики в цій сфері. Державна політика у цьому керунку являє собою сферу діяльності з управління економічними, фінансовими, інвестиційними, соціальними, науково-технічними, виробничими,

екологічними та іншими аспектами системного створення, а також дієвого та ефективного розвитку мережі будівельних кластерів та інституціонального забезпечення їх функціонування відповідно до державної концепції, стратегічних та тактичних програмних документів. Її головною метою є створення умов для взаємовигідної інтеграції підприємств будівельної сфери та елементів функціональної і допоміжної інфраструктури за для максимальної реалізації економічного потенціалу, забезпечивши таким чином істотний внесок у розширення масштабів житлового будівництва в Україні та її регіонах.

Першочерговими заходами для досягнення цього стратегічного завдання є формування нормативно-правової, нормативно-методичної та нормативно-технічної бази реалізації національної та регіональних програм розвитку будівельних кластерів, розробка механізму інфраструктурного забезпечення, реконструкція діючих виробництв будівельних матеріалів, конструкцій та комплектуючих для забезпечення планових

завдань зі зростання обсягів будівельних робіт та послуг, розвиток інвестиційних та фінансових інструментів, організація підготовки та перепідготовки кадрів, стимулювання впровадження нових технологій у будівельному комплексі України.

До механізмів, що можуть застосовуватися при реалізації державної політики нарощування обсягів житлового будівництва в Україні, належать популяризація інтегрованих систем, організаційні заходи влади, забезпечення інформаційного обміну, державне фінансування проектів, сприяння у формуванні мереж співробітництва, усунення бюрократичних перешкод співпраці, ресурсне забезпечення діяльності кластерів та їх учасників, сприяння розвитку технопарків та бізнес-інкубаторів.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Право на житло належить до групи економічних, соціальних та культурних прав і свобод людини, а питання забезпеченості житлом громадян постійно перебувають у фокусі уваги ООН, Європейського Парламенту, Європейської Комісії, Ради

Європи. Відповідно, кожна демократична соціально відповідальна держава має вжити всіх можливих заходів для задоволення природних прав громадян у житлі і запобігання виникненню нерівності в суспільстві. Важливість реалізації вказаних конституційних завдань зростає в рази в умовах і в середовищі війни, коли мільйони осіб втрачають власне помешкання, змушені переселятися на інші території країни та навіть за кордон, позбавлені зайнятості і доходів, інших можливостей для самозабезпечення.

Для збільшення обсягів житлового будівництва в Україні слід активізувати відповідну державну політику, до механізмів якої відносяться: популяризація інтегрованих систем, організаційні заходи, забезпечення інформаційного обміну, державне фінансування проектів, сприяння у формуванні мереж співробітництва, усунення бюрократичних перешкод співпраці, ресурсне забезпечення діяльності будівельних кластерів та їх учасників, сприяння розвитку технопарків та бізнес-інкубаторів.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики аналізування ефективності державної політики формування та використання житлового фонду в Україні.

## Література

1. Ілляшенко К., Ілляшенко Т., Товстуха О. Європейський досвід фінансування соціального житла як інструмент забезпечення сталого розвитку міст України. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 1. С. 163-172.
2. Chum K., Fitzhenry G., Robinson K., Murphy M., Phan D., Alvarez J., Hand C., Rudman D.L., McGrath C. Examining community-based housing models to support aging in place: A scoping review. *The Gerontologist*, 2022. № 62(3). P. 178-192.
3. DeLuca S., Rosen E. Housing Insecurity Among the Poor Today. *Annual Review of Sociology*, 2022. № 48. URL: <https://doi.org/10.1146/annurev-soc-090921-040646>.
4. Elsinga M., Hoekstra J., Sedighi M., Taebi B. Toward sustainable and inclusive housing: Underpinning housing policy as design for values. *Sustainability*, 2020. № 12(5). P. 1920.
5. Granath Hansson A. Housing the Vulnerable: Municipal Strategies in the Swedish Housing Regime. *European Journal of Homelessness*, 2021. № 15(2). P. 13-36.
6. Jones A., Valero-Silva N. Social impact measurement in social housing: a theory-based investigation into the context, mechanisms and outcomes of implementation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 2021. № 18(3). P. 361-389.
7. Kim B., Merlo A. V., Park J., Hong Y. O. A systematic review of public housing, poverty (de) concentration, and risk behaviors: what about youth? *Trauma, Violence, & Abuse*, 2022. № 23(1). P. 73-87.
8. Lupak R. L., Kuniytska-Iliash M. V. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*. 2017. № 7-8. С. 70.
9. Van Gent W., Hochstenbach C. The neo-liberal politics and socio-spatial implications of Dutch post-crisis social housing policies. *International Journal of Housing Policy*, 2020. № 20(1). P. 156-172.
10. Vasylytsiv T., Lupak R. Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods. *Стратегічні пріоритети*. 2017. Вип. 3. С. 105-112.



## References

1. Ilyashenko, K., Ilyashenko, T., Tovstukha, O. (2021). European experience of financing social housing as a tool for sustainable development of Ukrainian cities. *Bulletin of SSU. "Economics" series*. vol. 1, pp. 163-172.
2. Chum, K., Fitzhenry, G., Robinson, K., Murphy, M., Phan, D., Alvarez, J., Hand, C., Rudman, D.L., & McGrath, C. (2022). Examining community-based housing models to support aging in place: A scoping review. *The Gerontologist*, vol. 62(3), pp. 178-192.
3. DeLuca, S., & Rosen, E. (2022). Housing Insecurity Among the Poor Today. *Annual Review of Sociology*, pp. 48.
4. Elsinga, M., Hoekstra, J., Sedighi, M., & Taebi, B. (2020). Toward sustainable and inclusive housing: Underpinning housing policy as design for values. *Sustainability*, vol. 12(5), pp. 1920.
5. Granath Hansson, A. (2021). Housing the Vulnerable: Municipal Strategies in the Swedish Housing Regime. *European Journal of Homelessness*, vol. 15(2), pp. 13-36.
6. Jones, A., & Valero-Silva, N. (2021). Social impact measurement in social housing: a theory-based investigation into the context, mechanisms and outcomes of implementation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, vol. 18(3), pp. 361-389.
7. Kim, B., Merlo, A. V., Park, J., & Hong, Y. O. (2022). A systematic review of public housing, poverty (de) concentration, and risk behaviors: what about youth?. *Trauma, Violence, & Abuse*, vol. 23(1), pp. 73-87.
8. Lupak, R. L., Kynytska-Iliash, M. V. (2017). Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Innovative economy*. no. 7-8, pp. 70.
9. Van Gent, W., & Hochstenbach, C. (2020). The neo-liberal politics and socio-spatial implications of Dutch post-crisis social housing policies. *International Journal of Housing Policy*, vol. 20(1), pp. 156-172.
10. Vasylytsiv, T., Lupak, R. (2017). Priorities and Tools of the State Regional Policy of Import Substitution in the Market of Ukraine's Consumer Goods. *Strategic priorities*. vol. 3. pp. 105-112.

## Abstract

VASYLTSIV Taras, RUDKOVSKY Oleksandr

***Problem aspects and mechanisms of state management the development of the housing fund in Ukraine***

*In the study, the attention to the problems of formation and implementation of the state housing policy, in particular in the part of the development of the country's housing stock, is updated. The purpose of the study was to identify problematic aspects, as well as to substantiate effective mechanisms for regulating the development of the housing stock in Ukraine. The most problematic aspects of social housing construction in Ukraine are identified and the problems in this area, which have worsened in connection with full-scale military operations, are emphasized. Areas of improvement of the state policy of activation of social housing construction have been identified. Problematic aspects of state management of the development of the general housing stock of the state are pointed out. The most promising mechanisms that should be used to increase the efficiency of the state policy of increasing the volume of housing construction in Ukraine are identified, which in particular relate to: popularization of integrated systems, organizational measures, provision of information exchange, state financing of projects, assistance in the formation of cooperation networks, elimination of bureaucratic obstacles to cooperation, resource support for the activity of construction clusters and their participants, promoting the development of technology parks and business incubators.*

*The scientific novelty of the research results lies in the further development of the toolkit of the state policy of stimulating the increase in volumes and increasing the efficiency of housing construction in the country.*

*The applied value of the research results consists in determining the applied mechanisms and tools of state policy to improve the provision of housing for the population of Ukraine, in particular in the conditions of a full-scale war and its critically negative consequences for the social sphere and the country's system.*

**Keywords:** *housing fund, social housing, development mechanisms, state policy, organizational and economic tools.*

Стаття надійшла до редакції 01.02.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Васильців Т. Г., Рудковський О. В. Проблемні аспекти та механізми державного управління розвитком житлового фонду в Україні. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 127-132.

Vasylytsiv T., Rudkovsky O. (2023) Problem aspects and mechanisms of state management the development of the housing fund in Ukraine. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 127-132.



УДК 65.012

**РУДНІЧЕНКО Євген Миколайович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: 0000-0002-9407-2026  
e-mail: e.m.rudnichenko@gmail.com

**ГАВЛОВСЬКА Наталя Іванівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: 0000-0003-1084-2853  
e-mail: nataligavlovska@gmail.com

**КРИВДИК Михайло Олексійович**

аспірант  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: 0000-0002-9458-550X

**БАЛАБУС Дмитро Андрійович**

аспірант  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: 0009-0004-8764-5692

**РОЗВИТОК СТАНДАРТІВ З УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ:  
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД**

*У статті досліджено основні міжнародні стандарти з менеджменту якості й управління конфігурацією в проєктах. Проаналізовано найбільш розповсюджені стандарти, а саме: РМВОК (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – звід знань з управління проєктами, розроблений Project Management Institute (PMI); стандарти ISO (ISO 10006:1997 Quality management – Guidelines to quality in project management – стандарт щодо якості в управлінні проєктами, ISO 21500:2012 Guidance on project management – стандарт з управління проєктами, ISO 21500:2021 Project, programme and portfolio management – Context and concepts – основний профільний стандарт, який є всеосяжним посібником з використання серії стандартів ISO 21500); Prince 2 і PRINCE 2 Agile – стандартний метод ефективного управління проєктами розроблений агентством ССТА (Central Computer and Telecommunications Agency); IPMA – стандарти International Project Management Association. International Project Management Association; OPM 3 (Organization Project Management Maturity Model) – модель Організаційної зрілості управління проєктами; P2M (від Project and Program Management for Enterprise Innovation) – японський підхід до управління складними проєктами впровадження інноваційних технологій на рівні підприємств у нестабільному середовищі. Здійснено аналіз еволюції міжнародних стандартів РМВОК від 1 видання 1996 року до 7 видання 2021 року, яке детально охарактеризовано та представлено взаємозв'язок між принципами управління проєктами та областями ефективності проєкту відповідно до РМВОК 7-го видання. Розглянуто стандарти ISO та охарактеризовано основні з них, що пов'язані з управлінням проєктами. Досліджено стандартний метод ефективного управління проєктами Prince 2 і PRINCE 2 Agile та наведено основні принципи на яких вони ґрунтуються. Охарактеризовано основні еволюційні перетворення стандарту IPMA з 1965 року по 2015 роки. Зроблено відповідні висновки.*

**Ключові слова:** проєкт, стандарт з управління проєктами, РМВОК, ISO, Prince 2, IPMA, OPM 3, P2M

JEL classification: M10; M19

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.133.139>

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

На сьогодні масштабних, універсальних та всеохоплюючих систем міжнародних стандартів з управління проектами, фактично не існує. Це пов'язано як із принциповою неможливістю комплексної стандартизації діяльності в соціально-економічних системах, так і з недоцільністю розробки стандартів з широкого кола питань. Стандарти відносяться до управління проектами в цілому, тобто до Project Management (PM). Більше того, стандарти завжди виявляються неоднозначними. З одного боку, вони нормують проектну діяльність, тобто відповідають на запитання «як правильно робити». З іншого боку, границі стандартизації проектної діяльності сильно залежать від типів і видів проектів, перебувають у дуже великому інтервалі й важко визначаються в середовищі, що змінюється.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми управління проектами досліджуються в роботах вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема: Р. Брейлі, Дж. Ван Хорна, Г. Бірмана, С. Шмідта, М.В. Грачової, В.П. Савчука, І.О. Бланка, А.А. Пересади, Т.В. Майорової та ін.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Не зменшуючи науковий вклад наведених вище вчених у вирішенні проблем управління проектами, слід зазначити, що актуальність даної тематики залишається достатньо вагомим для вітчизняної економіки.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Основним завданням дослідження є дослідження стандартів з управління проектами та аналізування міжнародного досвіду у цій сфері.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Загальновідомо, що окремі аспекти управління проектами регулюються міжнародними стандартами. Так, основними міжнародними стандартами з менеджменту якості й управління конфігурацією в проектах є стандарти PMBOK, ISO й інші, які в ряді країн прийняті й у вигляді національних стандартів. Найбільше, часто згадують такі стандарти:

PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – звід знань з управління проектами, розроблений Project Management Institute (PMI) у 1996 році – 1-ге видання. У ньому описані різні життєві цикли проекту й організаційні структури виконуючої організації, визначені групи процесів (ініціювання, планування, виконання, контролю, завершення) і їхня взаємодія між собою, виділені основні й підтримуючі процеси, визначені дев'ять областей знань (управління інтеграцією, задумом, часом, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками, контрактами й поставками). Стандарт базується на процесному підході. Для кожної області знань визначені входи, виходи й процедури перетворення (tools and techniques) вхідних даних у вихідні. Повністю визначені взаємодії між всіма процесами, які включені в області знань управління проектами.

Версія 2000 року (2-ге видання) прийнята як національний стандарт ANSI (ANSI/PMI 99-001-2000, 27 березня 2001 р.). За змістом і структурою практично відповідає PMBOK 1996. Повністю перероблена глава з Управління ризиками в проекті. Розширено й додані розділи, що відносяться до управління проектами на основі Менеджменту освоєного обсягу (EVM Earned Value Management). Додано нові процедури (tools and techniques) перетворення вхідних даних у вихідні.

Версія 2004 року (3-тє видання) в порівнянні з виданням 2000 уточнює різницю між життєвим циклом проекту й життєвим

циклом продукту. Кількість процесів зрослася з 39 до 44. Додано сім і вилучено два процеси, 13 процесів одержали нові назви, у цілому стало на п'ять нових процесів більше. Уточнено розходження між групами процесів управління проектом й областями знань. Особливо підкреслена важливість груп процесів. Процеси управління проектами зображені графічно, щоб показати інтеграції процесів. Щоб уникнути плутанини деякі терміни були уточнені. Додані сім процесів. Всі входи, інструменти, методи й виходи процесів переглянуті для відповідності поліпшеної інтеграції й графічному відображенню процесів.

Версія 2008 року (4-те видання) у порівнянні з попередніми версіями містить кардинальні зміни, а саме були змінені самі методики PMI. Також, додано методики: ведення аналітичних робіт, прототипування, інтерактивна та застосування систем штучного інтелекту.

У версії 2012 року (5-те видання) у порівнянні з попередніми версіями здійснює загальне впорядкування розпочате в РМВОК 4. Наразі входами процесів є лише документи, які відіграють ключову роль у виконанні процесу. Самі документи стали зрозумілішими та конкретнішими.

6-те видання РМВОК вийшло у 2017 році додано Agile Practice Guide (Практичний посібник Agile), а сама методологія Agile відіграє ключову роль, також переглянуто підхід до контролю та відстеження. Це видання містить новий розділ про ролі керівника проекту, і приводяться відомості про PMI Talent Triangle (Трикутник талантів PMI) і необхідний перелік навиків, які зміцнюють конкурентоспроможність керівника проекту та його відповідність конкретним умовам, а саме: технічні, лідерські навиків, а також навиків стратегічного управління та управління бізнесом. Окрім того, у новому виданні додано три нових процеси, зокрема: управління знаннями про проект, реагування на ризики, контроль ресурсів, і видалено один старий – закриття закупок. У цьому виданні більше уваги приділяється аспектам стратегічних знань і знань бізнесу, а в перших трьох главах обговорюються бізнес-документи з управління проектами.

1 серпня 2021 року PMI анонсував вихід

7-го видання РМВОК, який суттєво відрізняється від попередніх версій. Гнучкі підходи до управління проектами перестали бути доповненням, а стали основою стандарту. Перехід від стандарту, заснованого на процесах (6-те видання), до стандарту заснованого на принципах (7-ме видання), вимагає іншого підходу до мислення про різні аспекти управління проектами. Таким чином, області ефективності проекту являють собою групу пов'язаних дій, які мають вирішальне значення для ефективного досягнення результатів проекту. У РМВОК 7-го видання виділяється 12 принципів, на що повинен опиратися керівник проекту, щоб максимізувати цінність для замовника та 8 доменів ефективності проекту. Принципи управління проектами забезпечують вказівки щодо поведінки людей, які беруть участь у проектах, оскільки вони впливають і формують сфери продуктивності для досягнення запланованих результатів. Взаємозв'язок між принципами управління проектами та областями ефективності проекту відповідно до РМВОК 7-го видання наведено на рис. 1. Відповідно до РМВОК 7-го видання менеджер може зробити більш усвідомлений вибір та побудувати комфортні умови для реалізації проектів залежно від обставин.

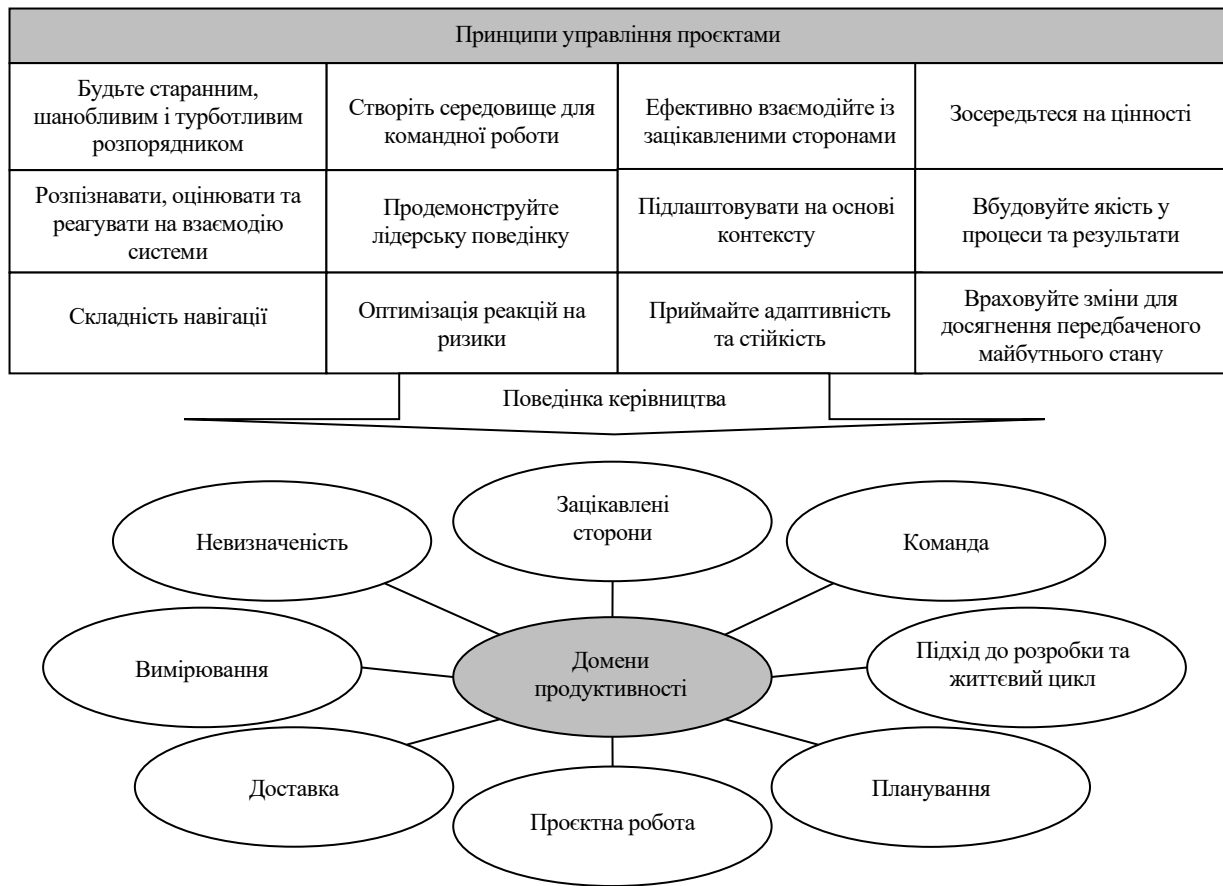
Стандарти ISO серед яких є стандарт з управління проектами, зокрема: ISO 9001, ISO 10006, ISO 21500, ISO 21502, ISO 21503, ISO 21504, ISO 21505, ISO/TR 21506 тощо. Більш детально охарактеризуємо деякі з наведених стандартів.

ISO 10006:1997 (Quality management – Guidelines to quality in project management) – стандарт щодо якості в управлінні проектами, 1997 р. Керівництво націлене на забезпечення заданого рівня якості проекту як на рівні процесів, так і на рівні продуктів. У великій мірі за змістом засноване на РМВОК 1996. Перший стандарт ISO серії 9000, у якому застосований процесний підхід.

ISO 21500:2012 (Guidance on project management) – стандарт з управління проектами. Дані рекомендації ґрунтуються на підставі моделі РМВОК. Даний стандарт містить опис високого рівня концепцій і процесів, які вважаються формою належної практики управління проектами. Проекти розміщуються в контексті програм і

портфелів проєктів, однак ISO 21500:2012 не містить детальних вказівок щодо управління

програмами та портфелями проєктів.



**Рис. 1. Взаємозв'язок між принципами управління проєктами та областями ефективності проєкту відповідно до РМВОК 7-го видання [4]**

ISO 21500:2021 (Project, programme and portfolio management – Context and concepts) – основний профільний стандарт, який є всеосяжним посібником з використання серії стандартів ISO 21500. Документ застосовується до більшості організацій, включаючи державні та приватні, при цьому розмір і тип організації не має значення.

Стандарти ISO 21500 також включають такі документи: ISO 21503 – управління проєктами та програмами, портфельний менеджмент – рекомендації щодо управління програмами; ISO 21504 – управління проєктами та програмами, портфельний менеджмент – рекомендації щодо портфельного менеджменту; ISO 21505 – управління проєктами та програмами, портфельний менеджмент – рекомендації щодо методики управління; ISO 21506 – управління проєктами та програмами, портфельний менеджмент – словник; ISO 21508 – контроль вартості завершених робіт

при управлінні проєктами та програмами; ISO 21511 – графік розподілу робіт при управлінні проєктами та програмами.

Prince 2 і PRINCE 2 Agile – це стандартний метод ефективного управління проєктами, який використовується в усьому світі та може бути налаштований відповідно до будь-якого проєкту. Ця методологія була розроблена агентством CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency) в 1989 р. як урядовий стандарт Великої Британії для управління проєктами в інформаційних технологіях. В 2013 році права на PRINCE 2 передані AXELOS Ltd (спільне підприємство уряду Великої Британії та компанії Capita). Історично методологія створювалася для управління проєктами у IT-сфері, але зараз є «de facto» стандартом для управління проєктами у Великій Британії. PRINCE2 застосовується як стандарт управління проєктами у Великій Британії, Бельгії, Нідерландах, Люксембурзі, Австралії, Новій

Зеландії, Гонконгу, Сінгапурі, Малайзії, ПАР, Хорватії, Польщі й деякими іншими країнами. Найбільше поширення PRINCE2 одержав у державному секторі, фінансовій, телекомунікаційній й електронній галузях. Як найважливіша частина PRINCE 2, PRINCE 2 Agile поєднує в собі гнучкість і швидкість реакції agile з чітко визначеною структурою PRINCE 2. Стандарт PRINCE2 ґрунтується на семи принципах, зокрема:

1. Оцінка доцільності проекту – протягом усього періоду реалізації проекту варто оцінювати його ефективність, а саме чи дійсно вигоди перевищуватимуть витрати та ризик.

2. Врахування попереднього досвіду при реалізації проекту – доцільно фіксувати попередній досвід реалізації проектів та уникати минулих помилок.

3. Визначення ролей та обов'язків – кожен член команди при реалізації проекту повинен розуміти свою роль та обов'язки, які на нього покладені.

4. Робота організовується та контролюється поетапно – проект поділяється на етапи. Наприкінці кожного етапу команда проекту здійснює контроль ключових показників реалізації проекту.

5. Управління за відхиленнями – на початковому етапі встановлюються час, вартість та інші передумови проекту, у тому числі їх допустимі відхилення. При виявленні значних відхилень фактичних показників від плану менеджером проекту приймаються певні заходи.

6. Фокусування на елементах – проектна група повинна постійно зосереджуватися на зборі передумов проекту та підтримувати високу якість.

7. Адаптація проекту до його оточення – при реалізації проекту варто враховувати мінливість зовнішнього середовища

Техніка PRINCE 2 передбачає кращий контроль над активами та краще управління ризиками бізнесу та проекту. PRINCE 2 розпізнає, хто має бути пов'язаний із проектом і на якій межі. Якщо проект не відповідає цим основним стандартам, тоді PRINCE 2 не є правильним методом роботи з проектом.

IPMA – стандарти International Project Management Association. International Project Management Association була заснована у

1965 році у Цюріху як некомерційна професійна асоціація. В даний час IPMA об'єднує 70 асоціацій-членів з управління проектами з усіх континентів.

Обмін досвідом в IPMA має давню традицію. Все почалося в 1964 році. У 1965 році була заснована IMSA (International Management Systems Association). У 1967 році товариство INTERNET провело у Відні свій перший Міжнародний європейський Інтернет-конгрес. У 1989 році започатковано курси підвищення кваліфікації фахівців з управління проектами, програмами та портфелями. У 1996 році в Парижі відбувся 13-й Всесвітній конгрес. INTERNET змінив назву на IPMA (International Project Management Association – Міжнародна асоціація управління проектами) [3]. У 1998 році IPMA починає сертифікацію фізичних осіб і першу версію ICB, v.1.0. публікується. У 2002 році – започатковує Міжнародну нагороду IPMA за досконалість проектів. У 2012 році – почала пропонувати організаційну оцінку та сертифікацію через IPMA Delta. У 2015 році IPMA випустила нові версії всіх стандартів IPMA: ICB4 – базовий рівень індивідуальної компетентності; IPMA ОСВ – базовий рівень організаційної компетентності; IPMA РЕВ – базовий рівень для проектів.

OPM 3 – модель Організаційної зрілості управління проектами (Organization Project Management Maturity Model – OPM3). OPM3 – стандарт, випущений американським Інститутом Управління проектами (PMI), що представляє собою всебічний підхід, який допомагає організаціям оцінювати й розвивати свої можливості з ефективною реалізації проектів. OPM3 містить три взаємозалежних елементи: елемент «Знання» («Knowledge») являє собою сотні кращих практик з управління проектами, що характеризує ті або інші рівні організаційної зрілості управління проектами; елемент «Оцінка» («Assessment») є інструментом, що допомагають організаціям оцінити поточну зрілість з управління проектами і визначити області поліпшення; якщо організація вирішує рішення практики управління проектами й переходити на нові, більше високі рівні зрілості з управління проектами, то в справу вступає елемент «Поліпшення» («Improvement»), який допомагає компаніям

побудувати схему розвитку управління проектами таким чином, щоб забезпечити максимально ефективно досягнення своїх стратегічних цілей. Термін «Організаційна зрілість з управління проектами» описує здатність організації відбирати проекти й управляти ними таким чином, щоб це максимально ефективно підтримувало досягнення стратегічних цілей компанії.

P2M – японський підхід до управління складними проектами впровадження інноваційних технологій на рівні підприємств у нестабільному середовищі. P2M (скорочення від Project and Program Management for Enterprise Innovation) – це розроблена в Японії новаторська рамкова методологія управління програмами й проектами в рамках організації. Відмінність цієї методології полягає в орієнтованості не на продукт, а на поліпшення організації в результаті виконання проектів. Іншими словами, методологія описує, як сполучати виконувани проекти й програми з бізнесом-стратегією компанії й використати отриманий у результаті виконання проектів досвід для розвитку й просування до стратегічних цілей. Рамкова методологія P2M будується на базі «трилеми» – трьох основних понять: складність, цінність та опір (Complexity, Value and Resistance), що становлять так званий «залізний» трикутник контекстних обмежень, у рамках яких здійснюється інноваційна діяльність. Чим складніша бізнес-проблема, тим більше цінності містить її потенційне рішення й тим менша кількість людей здатні це зрозуміти, щоб вчинити опір відповідній

новаторській ідеї. Основний документ, що описує підходи методології P2M – «керівництво», що складається з розділів «вступ», «управління програмами», «управління проектами», а також з одинадцяти розділів щодо окремих функціональних областей управління. Переїняте базовою філософією «дати рішення складного питання», дуже затребуваної в Японії, P2M широко проникає в академічні й державні кола, а також у бізнес-співтовариство країни.

Крім міжнародних нормативних документів і стандартів у ряді країн розроблені й використовуються національні системи стандартів і вимог.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Сучасні умови розвитку системи управління проектами в різних країнах характеризуються доволі значною кількістю стандартів, які дозволяють певним чином систематизувати науково-методичні підходи до управління проектами. В залежності від традицій системи менеджменту та актуальних трансформацій соціально-економічних систем відповідних країн, розробляються стандарти з управління проектами. При цьому для вітчизняної практики надзвичайно корисним є дослідження таких стандартів та впровадження прогресивних практик у вітчизняну систему менеджменту різних рівнів.

### **Література**

1. Гавловська Н. І., Рудніченко Є. М. *Управління інноваційними проектами* : навч. посіб. Хмельницький : ХНУ, 2016. 247 с.
2. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Сарафінюк Я. М., Кривдик М. О. Теоретичні основи управління проектами з позиції використання сучасних інструментів цифрового проектного менеджменту. *Український журнал прикладної економіки*. 2021. №3. Т. 6. С.72-78.
3. IPMA. URL: <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>.
4. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide) URL: <https://knowdemia.com/ebook/pmbok-latest-edition-pdf/>.
5. Crawford L. H. Towards global project management standards. Proceedings of the International Project Management Con-gress 2001, Project Management Development in the Asia-Pacific Region in the New Century : Tokyo 18–21 November 2001, Tokyo, Japan, ENAA and JPMF.
6. ISO 21500: «Guidance on project management». 2012. 36p. URL: <http://www.isopm.ru/podgotovka/standarty/standart-iso-21500>.
7. Jugdev K., Müller R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*. 2005. №36 (4). P. 19-31.
8. Turner J. R., Huemann M., Keegan A. E. Human resource management in the project-oriented organization: the roles of project managers, line managers, and HRM managers. *Project Management Journal*. 2008. №39 (1). P. 2-6.



### References

1. Gavlovska N. I., Rudnichenko Ye. M. Upravlinnya innovacijnimi proektami : navch. posib. Hmelnickij : HNU, 2016. 247 s.
2. Rudnichenko Ye. M., Gavlovska N. I., Sarafinyuk Ya. M., Krivdik M. O. Teoretichni osnovi upravlinnya proyektami z pozyciyi vikoristannya suchasnih instrumentiv cifrovogo proyektynogo menedzhmentu. *Ukrayinskij zhurnal prikladnoyi ekonomiki*. 2021. №3. T. 6. S.72-78.
3. IPMA. URL: <https://www.ipma.world/about-us/ipma-international/history-of-ipma/>.
4. The standard for project management and a guide to the project management body of knowledge (PMBOK guide). URL: <https://knowdemia.com/ebook/pmbok-latest-edition-pdf/>.
5. Crawford L. H. Towards global project management standards. Proceedings of the International Project Management Con-gress 2001, Project Management Development in the Asia-Pacific Region in the New Century : Tokyo 18–21 November 2001, Tokyo, Japan, ENAA and JPMF.
6. ISO 21500 : «Guidance on project management». 2012. 36 p. URL: <http://www.isopm.ru/podgotovka/standarty/standart-iso-21500>.
7. Jugdev K., Müller R. A retrospective look at our evolving understanding of project success. *Project Management Journal*. 2005. №36 (4). P. 19-31.
8. Turner J. R., Huemann M., Keegan A. E. Human resource management in the project-oriented organization: the roles of project managers, line managers, and HRM managers. *Project Management Journal*. 2008. №39 (1). P. 2-6.

### Abstract

**RUDNICHENKO Yevhenii, HAVLOVSKA Nataliia, KRYVDYK Mykhail, BALABUS Dmitro**  
**Development of project management standards: international experience**

*The article examines the main international standards for quality management and configuration management in projects. The most widespread standards were analyzed, namely: PMBOK (A Guide to the Project Management Body of Knowledge) – a body of knowledge on project management, developed by the Project Management Institute (PMI); ISO standards (ISO 10006:1997 Quality management – Guidelines to quality in project management – standard for quality in project management, ISO 21500:2012 Guidance on project management – standard for project management, ISO 21500:2021 Project, program and portfolio management – Context and concepts – the main profile standard, which is a comprehensive guide to the use of the ISO 21500 series of standards); Prince 2 and PRINCE 2 Agile – a standard method of effective project management developed by the CCTA (Central Computer and Telecommunications Agency); IPMA - standards of the International Project Management Association. International Project Management Association; OPM 3 (Organization Project Management Maturity Model) – a model of Organizational Project Management Maturity; P2M (from Project and Program Management for Enterprise Innovation) is a Japanese approach to managing complex projects of implementing innovative technologies at the enterprise level in an unstable environment. An analysis of the evolution of PMBOK international standards from the 1st edition of 1996 to the 7th edition of 2021 was carried out, which was characterized in detail and presented the relationship between project management principles and areas of project effectiveness according to PMBOK 7th edition. ISO standards are considered and the main ones related to project management are characterized. The standard method of effective management of Prince 2 and PRINCE 2 Agile projects is studied and the main principles on which they are based are given. The main evolutionary transformations of the IPMA standard from 1965 to 2015 are characterized. Appropriate conclusions have been drawn.*

**Keywords:** project, project management standard, PMBOK, ISO, Prince 2, IPMA, OPM 3, P2M

Стаття надійшла до редакції 03.02.2023 р.

### Бібліографічний опис статті:

Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Кривдик М. О., Балабус Д. А. Розвиток стандартів з управління проектами: міжнародний досвід. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 133-139.

Rudnichenko Ye., Havlovska N., Kryvdyk M., Balabus D. (2023) Development of project management standards: international experience. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 133-139.



УДК 65.012

**ШПИЛЬОВА Юля Борисівна**

доктор економічних наук

ДУ «Інститут економіки природокористування та сталого розвитку НАН України»

Київ, Україна

ORCID ID: 0000-0003-0220-0041

e-mail: shpuleva \_ y@ukr.net

**БЕНДАСЮК Олег Олександрович**

доктор економічних наук, доцент

Інститут агроекології і природокористування НААН, Київ, Україна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7865-494X>

e-mail: obendasiuk@gmail.com

**ЛАГОДІЄНКО Володимир Вікторович**

доктор економічних наук, професор

завідувач кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі

Одеський національний технологічний університет

ORCID ID: 0000-0001-9768-5488

## **ЗАРУБІЖНІ ПРАКТИКИ ОЦІНЮВАННЯ ЗБИТКІВ ДЛЯ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ДОВКІЛЛЯ**

*У статті детально розглянуто досвід іраксько-кувейтської війни в частині отримання компенсацій за завдані війною збитки навколишньому природному середовищу. Зокрема, методологію «Аналіз еквівалентності середовища проживання» за допомогою якої визначались обсяги компенсаційного відновлення для покриття втрат в екологічних послугах, які надавалися природних ресурсів до його пошкодження. Методологія спрямована на оцінку загальної втрати послуг, яку надає пошкоджене або втрачене середовище існування. Також проаналізовано методологію ФАО щодо збитків і оцінки втрат в сільському господарстві. В якій основна увага зосереджена на постійному зборі даних про пошкодження та втрати в сільському господарстві, фіксації мени масштабних і локалізованих наслідків катастроф. Основна увага в огляді методології зосереджена на визначення збитків та втрат в лісовому господарстві. Зокрема таких складових як: збитки та втрати лісового господарства; збиток лісогосподарського виробництва; втрата лісогосподарської продукції; пошкодження лісогосподарських активів. Встановлено, що розглянуті методика є придатною для визначення збитків від воєнних дій для лісових ресурсів, зокрема в частині, що стосується безпосередньо лісового покриву.*

**Ключові слова:** довкілля, збитки, методики оцінювання збитків, компенсаційна комісія, іраксько-кувейтська війна

JEL classification: M10; M19

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.140.149>

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

Збройна агресія РФ проти України триває вже рік, при цьому, характерним способом ведення бойових дій є завдання значної

шкоди цивільному населенню, руйнування житлової та виробничої інфраструктури, знищення населених пунктів, руйнуванням природного середовища життєдіяльності. Всі ці пошкодження є порушенням Положення про закони і звичаї війни на суходолі, яке є додатком до IV Конвенції про закони і звичаї

війни на суходолі [1]. Поряд з цим, війна несе величезні екологічні загрози для населення, що в майбутньому призведе до катастрофічних наслідків для навколишнього природного середовища. На сьогоднішній день дуже важливим питанням залишається створення єдиного механізму щодо відшкодування збитків, які виникли внаслідок незаконних дій російських військ. На національному рівні вже розроблено та ухвалено низку нормативно-правових актів, які допоможуть тим, хто зазнав шкоди, отримати компенсацію за свої зруйноване майно. Але без підтримки міжнародної спільноти намагання України реалізувати ідеї щодо реального відшкодування збитків може бути неможливим через відсутність ресурсного забезпечення.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний зарубіжний досвід оцінювання збитків від воєнних дій для довкілля характеризується різноманітністю підходів. Актуальність тематики підтверджує те, що з 2011 р. нею займається Комісія міжнародного права ООН. У першій доповіді з теми зазначалося: «На відміну від інших наслідків збройного конфлікту, екологічна шкода може бути довготривалою та непоправною, може потенційно зашкодити ефективному відновленню суспільства, знищити незаймані ділянки та зруйнувати важливі екосистеми» [2, с. 2]. В доповіді наголошується, що охорона довкілля під час збройного конфлікту є предметом регулювання не лише міжнародного гуманітарного права, але й міжнародного права навколишнього середовища та міжнародного права людини.

Методичні підходи щодо визначення сутності, складу, термінології, механізму відшкодування збитків, що виникли внаслідок воєнного конфлікту постійно перебувають у фокусі уваги українських вчених. Серед яких, необхідно виділити наукові праці Брус В.В., Вашеки Г.В., Вашенко Д.О., Дулгерової О.М., Іванова С. В., Кришталь Т.М., Чубань В.С. тощо [2, 3, 5].

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

За оцінками Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів, сума збитків від забруднення екології, спричинених війною, оцінюється біля 1,35 трлн. грн, ще близько 11,5 мільярдів євро необхідно для усунення наслідків забруднення ґрунту. Де, на кінець 2022 р. внаслідок ведення бойових дій вже забруднено понад 291 826 950 м<sup>2</sup>. Шкода від забруднення повітря в грошовому еквіваленті вже досягла близько 923 млрд грн.; ґрунтів і земель – понад 138 млрд.грн.

Серед усієї суми збитків, понад 176,5 млрд грн. збитків завдано атмосферному повітрю внаслідок неорганізованих викидів забруднюючих речовин, що підіймаються у повітря під час пожеж, спричинених обстрілами у тому числі й на територіях лісових масивів, об'єктах природно-заповідного фонду. Нажаль ця сума ще збільшиться в разі, адже наразі не має доступу до окупованих територій та прифронтової зони. В Україні державні органи, фізичні та юридичні особи проводять збір доказів, щодо руйнування природного середовища, наукові організації аналізують вплив на довкілля воєнних дій, документуються зміни. Наступними кроками мають бути: масштабна оцінка збитків у відповідності із загальноприйнятими на державному рівні методиками; розробка шляхів відновлення природного середовища та визначення коштів для мінімізації чи повного усунення шкоди, завданої елементам довкілля чи природним ресурсам.

Як свідчить світовий досвід, незважаючи на врегулювання цих аспектів у вирішенні питань компенсації виникатимуть ще низка проблем. Серед яких, досить гострою є можливість врегулювання на міжнародному рівні показників збитків для держави за видами ресурсів.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є огляд зарубіжного досвіду в частині оцінки збитків, які виникли внаслідок війни для отримання компенсацій для повоєнного відновлення довкілля.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Військова агресія РФ проти України спричинила руйнування та знищення значної кількості об'єктів промисловості, критичної і соціальної інфраструктури, і як наслідок, спричинила зростання еколого-техногенних загроз. Ведення бойових дій із застосуванням ракет та снарядів завдає значного негативного впливу на атмосферу, гідросферу, спричиняє отруєння ґрунтів, і як наслідок, завдає значної шкоди екосистемі в цілому

Вчинення РФ військової агресії проти України є очевидним, та був визнаний і засуджений більшістю країн світу. Така ситуація створює можливість відшкодувати збитки, завдані потерпілим, до завершення війни – за рахунок її арештованих активів. Після завершення війни необхідно щоб відбулися виплати репарації для України. В контексті цього, необхідно виділити три складові: вплив стану війни на виконання сторонами своїх зобов'язань з охорони довкілля за міжнародними природоохоронними договорами; дія договорів стосовно охорони навколишнього середовища, призначених для застосування саме в період воєнних дій; реалізація норм про відповідальність та санкції за шкоду навколишньому середовищу, спричинену під час збройного конфлікту, після завершення стану війни.

Ситуація із незаконним вторгненням військ РФ до України не є новою в історії відносин між державами, такі акти агресії вже неодноразово відбувалися в минулому столітті, як наслідок були створені міжнародні органи, покликані забезпечувати міжнародну безпеку і мир на планеті, вживали різні заходи для покарання держав, винних в незаконній агресії та знеохочення інших держав порушувати мир та спокій на планеті, посягати на природні та інші ресурси суверенних держав.

Відповідно до заяв урядовців, Україна повинна використати досвід іраксько-кувейтської війни для отримання компенсацій від Росії за завдані війною збитки. Радниця міністра енергетики України О. Зеркаль зазначила «Вже є досвід країн, які проходили війни і отримували компенсації після цих

війн. Нам потрібно скористатися досвідом Кувейту і війни, яка відбувалася між Іраком і Кувейтом. Після цього була створена відповідна компенсаційна комісія, яка протягом багатьох років працювала над тим, щоб опрацювати всі позови» [6]. На її думку, якщо в Україні буде проведена робота з підготовки оцінки втрат і позови будуть готуватися безпосередньо на підставі методології, яка визнана ООН.

Більш детально зупинимось на досвіді іраксько-кувейтської війни, що має стати за приклад для подальших дій України. У 1991 р. Ірак вчинив акт агресії проти свого сусіда Кувейта. Іракська армія захопила Кувейт без довготривалих бойових дій за 2 дні. Кувейт було анексовано і приєднано до Іраку на правах 19-ї провінції. Така агресія супроводжувалася значними збитками для довкілля не тільки Кувейту, але і сусідніх держав. Для компенсації шкоди довкіллю та інших збитків ООН створила відповідно до резолюцій Ради Безпеки 687 (1991) і 692 (1991) Компенсаційну комісію ООН – як допоміжний орган Ради Безпеки для обробки претензій і виплати компенсації за збитки понесені окремими особами, корпораціями, урядами та міжнародними організаціями. Комісія у своїй діяльності керувалася повноваженнями, наданими Генеральним секретарем ООН та була політичним органом, який виконував у першу чергу функцію встановлення фактів, оцінюючи заяви про компенсацію, підтверджував їхню правдивість та обґрунтованість тощо.

На першому засіданні в серпні 1991 р. Компенсаційна комісія ООН виокремила 6 категорій претензій (від фізичних осіб, які були змушені залишити Кувейт через військове вторгнення Іраку; з боку осіб чи їхніх сімей, які зазнали тілесних ушкоджень або смерті внаслідок агресії; від осіб, які зазнали комерційних збитків, пошкодження приватної власності на суму не більше 100 тис. дол.; з боку осіб, які зазнали комерційних збитків, пошкодження приватної власності на суму понад 100 тис. дол.; з боку корпорацій та інших суб'єктів підприємництва (в т.ч. нафтового сектора) щодо покриття їхніх збитків; урядові претензії та позови міжнародних організацій щодо покриття вартості переселення і надання допомоги громадянам, а також заподіяння шкоди

державному майну та довкіллю та було встановлено строки для подання позовів різних категорій. Кінцевий термін для подання претензій категорій «А», «В», «С» і «D» був встановлений до 1 січня 1995 р., а для подання претензій категорій «Е» і «F» – до 1 січня 1996 р., за винятком екологічних претензій категорії «F», які мали бути подані до 1 лютого 1997 р. [7]. Ці терміни підтверджують складність визначення заподіяної шкоди довкіллю.

Перший транш виплат по претензіям в групі «F4» складався з компенсації вимог щодо моніторингу та оцінки. Заявники прагнули отримати компенсацію витрат, які сплачені за моніторинг та оціночну діяльність, що були проведені чи будуть проводитися для визначення і оцінки шкоди чи втрат, що ними понесені, як результат втручання Іраку на територію та окупацію Кувейту. Ці види діяльності стосуються: забруднення повітря, виснаження водних ресурсів, шкоди підземним водам та ресурсам культурної спадщини, забруднення Перської затоки нафтою, шкоди береговим територіям, рибальству, шкоди водно-болотним угіддям та пасовищам, шкоди лісам, сільському господарству, тваринництву, шкоди чи ризику шкоди публічному здоров'ю.

Заявники вважали, що шкода завдання навколишньому довкіллю, виснаження природних ресурсів і підвищені ризики для громадського здоров'я були спричинені, в першу чергу: випуском та переміщенням повітряними масами забруднюючих речовин, що спричинені горінням сотень нафтових свердловин; численними ріками та озерами нафти, утворені знищенням нафтових свердловин, що не були підпалені; випуском іракськими військовими мільйонів барелів нафти в море з нафтопроводів, офшорних терміналів та нафтових танкерів; втручанням в крихку екосистему пустелі та узбережжя, в результаті переміщення військової техніки, солдатів, підсилене будівництвом тисячі кілометрів військових траншей, замінуванням, розміщення складів зброї та інших фортифікаційних споруд; негативним впливом на довкілля через переміщення та поселення тисяч біженців, які покидали Ірак і Кувейт.

Заяви «F4» були клопотаннями про шкоду, завдану довкіллю їх нараховувалось

біля 170 од. на загальну суму 85 млрд. дол. До них належать заяви щодо: шкоди довкіллю та знищенню природних ресурсів, у тому числі, які виникли від пожеж на нафтових свердловинах та скидах нафти в море; виплати збитків, що понесли уряди поза регіоном через надання допомоги країнам, довкілля яких зазнало прямих збитків. Така допомога полягала в пом'якшенні шкоди, спричиненої пожежами на нафтових свердловинах, попередження та очищення забруднення. Необхідно наголосити, що Комісія у своїх звітах вказувала на важливість документування базового стану довкілля, умов, тенденцій щодо природних ресурсів до вторгнення. У випадку, якщо немає даних, що збитки виникли внаслідок окупації, а є фактори впливу, які не пов'язані із воєнними діями, чи частково пов'язані із ними, в таких випадках збитки не може бути відшкодована. Адже відшкодуванню підлягають лише збитки, які є прямим наслідком втручання та окупації території. В цілому, було п'ять траншів які стосувались безпосередньо довкілля. Необхідно зауважити, що міжнародне право не визначає методики оцінювання збитків, що мають застосовуватися для підтвердження правопорушень. Для обґрунтування вимог щодо втрати природних ресурсів, заявники використовували методологію «Аналіз еквівалентності середовища проживання» (HEA) [7, 9] за допомогою якої визначались обсяги компенсаційного відновлення для покриття втрат в екологічних послугах, які надавалися природними ресурсами до його пошкодження. Компенсаційна комісія ООН підтримала застосування зазначеної методології для обґрунтування компенсації збитків.

HEA – це метод, розроблений Національним управлінням океанографії та атмосфери для масштабування компенсації за пошкодження природного середовища життєдіяльності населення в результаті розливів нафти та інших впливів, пов'язаних із забрудненнями. Метод зосереджений на заміні екологічних послуг, втрачених у період від початку впливу та коли відновлене або створене середовище існування стане повністю функціональним. Базуються на оцінці загальної втрати послуг, яку надає пошкоджене або втрачене середовище

існування. Загальна втрата оцінюється за ступенем початкового пошкодження ресурсу та втрати, що відбувається протягом часу між початковим пошкодженням і моментом, коли відновлене або замінене середовище існування стає повністю функціональним. У певному сенсі це аналогічно виплаті банківського боргу [7, 8, 9, 10]. Позичальник зобов'язаний повернути не лише основну суму, але й відсотки на будь-який залишок боргу, який виник протягом періоду погашення. У цьому випадку боргом є втрата екологічних послуг, а відшкодуванням є заміна цих послуг відновленням пошкодженої ділянки або створення нового середовища життєдіяльності.

Для проведення цих розрахунків необхідні три найважливіші частини інформації: характер послуги, яка була пошкоджена, ступінь початкового збитку та швидкість, з якою відбувається відновлення. Концептуально НЕА складається з семи етапів: визначення площі постраждалого середовища існування; вибору відповідної послуги для заміни (відновлення); оцінки втрати середовища існування, яке зазнало впливу; визначення форми кривої відновлення (швидкість відновлення); оцінки збитків, які виникають під час відновлення; оцінки загальних збитків; обчислення кількості відновленого середовища існування, необхідного для компенсації загальних втрат [10].

Площа постраждалої ділянки оцінюється та визначається, в розрізі того на якій послугі має бути зосереджена увага на відновленні. Слід зазначити, що хоча в базових розрахунках використовується одна послуга, ретельний вибір відповідних напрямів відновлення може призвести до покращення якості кількох послуг. Оцінки миттєвих втрат і втрат під час відновлення підсумовуються, і розраховується площа відновленого середовища, необхідна для компенсації всіх втрат. На практиці виконуються фактичні розрахунки з використанням наступним рівнянням (1):

$$L = V_L * \sum_{t=i}^B A_L * (1+d)^{(T-i)} \quad (1)$$

де L – загальні збитки;

$V_L$  – значення на одиницю площі пошкодженого природнього середовища;

$A_L$  – площа пошкодженого природнього середовища;

B – рік, коли послуги остаточно окупляться;

i – рік впливу;

t – кількість років між впливом і початком відновлення;

T – базовий рік;

d – ставка дисконту (зазвичай 3%)

Прибуток обчислюється за аналогічним рівнянням (2):

$$G = V_G * \sum_{t=j}^M S_t * (1+d)^{(T-i)} \quad (2)$$

де G – загальні прибутки;

$V_G$  – вартість на одиницю відновленої площі;

$S_t$  – додаткова площа відновленого природнього середовища, відновлена в році t;

j – рік, коли починаються прибутки;

M – рік, у якому послуги остаточно окупилися;

T – базовий рік;

d – ставка дисконту (зазвичай 3 %).

Оцінки того, скільки потрібно відновити (масштабування), робляться шляхом приведення L (загальних втрат) до G (загальних приростів). Безкоштовна комп'ютерна програма для виконання НЕА доступна в Інтернеті, доступ до неї можна отримати за URL-адресою: [http://www.nova.edu/ocean/visual\\_he/index.html](http://www.nova.edu/ocean/visual_he/index.html).

Як і будь-який інший метод, НЕА має як переваги, так і обмеження. Серед його переваг полягає в тому, що це загальний метод, який нерозривно пов'язаний із конкретним природнім середовищем чи типом послуги, а тому його можна адаптувати до широкого діапазону застосувань. Зокрема цей метод був застосований для оцінки збитків від сильних лісових пожеж в США. За цією методикою було розраховано збитки від втраченої лісової екосистеми (за основу були взяті такі екосистемні послуги лісу як гідрологічна, контроль опадів, поглинання вуглецю). Ця частина розрахунків додавалась до загальних збитків таких як відновлення лісів, гасіння пожеж, втрачена деревина, втрачене майно тощо [10].

В цілому щодо іраксько-кувейтської війни то Компенсаційна комісія отримала приблизно 2,7 мільйона претензій і завершив їх розгляд у 2005 р. Близько 1,5 мільйона



успішних позовів було задоволено із загальної кількості. Приблизно 52,4 мільярда доларів США було надано більш ніж 100 урядам і міжнародним організаціям для розподілу між успішними претензіями у всіх категоріях. Якби всі претензії були визнані законними, це означало б загальну виплату в 352,5 мільярда доларів.

В нашому дослідженні розглянемо ще одну методологію яку може використати Україна для міжнародних судів щодо виплати компенсацій на відновлення довкілля: методологія ФАО щодо збитків і оцінки втрат в сільському господарстві [11, 12]. В якій основна увага зосереджена на постійному зборі даних про пошкодження та втрати в сільському господарстві, а також фіксації менш масштабних і локалізованих наслідків катастроф. Методологія ФАО передбачає набір кроків для узгодження оцінка шкоди та збитків від різних катастроф. В описовій частині зазначено, що її можна застосовувати в різних країн для широкого спектру катастроф (включаючи кризи та конфлікти) різного масштабу – від масштабних потрясінь до дрібно- та середньомасштабних подій. Саме тому нами для прикладу оцінювання збитків під час ведення війни, зокрема для прикладу втрат лісових ресурсів розглянуто цю методику. Збитки які розглядаються в методиці стосуються змін в економічних потоках, що виникають внаслідок стихійного лиха (тобто зниження виробництва в рослинництві, тваринництві, рибальстві, аквакультури та лісового господарства). Кожна підгалузь представлена з двох сторін виробництво та її активи. Методологія використовує стандартизований метод обчислення для оцінки прямих збитків та збитків, що виникають в аграрному секторі внаслідок стихійних лих, у кожному під секторі. Складається з п'яти компонентів: пряма шкода та втрата посівів; для худоби; для аквакультури; для рибальства та для лісового господарства. Саме на останній напрямок ми розглянемо більш детально. У поєднанні ці показники мають на меті охопити загальний вплив катастроф на сільське господарство в цілому.

Зокрема в частині, що стосується збитків та втрати в лісовому господарстві, зазначається, що ліси розглядаються у поєднанні двох складових, або двох активів:

– лісу – що розглядається як капітальний актив, вартість якого може бути збільшена шляхом інвестицій, лісокультурна діяльності, біологічного росту деревини в часі; альтернативно, його значення може бути зменшилася внаслідок заготівлі деревини, природних порушень та військових дій.

– землі, що навпаки, є фіксованим активом, і його вартість може бути змінена шляхом альтернативного використання та управління. Специфічні небезпеки в лісовому господарстві, такі як пожежі чи спалахи шкідників, завдають лише шкоди лісу а не землю, тоді як лише ерозія ґрунту може серйозно зашкодити продуктивності землі.

Ця методологія зосереджена на пошкодженні лише лісу (деревини), а не землі під ним.

В загальному, формула яка представлена в методиці має вигляд як сума трьох складових (3):

$$DL = PD + PL + AD \quad (3)$$

де DL – збитки та втрати лісового господарства;

PD – збиток лісогосподарського виробництва;

PL – втрата лісогосподарської продукції;

AD – пошкодження лісогосподарських активів (повне та часткове).

Крім того, ліс часто складається з багатьох насаджень, кожен з яких має різні характеристики. В методиці розглядаються такі визначення як:

- насадження – це суміжна група дерев, досить однорідних за розподілом за класом віку, складом і структурою, які ростуть на ділянці достатньо однорідної якості, щоб бути єдиною одиницею;

- товарні лісонасадження складаються з дерев, розмір, якість і стан яких придатні для продажу за певних економічних умов у певний час, попередньо придатні для продажу;

- попередньо придатні для продажу лісонасадження – це насадження, що складаються з дерев, які є надто незрілими, щоб їх можна було прибутково вирубувати та продавати для виробництва лісопродукції в певний час, який у даному випадку є часом виникнення надзвичайної ситуації. Таким чином, час, коли відбувається лихо (t), є

контрольною точкою для визначення стиглості насадження.

*Збитки лісового виробництва PD* складаються з:

- значення збережених вхідних даних до катастрофи, представляє кількість вхідних ресурсів  $q$  для лісогосподарського виробництва (наприклад, добриво, боротьба зі шкідниками тощо), які були знищені через катастрофу, оцінені за відповідною ціною  $p$  на рівні до катастрофи:

$$\Delta q_x(\text{збережене}),j,t \times p_x(\text{збережене}),j,t-1$$

- значення знищених продуктів, що зберігаються до катастрофи представляє кількість деревини, яка була знищена катастрофою, оцінена за ціною  $p$  до стихійного лиха:

$$\Delta q_i(\text{зберігається}),j,t \times p_i(\text{зберігається}),j,t-1$$

Загальна виробнича шкода для лісового господарства є підсумком обох термінів та обраховується за формулою (4):

$$PD(FO)_{i,j} = (\Delta q_x(\text{stored}),j,t \times p_x(\text{stored}),j,t-1) + (\Delta q_i(\text{stored}),j,t \times p_i(\text{stored}),j,t-1) \quad (4)$$

*Втрати лісового виробництва PL* складаються з:

- (розраховується) поточна вартість виробництва деревини: як товарні, так і передтоварні насадження:  $(P_{t-1}/m^3 \times y \text{ м}^3/\text{га} \times \text{га}) / (1+r)^{60} - \text{вік}$

Значення виробничих втрат для лісу є сумою значень виробничих втрат для всіх стендів. Втрата продукції для товарної деревини дорівнює ринковій визначеній (одинична) ціні деревини, помножена на об'єм деревини в насадженні. Наприклад, якщо ціна за одиницю соснового насадження становить 25 дол. США/м<sup>3</sup>, а сосновий насадження має 120 м<sup>3</sup>/га, вартість товарної деревини сосни становить  $(120 \text{ м}^3/\text{га}) \times (25 \text{ дол. США}/\text{м}^3) \times (10 \text{ га}) = 30\,000 \text{ дол. США}$ . Тому термін  $[P_{t-1}/m^3 \times Y \text{ м}^3/\text{га} \times \text{га}]$  представляє виражену величину втрати продукції постраждалого лісового насадження як обсяг деревини в насадженні, оцінений за поточною ціною деревини  $P_{t-1}$  і помножену на розмір насадження в гектарах. Втрати виробництва деревини, яка була попередньо придатна для продажу, розраховується як оцінка вартості прогнозованого майбутнього доходу деревостану на момент катастрофи.

Відповідно до цього підходу, вартість деревини, яка попередньо придатна для продажу, дорівнює прогнозованим (потенційним) доходам деревини, дисконтованим до віку деревини на момент пошкодження.

- (розраховується) поточна вартість не деревини (лісові продукти):  $R_{non-mamber} / (1+r)^n$

Крім вартості деревини, ліс часто приносить дохід від не деревних лісових продуктів, таких як дрова, фрукти, гриби, квіти та розважальні заходи. На відміну від втрати виробництва деревини, доходи від нелісової продукції не пов'язані з конкретним деревостаном, але віднесено до всього лісу. Таким чином, поточна вартість усіх надходжень від не деревних продуктів зазвичай розраховується для всього лісу (проте його також можна скоригувати до розмір пошкодженої частини лісу).

- мінус вартість утилізованої та проданої деревини після катастрофи:  $- P_{t-1}/m^3 \times y \text{ (м}^3\text{)} \text{ (врятовано)}$ .

*Пошкодження лісових активів AD* складається з вартості ремонту / заміни частково / повністю зруйнованого активу за ціною до катастрофи:  $p_{k,j,t-1} \times \Delta q_{k,j,t}$

Та описує загальний збиток активів, де кількість пошкоджених або знищених елементів  $\Delta q$  оцінюється відповідною вартістю ремонту або заміни  $p$  на рівні до катастрофи  $(t-1)$ . Ця категорія включає спеціальну лісогосподарську інфраструктуру, техніку та обладнання, наприклад: трактори, машини тощо[11].

На нашу думку, ця методика є придатною для визначення збитків для лісових ресурсів які виникли внаслідок воєнних дій, зокрема в частині, що стосується безпосередньо лісового покриву.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Враховуючи зарубіжний досвід оцінювання збитків для повоєнного відновлення довкілля для України вже на сьогодні є актуальним збір доказів, щодо руйнування природного середовища та оцінки збитків. На цьому етапі, необхідно визначити структуру втрачених природних ресурсів,



зафіксувати наявність збитків та їх масштаби, визначити недоотриманий прибуток підприємствами сфери природокористування. За базові показники необхідно брати попередні роки та враховувати розроблені плани розвитку та відбудови нашої держави. Базовий рівень визначається не лише з точки зору типу та кількості ресурсу, а також послуг, які ресурс надає. Послуги можуть бути пов'язані з екологічною функцією або різні способи його використання. Обґрунтувати вплив руйнувань на всі складові (суміжні екосистеми, населення, виробництво тощо). Цей етап є вирішальним як для розробки варіантів відновлення, так і для оцінки економічної цінності пошкодження [13]. Одним із напрямів оцінки збитків у секторі природокористування є визначення варіантів первинного (реставрації) відновлення. Цей етап

стосується дій спрямованих на відновлення пошкоджений ресурс і, якщо можливо, повернення їх до базового рівня (до воєнного стану), що передбачає: встановлення цілей відновлення; визначення варіантів первинної реставрації; вибір варіантів первинної реставрації; оцінка проміжних збитків тощо. Вибір варіантів первинної реставрації має бути результатом процесу оцінки за такими критеріями, але не обмежуючись ними: вартість реалізації; тривалість часу, який знадобиться, щоб відновлення було ефективним; імовірність успіху тощо.

Наступними кроками мають бути: масштабна оцінка збитків у відповідності із загальноприйнятими методиками, розробка шляхів відновлення природного середовища та визначення коштів для мінімізації чи повного усунення шкоди, завданої елементам довкілля чи природним ресурсам.

### Література

1. Про закони і звичаї війни на суходолі: IV Конвенція та Положення як до неї від 08.10.1907 р. Дата набрання чинності для України 24.08.1991. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_222#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_222#Text) (дата звернення: 27.01.2023).
2. Preliminary report on the protection of the environment in relation to armed conflicts, Submitted by Marie G. Jacobsson, Special Rapporteur / *International Law Commission, Sixty-sixth session, Geneva, 5 May-6 June and 7 July-8 August 2014, A/CN.4/674. – 61 p.*
3. Брус В.В., Ващенко Д.О. Кришталь Т. М. Поняття та структура збитків від наслідків війни. *Гуманітарний дискурс суспільних проблем: минуле, сучасне, майбутнє*: Матеріали Всеукраїнської наукової конференції з міжнародною участю. 21 квітня 2022 року, м. Черкаси. Черкаси: ЧПБ імені Героїв Чорнобиля НУЦЗ України, 2022. 294 с.
4. Іванов С. В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства: монографія. Дніпропетровськ: Вид-во Маковецький, 2015. 175 с.
5. Вашека Г.В. Методологія визначення розміру збитків: Актуальні правові та економічні проблеми. *Juris Europensis Scientia*. 2022. Вип.2, С 58–60.
6. Україна повинна використати досвід Кувейту для отримання компенсацій від Росії // *Ib.ua* URL: [https://ib.ua/world/2022/05/26/517959\\_ukraina\\_povinna\\_vikoristati\\_dosvid.html](https://ib.ua/world/2022/05/26/517959_ukraina_povinna_vikoristati_dosvid.html). (дата звернення: 27.01.2023).
7. Компенсаційна комісія ООН – перспектива фінансування відновлення довкілля в Україні після війни із рф. Огляд діяльності Компенсаційної комісії ООН. // *Екологія право людини*. URL: <http://epl.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Kompensatsijna-komisiya-OON.pdf>. (дата звернення: 27.01.2023).
8. Лагодієнко В., Франчук В., Дзюрах Ю., Мельник С., Шупрудько Н., Гобела В. Продовольча безпека України: оцінка факторів впливу, поствоєнні тенденції та шляхи забезпечення. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2022. № 5(46). С. 427–437. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.46.2022.3891>.
9. Gary L. Ray. Habitat Equivalency Analysis: A Potential Tool for Estimating Environmental Benefits. TN-EMRRP-EI-02 January 2008. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA475708.pdf>. (дата звернення: 27.01.2023).
10. Adapting Habitat Equivalency Analysis (HEA) to assess environmental loss and compensatory restoration following severe forest fires (David A. Hanson, Erika M. Britney, Christopher J. Earle, Thomas G. Stewart)/ *Forest Ecology and Management journal homepage*: [www.elsevier.com/locate/foreco](http://www.elsevier.com/locate/foreco).
11. Conforti P., Markova G., Tochkov D. FAO's methodology for damage and loss assessment in agriculture. FAO Statistics Working Paper 19-17. 2020. Rome. <https://doi.org/10.4060/ca6990en>.

12. Лагодієнко В. В., Каламан О. Б., Пурцхванідзе О. В. Особливості методології наукового дослідження сфери управління. *Бізнес-навігатор*. 2020. № 5 (61). DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-12>

13. Price, A.R.G. (& 11 co-authors). 1994. The 1991 Gulf War: Environmental Assessments of IUCN and Collaborators. A Marine Conservation and Development Report. IUCN, Gland, Switzerland. 48 pp. <https://cutt.ly/T5c6nOO>.

### References

1. On the Laws and Customs of War on Land: IV Convention and Provisions related to it dated October 8, 1907. Date of entry into force for Ukraine August 24, 1991. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_222#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_222#Text) (date of application: 01/27/2023).

2. Preliminary report on the protection of the environment in relation to armed conflicts, Submitted by Marie G. Jacobsson, Special Rapporteur / International Law Commission, Sixty-sixth session, Geneva, 5 May-6 June and 7 July-8 August 2014, A/CN.4/674. – 61 p.

3. Brus V., Vashchenko D., Kryshchal T. The concept and structure of losses from the war consequence. Humanitarian Discourse of Social Problems: Past, Present, Future: *Proceedings of the All-Ukrainian Scientific Conference with International Participation. April 21, 2022, Cherkasy. Cherkasy: Cherkasy Institute of Fire Safety named after Chernobyl Heroes of National University of Civil Defence of Ukraine, 2022. 294 p. [in Ukrainian].*

4. Ivanov S. Influence of armed conflict (war, hostilities) on the value of the factory: a monograph. Dnipropetrovsk: Makovetsky Publishing House, 2015. 175 p. [in Ukrainian].

5. Vashek G.V. Methodology for determining the amount of damages: Actual legal and economic problems. *Juris Europensis Scientia*. 2022. Issue 2, pp. 58–60.

6. Ukraine should use Kuwait's experience to receive compensation from Russia // *lb.ua* URL: [https://lb.ua/world/2022/05/26/517959\\_ukraina\\_povinna\\_vikoristati\\_dosvid.html](https://lb.ua/world/2022/05/26/517959_ukraina_povinna_vikoristati_dosvid.html). (date of application: 27.01.2023).

7. The UN Compensation Commission – the prospect of financing environmental restoration in Ukraine after the war with the Russian Federation. Overview of the activities of the UN Compensation Commission. // *Ecology is a human right*. URL: <http://epl.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Kompensatsijna-komisiya-OON.pdf>. (date of application: 27.01.2023).

8. Lagodiienko, V., Franchuk, V., Dzyurakh, Yu., Melnyk, S., Shprudko, N., & Gobela, V. (2022). Food security of Ukraine: assessment of influence factors, continuous trends and ways of security. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 5(46), 427–437. <https://doi.org/10.55643/fcaptop.5.46.2022.3891>.

9. Gary L. Ray. Habitat Equivalency Analysis: A Potential Tool for Estimating Environmental Benefits. TN-EMRRP-EI-02 January 2008. URL: <https://apps.dtic.mil/sti/pdfs/ADA475708.pdf>.

10. Adapting Habitat Equivalency Analysis (HEA) to assess environmental loss and compensatory restoration following severe forest fires (David A. Hanson, Erika M. Britney, Christopher J. Earle, Thomas G. Stewart) / *Forest Ecology and Management journal homepage: www.elsevier.com/locate/foreco*.

11. Conforti, P., Markova, G., & Tochkov, D. 2020. FAO's methodology for damage and loss assessment in agriculture. *FAO Statistics Working Paper 19-17*. Rome. <https://doi.org/10.4060/ca6990en>.

12. Lagodiienko V. V., Kalaman O. B., Purtskhvanidze O. V. Peculiarities of the methodology of scientific research in the field of management. *Business navigator*. 2020. No. 5 (61). DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.61-12>

14. Price, A.R.G. (& 11 co-authors). 1994. The 1991 Gulf War: Environmental Assessments of IUCN and Collaborators. A Marine Conservation and Development Report. IUCN, Gland, Switzerland. 48 pp. <https://cutt.ly/T5c6nOO>.

### Abstract

***SHPYLOVA Yuliia, BENDASIUK Oleh, LAGODIENKO Volodymyr***  
***Foreign practices of damage assessment for post-war environmental restoration***

*The article examines in detail the experience of the Iraq-Kuwait war in terms of receiving compensation for the damage caused by the war to the surrounding natural environment. In particular, the "Habitat Equivalency Analysis" methodology, which was used to determine the amount of compensatory restoration to cover losses in ecological services that were provided by natural resources before their damage. The methodology aims to estimate the total loss of services provided by a damaged or lost habitat. The FAO methodology for damage and loss assessment in agriculture was also analyzed. In which the focus is on the*

continuous collection of data on damage and loss in agriculture, recording the smaller and localized effects of disasters. The focus in the review of the methodology is focused on the determination of damages and losses in forestry. Such components as: damages and losses of forestry; loss of forestry production; loss of forestry products; damage to forestry assets. It was established that the considered methodology is suitable for determining the damage caused by military actions for forest resources in the part that directly concerns the forest cover.

One of the areas of damage assessment in the nature management sector is the determination of options for primary (restoration) recovery. This stage refers to actions aimed at restoring the damaged resource and, if possible, returning it to the basic level (before the war), which involves establishing recovery goals; determination of primary restoration options; selection of primary restoration options; assessment of intermediate damages, etc. The choice of primary restoration options should be the result of an evaluation process based on the following criteria, but not limited to cost of implementation; the length of time it will take for the recovery to be effective; probability of success, etc.

The next steps should be a large-scale damage assessment in accordance with generally accepted methods, development of ways to restore the natural environment and identification of funds to minimize or eliminate the damage caused to the elements of the environment or natural resources.

**Key words:** environment, damage, damage assessment methods, compensation commission, Iraq-Kuwait war

---

Стаття надійшла до редакції 06.02.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Шпильова Ю. Б., Бендасюк О. О., Лагодієнко В. В. Зарубіжні практики оцінювання збитків для повоєнного відновлення довкілля. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 140-149.

Shpylova Yu., Bendasiuk O., Lagodiienko V. (2023) Foreign practices of damage assessment for post-war environmental restoration. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 140-149.

УДК 338.2

**БІЛЕЦЬКИЙ Ігор Васильович**

кандидат технічних наук, директор навчально-наукового інституту енергетичної, інформаційної та транспортної інфраструктури  
Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова  
ORCID ID: 0000-0002-4125-3931

**ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ  
ЖИТЛОВОЇ НЕРУХОМОСТІ**

*Метою статті є дослідження теоретичних аспектів податкового регулювання та його ролі в системі державного регулювання будівельного сектору житлової нерухомості. У статті досліджено теоретичні основи податкового регулювання, визначені його важелі та інструменти, розглянуто загальну характеристику механізму їх впливу на економічні процеси. Державне регулювання за допомогою податкових заходів - це складний механізм, що поєднує різноманітні податкові важелі, які впливають на отримання позитивних фінансово-економічних результатів господарюючих суб'єктів, задоволення потреб суспільства, підвищення інвестиційної мотивації. Використання оподаткування в системі державного регулювання відбувається на основі взаємостосунків між суб'єктами, які діють на ринку і в результаті підштовхують до змін. Досить різноманітні чинники, що створюють умови до застосування податкових регуляторів.*

*Доводиться теза, що податкове регулювання розвитку будівельного сектору житлової нерухомості в Україні слід реалізовувати через надання преференцій зі сплати податків. Основною формою податкового стимулювання виступають податкові пільги. Розглянуто та узагальнено основні види податкових пільг, а саме повне або часткове звільнення від сплати податків; податкові знижки за напрямками, об'єктами і платниками; диференціація ставок податків; відстрочення платежу або списання заборгованості; податковий інвестиційний кредит.*

*Зазначено, що сприяння розвитку економічних процесів повинно корелюватися з податковими регуляторами, які зможуть виступити в якості рушійної сили активізації будівельного при акцентуванні ролі оподаткування у відтворювальному процесі та у створенні суспільного продукту. Значимість державного податкового регулювання для ефективного розвитку будівельного сектору житлової нерухомості в Україні обумовлюється тим, що управління податковими процесами здійснюється різними рівнями, внаслідок чого виникає потреба в регулюванні системи зв'язків і відносин у всіх ланках і на всіх рівнях. За підсумками дослідження запропоновано використання податкових пільг інноваційно-інвестиційного характеру як податного інструменту державної підтримки.*

**Ключові слова:** податки, податкове регулювання, податкові інструменти, будівельний сектор, житлова нерухомість

JEL classification: O53

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.150.157>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У  
ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК  
ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ  
ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

В умовах ринкової економіки головними методами державного регулювання стають економіко-фінансові методи, головними з яких є економічні, фінансові, банківсько-

кредитні та ін. Державне регулювання є однією із функцій державного управління та організаційним і регулювальним впливом держави на економічну діяльність суб'єктів ринку з метою її впорядкування та підвищення результативності. Вплив держави на економічні процеси чиниться як через законодавчі та нормативні документи, так і

через фінансову й кредитну політику. Для цього держава використовує різні методи, одним з яких є податкова політика. Податки відображають роль держави, ступінь її втручання в процес розподілу новоствореної вартості, тому податкова система є досить суттєвим важелем впливу на розвиток як економіки в цілому, так й її окремих секторів. Певні елементи оподаткування (податкові пільги, ставки) можуть використовуватися як важелі прискорення розвитку виробництва в суспільно необхідних напрямках. Для забезпечення стійких темпів економічного зростання будівельної галузі України необхідна державна підтримка, яка може бути надана шляхом прийняття управлінських рішень щодо створення більш раціональної системи оподаткування будівельних підприємств.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Формування ринкових відносин в Україні та її інтеграція в світове економічне середовище вимагають комплексного розгляду проблеми втручання держави в діяльність суб'єктів господарювання, в тому числі шляхом проведення регуляторних механізмів податкової політики. Питання використання інструментів податкового регулювання окремих галузей економіки висвітлені у роботах З. Варналія, О. Данілова, Т. Єфіменко, Ю. Іванова, А. Крисоватого, О. Тищенко, В. Федосова, Т. Юткіної та ін.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Проте питання визначення впливу інструментів податкового регулювання на розвиток будівництва житлової нерухомості потребує подальшого дослідження.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – дослідження теоретичних аспектів податкового регулювання та його ролі в системі державного регулювання будівельного сектору житлової нерухомості.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Залежно від засобів впливу державне податкове регулювання поділяється на дві сфери: податкове стимулювання та податкове стримування.

Податкове стримування менш поширена сфера державного податкового регулювання, так як вона покликана стримувати розвиток окремих галузей економіки та інвестиційну активність, переважно в цілях недопущення кризи надвиробництва, що рідко трапляється в сучасній економіці. Тим більше, що це не загрожує в найближчі роки і в перспективі Україні. Податкове стримування засноване на політиці високих податків з використанням в цілому і вибірково високих податкових ставок, із збільшенням переліку податкових платежів, з відміною податкових пільг і т. п. Тому у нашому дослідженні ми зупинимося на дослідженні інструментів податкового стимулювання.

Податкове стимулювання засноване на політиці низьких податків, оптимізації складу і структури системи податків, рівня податкового тягара і ставок окремих податків, а також на використанні системи податкового пільгування (податкових пільг і преференцій). Податкове стимулювання покликане цілеспрямовано впливати на економіку в цілому, окремі її сфери, галузі та соціальні процеси, а також на економічну поведінку платників податків. Основною формою податкового стимулювання є податкові пільги.

Податкове стимулювання діяльності підприємств будівельного комплексу України – це вплив держави на діяльність будівельних підприємств через податковий механізм, за допомогою якого відбувається заохочення до ведення фінансово-господарської діяльності через створення прозорих, адміністративно зручних, привілейованих умов діяльності. Метою податкового стимулювання підприємств будівельного комплексу України є забезпечення ефективного розвитку їх діяльності.

Напрямами податкового стимулювання будівельних підприємств є: по-перше, стимулювання суб'єктів господарювання будівельної галузі до інноваційної діяльності;



по-друге, стимулювання будівельних підприємств до оновлення основних фондів, розширення їх діяльності; по-третє, стимулювання ділової активності та інвестиційної діяльності у будівельній галузі [1].

У роботі Т. І. Єфименко [2, с. 237] окреслена загальна схема механізму податкового регулювання економічного розвитку як синтезу його функцій, методів, складових та інструментів (рис. 1).

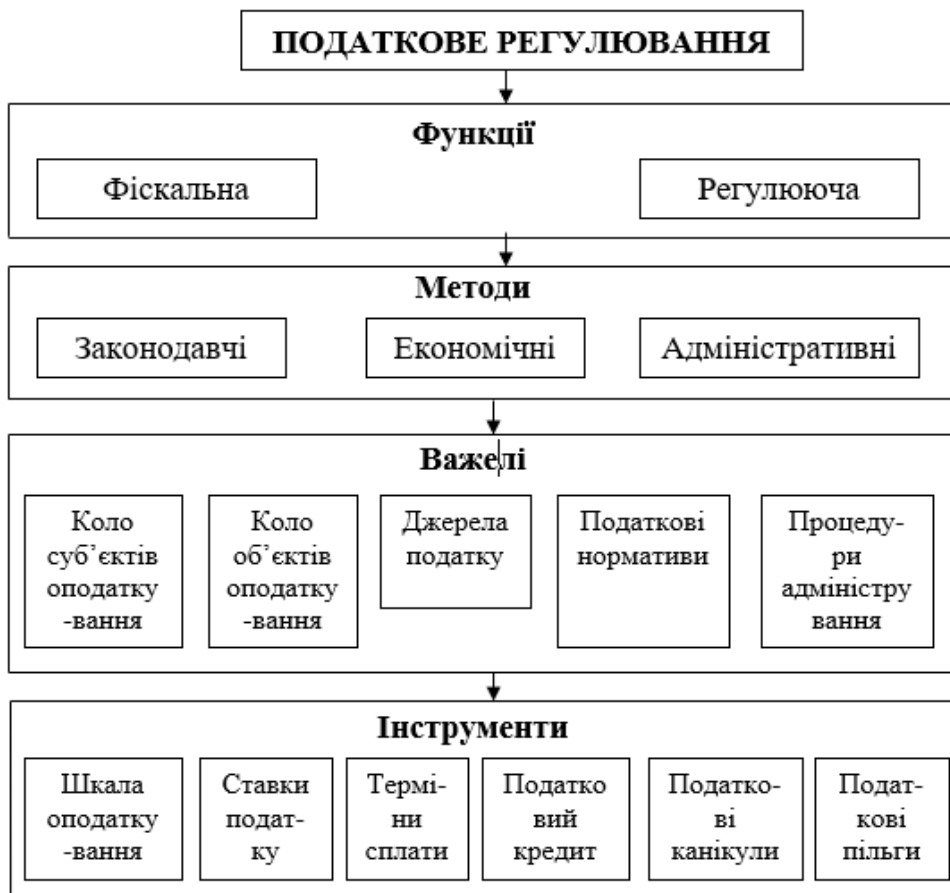


Рис. 1. Механізм податкового регулювання економіки [2, с. 237]

Податкове регулювання повинне активно впливати на структуру суспільного відтворення. За допомогою податкового механізму держава створює необхідні умови для прискореного накопичення капіталу в найбільш пріоритетних галузях, які визначають науково-технічний прогрес, а також в малорентабельних, але життєво необхідних сферах виробництва і послуг [3, с. 113].

Логіка цього взаємозв'язку полягає в тому, що податки самим фактом вилучення частини доходу впливають на рішення платників щодо напрямів використання обмежених ресурсів: чим більше деформацій у ринковому механізмі розподілу ресурсів породжує оподаткування, тим більш негативними будуть його наслідки для економічної динаміки.

Загальний рівень оподаткування може змінюватися відповідно до стадії економічного циклу завдяки дії автоматичних стабілізаторів податкової системи, таких, як прогресивні шкали ставок за прямими податками. Унаслідок циклічних коливань обсягу доходів суб'єктів, а отже, і ставок податку, що до них застосовуються, рівень оподаткування знижується на стадії спаду та депресії і зростає на стадії піднесення та поживлення [4].

Інструменти податкового регулювання, будучи ринковим механізмом, з одного боку, впливають на поведінку як виробників, так й споживачів, а також дозволяють ним здійснювати діяльність у відповідності зі своїми можливостями та структурою.



Таблиця 1

**Системні інструменти податкового регулювання, що можуть застосовуватися на різних стадіях економічного циклу в Україні (Джерело: [4])**

| Інструмент                          | Спад  | Депресія   | Пожвавлення  | Піднесення   |
|-------------------------------------|---|--|--|--|
| Загальний рівень оподаткування      | Зниження  | Відсутність упровадження нових інструментів - збереження на стабільно невисокому рівні, за необхідності - зниження | Відсутність упровадження нових інструментів - збереження на стабільному рівні, за необхідності можливе невелике підвищення                           | Підвищення   |
| Структура податкової системи        | Скасування певних видів податків, зниження частки податку на прибуток   | Стабільна  | Стабільна  | Упровадження нових податків (податки на розкіш)                                      |
| Альтернативні системи оподаткування | Упровадження альтернативних систем оподаткування, що дозволять зменшити обсяг податкових зобов'язань для певного кола платників | Відсутність упровадження нових інструментів  | Зміна умов оподаткування за альтернативними системами, що ведуть до збільшення податкових зобов'язань або кола осіб, що мають право ними користатися | Скасування альтернативних систем, якщо виникає серйозна загроза перегрівів економіки |

З іншого боку, держава застосовує ці інструменти з метою використання податків у системі інших заходів державного регулювання економіки та забезпечення соціально-економічного розвитку.

З погляду характеру їх дії інструменти податкового регулювання науковці [5] поділяють на три групи (рис. 2).



**Рис. 2.** Інструменти податкового регулювання (Джерело: складено автором за [5])

В світовій практиці відомі такі найбільш поширені методи державного податкового регулювання рис. 3.

Проведена систематизація інструментів податкового регулювання дає підставу стверджувати, що найбільш поширеним інструментом податкового регулювання є податкові пільги. Пільги використовуються

як знаряддя проведення певної економічної політики – підтримки пріоритетних галузей та видів діяльності. Однак, варто зазначити, що в теорії оподаткування немає однозначного ставлення до використання податкових пільг як ефективного універсального інструмента податкового регулювання.



Рис. 3. Інструменти податкового регулювання, що застосовуються в зарубіжних країнах (джерело: складено автором за [3, 6])

Серйозним аргументом проти їх надання з боку держави є можливість їх використання суб'єктами господарювання в шахрайських схемах щодо мінімізації оподаткування, наслідком чого є значні втрати бюджету.

В цілому надання пільг по окремих податках є ефективним важелем впливу не лише на економічний розвиток, а й стимулом розвитку та підтримки окремих секторів економіки. Багато країн використовують у тому чи іншому вигляді різноманітні заходи податкового стимулювання інновацій. На нашу думку, при наданні пільг необхідно враховувати зарубіжний досвід цільового напрямку надання пільг переважно підприємствам-виробникам, в тому числі будівельним компаніям.

В сучасних умовах в Україні також перспективним інструментом податкового регулювання та підтримки будівництва

житлової нерухомості, на думку автора, є надання інвестиційного податкового кредиту.

Особливе місце в податковому регулюванні посідають спеціальні податкові режими, в тому числі за галузевою ознакою. Спеціальні податкові режими утворюються з метою демократизації зовнішньоекономічної діяльності та залучення інвестицій, а також активізації діяльності підприємств за різними видами економічної діяльності, в шляхом створення вільних економічних зон або реалізації інвестиційних проектів на територіях окремих регіонів або міст.

Використання стимулюючої ролі цього податкового інструменту, на нашу думку, є також перспективним в контексті підтримки будівельного сектору житлової нерухомості України в сучасних умовах.

До методів податкового стимулювання будівельних підприємств належать методи,

які поділяються на методи безпосереднього та опосередкованого впливу на суб'єктів господарювання.

До методів безпосереднього впливу на підприємства будівельної галузі є порядок визнання доходу за довгостроковим будівельним контрактом, звільнення від оподаткування податком на додану вартість операції з постачання будівельно-монтажних робіт з будівництва доступного житла та житла, що будується за державні кошти, надання податкових пільг з податку на прибуток, по окремих видах будівництва, а саме: будівництво, реконструкція і технічне переоснащення у сфері теплопостачання, централізованого водопостачання та водовідведення, у сфері транспортної інфраструктури, будівництво курортно-рекреаційних об'єктів та об'єктів туристичної інфраструктури.

До методів опосередкованого впливу на підприємства будівельної галузі належить введення електронної форми звітності, збільшення звітного періоду по податку на прибуток при сплаті авансових платежів, спрощення процедур адміністрування податків та зборів, можливість вибору загальної системи оподаткування чи спрощеної системи оподаткування [7].

Використання важелів податкової політики є ефективним засобом впливу на соціально-економічні процеси. Основні елементи структури податків, а також пільги, джерела їх сплати дають можливість безпосереднього впливу на доходи суб'єктів національної економіки, сукупний попит і споживання. Податки здійснюють вплив на економічні процеси через властиві їм функції [8].

Розкриття питання щодо впливу податкових інструментів на будівельний сектор житлової нерухомості можна визначити й через призму функцій податків.

З погляду державного регулювання, найважливіше значення має регулююча функція податків і системи оподаткування в цілому. Ця функція в залежності від наслідків впливу податків на результати діяльності підприємств звичайно виступає або як стимулююча, якщо окремі параметри певного податку заохочують платника покращувати результати своєї діяльності, або як дестимулююча, чи стримуюча, якщо зміна окремих елементів податку або збору

призводить до недоцільності з боку платника подальшого розвитку у відповідному напрямі. У сфері державного податкового регулювання економіки особливе значення має оптимізація складу і структури системи податків, рівня і структури податкового тягаря і податкових ставок. Таким чином, податкове регулювання являє собою сукупність економічних заходів держави, де використовують податки для впливу на інтереси як господарюючих суб'єктів, так і самої держави в цілому [1].

Кушнір І. М. зазначає, що у розрізі будівельної діяльності регулююча функція буде втілюватися, передусім, через механізм справляння ПДВ, зокрема із врахуванням пільг щодо такого справляння. Поряд з цим регулююча функція використовується й при застосуванні тих чи інших фінансово-кредитних моделей будівництва.

Певною мірою за рахунок розподільчої функції на прикладі будівельної галузі, а також із врахуванням стабільного характеру податкових надходжень від оподаткування операцій у цій галузі, держава може знаходити кошти для відновлення пільгових програм із житлового будівництва. Перспективи щодо реалізації розподільчої функції можуть втілюватися через механізм публічно-приватного партнерства [9].

Зазначимо, що оскільки регулююча функція податків є об'єктивним явищем, яка закладена у сутності кожного податку, то вплив податків відбувається незалежно від волі держави. Однак, разом з тим держава може свідомо використовувати їх з метою регулювання певних пропорцій у соціально-економічному розвитку суспільства за допомогою спеціальних інструментів, вбудованих у податкову систему в цілому, і в кожний податок окремо.

Таким чином, ефективність функціонування будівельної галузі залежить від державної політики щодо її підтримки та регулювання, спрямованого на інформаційне забезпечення, створення та нормативно-правової бази оптимального податкового навантаження тощо.

## 6. ВИСНОВКИ 3 ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Державне регулювання будівельного сектору житлової нерухомості є формою державної підтримки для забезпечення стійких темпів економічного зростання. Державне регулювання будівельної галузі шляхом використання податкових важелів в сучасних умовах спрямоване на підтримку дії ринкових механізмів, подолання спаду виробництва, стабілізації та стимулювання розвитку цієї галузі. Податковий механізм стимулювання будівельної галузі в цілому, й будівництва житлової нерухомості зокрема, реалізується за допомогою форм і методів регулювання податкових відносин, а саме

інструментів податкової політики держави. Податки змінюють структуру попиту та споживання відповідно стримуючи або стимулюючи виробничий та особистий попит.

Податкове стимулювання будівельного сектору економіки може стати ефективнішим шляхом цілеспрямованого стимулювання капіталовкладень. Саме від масштабів оновлення та розширення основного капіталу залежать темпи зростання виробництва та стан кон'юнктури ринку. В умовах військових дій, коли житловий сектор України зазнав значних руйнувань та потребує додаткових капіталовкладень, з метою залучення інвестицій на відбудову житла є доцільним використання податкових пільг інноваційно-інвестиційного характеру як податного інструменту державної підтримки.

### Література

1. Податкові відносини суб'єктів підприємництва : управління та адміністрування : навч. посіб. / В. І. Аранчій, В. Д. Чумак, О. В. Безкровний, Т. Г. Мисник, О. О. Дорошенко. Полтава: ПДАА, 2017. 473 с.
2. Єфименко Т. І. Податки в інституційній системі сучасної економіки : монографія. Київ : НАН України : Ін-т екон. та прогноз., 2011. 688 с.
3. Бечко П. К., Лиса Н. В. Податковий менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 288 с.
4. Костяна О.В. Роль інструментів дискреційного та недискреційного податкового регулювання у стабілізації циклічних коливань економічного розвитку. *Економічний аналіз : зб. наук. праць Тернопільський національний економічний університет*. 2014. Том 15. № 2. С. 57-63.
5. Іванов Ю.Б., Крисоватий А.І., Кізіма А.Я., Карпова В.В. Податковий менеджмент : підручник. Київ : Знання, 2008. 525 с.
6. Музиченко О.В. Інструменти податкового стимулювання малого підприємництва в податкових системах постсоціалістичних країн європейського союзу. *АГРОСВІТ*. 2015. № 20. С. 57-65.
7. Оподаткування суб'єктів господарювання : навч. посіб. / за заг. ред. В.П. Хомутенко. Одеса: «ВМВ», 2014. 418 с.
8. Городецька Т. Е., Лавриненко Л. М. Податки як фінансовий регулятор економічної політики держави. *Економіка, фінанси, право*. 2018. №2/2. С. 9-12.
9. Кушнір І.М. Вплив податкового права на будівельну діяльність: теоретичні аспекти. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція*. 2017. № 29, том 1. С. 79-82.

### References

1. Podatkovi vidnosyny subiektiv pidpriemnytstva : upravlinnia ta administruvannia : navch. posib. / V. I. Aranchii, V. D. Chumak, O. V. Bezkrivnyi, T. H. Mysnyk, O. O. Doroshenko. Poltava: PDAA, 2017.
2. Yefymenko T. I. (2011) Podatky v instytutsiinii systemi suchasnoi ekonomiky : monohrafiia. Kyiv : NAN Ukrainy : In-t ekon. ta prohnouzuv.
3. Becho P. K., Lysa N. V. (2009) Podatkovi menedzhment : navch. posib. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury.
4. Kostiana O.V. (2014) Rol instrumentiv dyskreitsiinoho ta nedyskreitsiinoho podatkovoho rehuliuвання u stabilizatsii tsyklichnykh kolyvan ekonomichnoho rozvytku. *Ekonomichnyi analiz : zb. nauk. prats Ternopilskiy natsionalnyi ekonomichnyi universytet*. Tom 15. № 2. S. 57-63.
5. Ivanov Yu.B., Krysovatyi A.I., Kizyma A.Ia., Karpova V.V. (2008) Podatkovi menedzhment : pidruchnyk. Kyiv : Znannia.
6. Muzychenko O.V. (2015) Instrumenty podatkovoho stymuliuвання maloho pidpriemnytstva v podatkovykh systemakh postsotsialistychnykh krain yevropeiskoho soiuzu. *AGROSVIT*. № 20. S. 57-65.
7. Opodatkuvannia subiektiv hospodariuvannia : navch. posib. (2014) / za zah. red. V.P. Khomutenko. Odesa: «VMV».

8. Horodetska T. E., Lavrynenko L. M. (2018) Podatky yak finansovyi rehulator ekonomichnoi polityky derzhavy. *Ekonomika, finansy, pravo*. №2/2. S. 9-12.
9. Kushnir I.M. (2017) Vplyv podatkovoho prava na budivelnu diialnist: teoretychni aspekty. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Yurysprudentsiia*. № 29, tom 1. S. 79-82.
- 

**Abstract****BILETSKYI Ihor****TAX REGULATION OF THE CONSTRUCTION SECTOR OF RESIDENTIAL REAL ESTATE**

*The purpose of the article is to study the theoretical aspects of tax regulation and its role in the system of state regulation of the construction sector of residential real estate. The article examines the theoretical foundations of tax regulation, defines its levers, and tools, and considers the general characteristics of the mechanism of their influence on economic processes. State regulation with the help of tax measures is a complex mechanism that combines various tax levers that affect obtaining positive financial and economic results of business entities, meeting the needs of society, and increasing investment motivation. The use of taxation in the system of state regulation takes place based on relationships between subjects that operate in the market and as a result push for changes. Quite a variety of factors that create conditions for the application of tax regulators.*

*The thesis is proved that the tax regulation of the development of the construction sector of residential real estate in Ukraine should be implemented through the provision of tax payment preferences. Tax benefits are the main form of tax incentives. The main types of tax benefits are considered and summarized, namely full or partial exemption from paying taxes; tax discounts by destinations, objects, and payers; differentiation of tax rates; postponement of payment or cancellation of debt; tax investment credit.*

*It is noted that the promotion of the development of economic processes should be correlated with tax regulators, who will be able to act as a driving force for the activation of the construction industry while emphasizing the role of taxation in the reproductive process and in the creation of a public product. The importance of state tax regulation for the effective development of the construction sector of residential real estate in Ukraine is determined by the fact that the management of tax processes is carried out at different levels, because of which there is a need to regulate the system of connections and relations in all links and at all levels. Based on the results of the study, it is proposed to use tax incentives of an innovative and investment nature as a tax instrument of state support.*

**Keywords:** *taxes, tax regulation, tax instruments, construction sector, residential real estate*

---

**Стаття надійшла до редакції 07.02.2023 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Білецький І. В. Податкове регулювання будівельного сектору житлової нерухомості. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 150-157.

Biletskyi I. (2023) Tax regulation of the construction sector of residential real estate. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 150-157.

**КАЛІНІЧЕНКО Сергій Миколайович**

кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри туризму  
Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID:0000-0003-3958-4763

**ГРІБІНИК Андрій Володимирович**

асистент кафедри туризму, Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-0266-3006

**АВРЯТА Андрій Вікторович**

Аспірант, Державний біотехнологічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-5100-2298

## **ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ ЯК ФАКТОРА ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА**

*В умовах високої конкуренції на рівні країн, корпорацій, окремих підприємств довгострокова конкурентоспроможність туристичного підприємства визначається повним використанням менеджментом та персоналом свого інтелектуально-ділового потенціалу на благо ефективного відтворення та сталого розвитку організації. Метою статті є дослідження ролі корпоративної культури у підвищенні конкурентоспроможності туристичного підприємства. Співробітники підприємства є головною рушійною силою задля досягнення цілей та реалізації стратегії розвитку. Від того, наскільки кожен співробітник компанії залучено до діяльності підприємства, залежить ступінь досягнення стратегічних цілей компанії, отже, її довгострокова конкурентоспроможність та розвитку на ринкових умовах. Залучення персоналу в діяльність підприємства є найважливішим фактором розвитку будь-якого підприємства в сучасних умовах конкуренції. Життєвий потенціал та успішне функціонування організації в цілому залежать від ефективності сформованої в ній корпоративної культури: стійких норм та цінностей, зразків позитивної та негативної поведінки та інших значних елементів, які впливають формування культури у компанії. Для того, щоб визначити силу та рівень розвитку існуючої в компанії корпоративної культури, а також виявити напрями для подальшого вдосконалення, необхідно проводити в організації періодичну оцінку результативності коштів, вкладених у розвиток цього напрямку.*

*Корпоративна культура впливає на працездатність менеджерів організації, рівень обслуговування, взаємодію з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Формування корпоративної культури – актуальна задача кожної туристичної організації, яка прагне плідно та повноцінно функціонувати в сучасному конкурентному середовищі.*

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, корпоративна культура, підприємство, туризм

JEL classification: O53

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.158.163>

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

Конкурентоспроможність одна із найважливіших показників підприємствам туристичної індустрії. Щоб випередити конкурентів, організаціям необхідно вдаватися до комплексу заходів, вкладених у

підвищення конкурентоспроможності туристичної організації. До цих заходів можна віднести забезпечення якісних показників, що створюють пріоритетність туристичної продукції фірми на ринку, виявлення переваг та недоліків товарів-аналогів, забезпечення високої якості продуктів та послуг, продумане ціноутворення, створення позитивного



іміджу фірми, розвиток та посилення корпоративної культури. Всі ці заходи здатні не тільки стабілізувати становище підприємства туризму та допомогти йому у конкурентній боротьбі, а й вивести його у лідери галузі.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Дослідженню процесів формування корпоративної культури в організації присвячено праці М. Армстронга, Ф. Харріса, Ч. Хенді, Е. Шейна, Г. Хофстеде, Дж. Моргана, К. Шольца, К. Голда та ін. Окремі аспекти культури організації досліджуються в роботах вітчизняних науковців В. Співака, О. Віханського, А. Наумова, Е. Капітонова, С. Щербини, С. Маловичко та ін.

## **3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ**

Разом з тим, питання питання формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства потребує подальшого дослідження.

## **4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті – дослідження ролі корпоративної культури у підвищенні конкурентоспроможності туристичного підприємства.

## **5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності туристичної організації, а також ефективності виробництва туристського продукту та управління є корпоративна культура – вона є складною системою взаємин організації та споживача її послуг.

Корпоративна культура поєднує цінності та норми, властиві для організації, стиль та процедури управління, концепції технологічного та соціального розвитку. В її основі лежать потреби особистості та потреби організації.

Корпоративна культура може бути визначена як система матеріальних і духовних

цінностей, властивих даної корпорації, що відображають її індивідуальність і сприйняття себе та інших у соціальному та речовому середовищі, що проявляються у поведінці, взаємодії, сприйнятті себе та навколишнього середовища [1].

Поняття корпоративної культури відноситься до принципово важливих елементів функціонування всієї організації та є реальним фактором підвищення її конкурентоспроможності. Корпоративну культуру не можна виміряти кількісно, вона нематеріальна, проте її наявність суттєво згуртовує колектив та збільшує вартість компанії.

Дуже важливо, що корпоративна культура підприємства дає можливість досягнення поставленої раніше стратегічної мети, є основою для згуртованої роботи всього колективу. Саме корпоративна культура стає особливою рисою підприємства, яка відрізняє його від багатьох інших і приносить успіх у конкурентній боротьбі. У цьому контексті корпоративна культура – внутрішньо-організаційна система упорядкування діяльності співробітників, що визначає панівний тип відносин між співробітниками та форми вирішення внутрішньо організаційних проблем. Залежно від характеру організаційної культури визначаються цілі, завдання, методи та форми управління персоналом.

Необхідно відзначити, що корпоративна культура існує у будь-якій організації незалежно від її розмірів та сфери діяльності. Конкретний зміст корпоративної культури визначається місією фірми, правилами і нормами поведінки, цінностями, засновниками, що поділяються і декларуються, і найбільш авторитетними членами організації, що склалися традиціями, звичаями, ритуалами, символами. Сучасні уявлення про особливості корпоративної культури дозволяють виділити кілька її класифікацій, кожна з яких орієнтує на ті чи інші аспекти управління персоналом: культура влади, культура ролі, культура завдання, культура особистості.

Для опису цього поняття користуються різними термінами, близькими за змістом, але дещо різняться за змістом: "культура підприємництва", "організаційна культура", "ділова культура", "внутрішня культура компанії", але найчастіше користуються терміном "корпоративна культура" [2].

Поняття «корпоративна культура» поєднує у собі ці поняття, проте можна розглянути окремо організаційну культуру, як одну з основних складових.

Вплив організаційної культури та відображення її особливостей у системі управління персоналом, перш за все, виявляється у тих аспектах, які виділив дослідник японського менеджменту У. Оучі:

- Порядок найму співробітників в організацію;
- зміст оцінки персоналу та характер його просування;
- Тип внутрішньо організаційної кар'єри, характерний для співробітників різних управлінських рівнів;
- механізм контролю за параметрами діяльності співробітників;
- Форма прийняття управлінських рішень;
- Тип відповідальності за результат діяльності;
- спрямованість інтересу керівництва стосовно співробітникам [3].

Організаційна культура як чинник управління персоналом повинна оцінюватися як з погляду її форми, а й із позицій її змісту. В якості принципів організаційної культури виступають принципи співвідношення цілей та засобів, індивідуальних та суспільних цінностей, короткострокової та довгострокової вигоди, матеріального та віртуального змісту.

Формування ефективної корпоративної культури фірми проходить три стадії:

1. Діагностика корпоративної культури. Визначається сила, розподіл і тип організаційної культури. Аналізується ступінь неузгодженості між уявленнями керівників про належну організаційну культуру та фактичною організаційною культурою компанії. Виявляються чинники, які найбільше впливають на стихійне формування організаційної культури підприємства.

2. Проектування організаційної культури. Супровід роботи топ-менеджменту компанії з визначення та формулювання базових, організаційно-культурних принципів, адекватних бізнесу фірми. Розробка системи трансляції та підтримання цих принципів.

3. Впровадження системи трансляції та підтримки організаційної культури. Оптимізація процедур відбору нових співробітників, схильних до роботи в певній організаційній культурі. Побудова процедур вступу на посаду, мета яких забезпечити

знайомство новачків із системою цінностей та норм компанії. Оптимізація системи навчання та розвитку персоналу. Побудова системи моніторингу організаційної поведінки співробітників, заохочення тих вчинків, які підтримують організаційну культуру та покарання зворотних дій.

Все сказане, безумовно, відноситься до підприємств туріндустрії, як сфери людської діяльності, пов'язаної з подорожами людей, яка виконує ряд функцій політичного, економічного, культурного характеру, що виявляються як на рівні окремої особистості, так і на рівні суспільства загалом.

Для оцінки існуючої корпоративної культури необхідно сформулювати місію та цінності туристичної фірми. Наведемо приклад цих формулювань:

*місія* – залучити клієнтів за допомогою індивідуального підходу, професіоналізму та захоплюючої атмосфери;

*цінності підприємства:*

- цілеспрямованість - здатність мріяти і домагатися цілей. Ми прагнемо бути кращими;

- лідерство - відповідальність, здатність поставити перед собою мету і тримати її, вміння залучати до неї інших;

- постійний розвиток - розширення кругозору, збільшення глибини розуміння, прагнення ставити перед собою великі цілі та завдання;

- командність - здатність, об'єднавши зусилля багатьох людей, вирішити завдання будь-якої складності; «Розвиваючись разом розвивається кожен»;

- відданість компанії, її культурі та цінностям.

Для підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства та вдосконалення його корпоративної культури найбільш ефективними є такі заходи у галузі управління персоналом:

- удосконалення підбору та відбору персоналу (для швидкого та об'єктивного відбору персоналу пропонується впровадження системи комп'ютерного тестування);

- запровадження кругової оцінки персоналу (для підвищення об'єктивності оцінки, створення зворотного зв'язку, зробити так, щоб оцінка не була формальною, а від її результатів щось залежало, щоб співробітники самі були зацікавлені в ній);

- сприяння особистому зростанню працівників (проведення тренінгів особистісного зростання).

Розглянемо ці заходи докладно, перше – використання системи комп'ютерного тестування. Кожна компанія прагне мати у себе найкращих співробітників, але іноді процес відбору кандидатів на посаду полягає лише в оцінці професійних здібностей, необхідних для вирішення робочих завдань та отримання необхідних результатів роботи. Проте дедалі більше компаній достеменно знають, які співробітники їм потрібні задля досягнення стратегічних цілей. Визначається як професійний рівень, а й компетенції, які включають необхідні стандарти поведінки й найбільш значимі кожної посади риси особи співробітника.

Оцінити професійну підготовку кандидата досить просто, а ось із виявленням компетенцій та особистісних рис часто виникають складнощі. Адже дуже важливо, щоб вдало обрана співробітником професія за своїми характеристиками співпадала з мотиваційними, емоційними, когнітивними та комунікативними особливостями людини. Тільки в такому разі можлива гармонія інтересів працівника та роботодавця, максимальна віддача від кожного співробітника, а сам процес трудової активності приносить задоволення.

Для вирішення таких завдань застосовуються різні психодіагностичні методики, але найбільш популярним та доступним є психологічне тестування. Психологічні тести використовуються для того, щоб покращити якість та кількість інформації, необхідної для прийняття рішень щодо відбору, розвитку та навчання персоналу, оцінки профпридатності та атестації, а також як інструмент організаційних змін [4].

Другий захід – використання кругової оцінки персоналу. Оціночні заходи у рамках роботи з персоналом незмінно користуються високим ступенем уваги та інтересом з боку менеджерів з персоналу, лінійних керівників, співробітників аутсорсингових компаній. Для одних це робочий інструмент підвищення (або, як мінімум, виміру) ефективності персоналу, для інших продукт, що виставляється на продаж. Одним із таких інструментів є методика «Атестація 360°», що пропонується до впровадження на підприємстві сфери туризму.

Суть проведення «Атестація 360°», що впливає із самої її назви (360 градусів), полягає в «круговій» оцінці компетенцій та навичок людини, тобто оцінці її з різних сторін – знизу (підлеглі), зверху (керівник), з боку (Колеги, які стоять на тому ж рівні управління). Додатково майже завжди береться оцінка людиною себе (самооцінка), і навіть часто залучаються і зовнішні інстанції (клієнти, постачальники, незалежні оцінювачі). У деяких джерелах оцінка за участю перелічених осіб називається вже 540 градусів, у деяких – як і раніше 360.

Ефективність застосування такої методики логічно впливає з посилки про те, що, якщо співробітника оцінює лише одна людина (чи керівник, HR-директор, зовнішній оцінювач), або навіть група людей (тільки колеги), висока ймовірність, що ця оцінка буде визнана самим оцінюваним однозначно суб'єктивною, і, відповідно, жодних змін у поведінці людини не буде. А піде ще й образа, демотивація, зіпсовані стосунки тощо.

У разі використання методики «Атестація 360°» людина отримує зворотний зв'язок з приводу своїх компетенцій від цілого ряду людей, причому що знаходяться на різних позиціях щодо самого оцінюваного (вище або нижче в ієрархії організації, всередині організації або поза нею), що робить результати оцінки набагато більш значущими для людини, і, найімовірніше, справді більш валідними порівняно з оцінкою лише однією інстанцією.

Крім цього, дуже важливим є і фокус оцінки. На відміну від асесмента (групового тестування) чи складання психологічного портрета, в «Атестації 360°» можна оцінити поведінка людини у реальних робочих ситуаціях (адже колеги, підлеглі, керівник щодня бачать їх у роботі), а чи не його гіпотетичні реакції у штучному середовищі.

У нашому випадку метою «Атестації 360°» є визначити потенціал індивідуального розвитку співробітника, продемонструвати йому точку зору колег, керівника, підлеглих на якість роботи та взаємодії та скласти індивідуальний план розвитку та навчання на рік.

Якщо у турфірмі немає профілю компетенцій посад, то розпочинати створення технології «Атестації 360°» доведеться саме з нього. Щоб чомусь відштовхнутися, можна взяти за основу якісь універсальні компетенції управлінця або співробітника потрібного профілю, однак все одно їх

доведеться допрацьовувати згідно з цілями оцінки, вимогами фірми на даний момент, особливостями взаємин у колективі тощо. До складання портрета компетенцій бажано залучити власників фірми та/або топ-менеджменту, тому що саме вони уявляють, які співробітники можуть ефективно втілити стратегію компанії.

У цьому пропонуються такі компетенції: знання специфіки роботи; авторитетність, лідерство; оперативне керування; планування та прогнозування ризиків; комунікації, взаємодія; гнучкість, інноваційність; лояльність; орієнтація в розвитку.

Як оцінювачі пропонуються: безпосередній керівник співробітника; найближчі колеги співробітника – від 3 до 5 осіб (залежно від близькості взаємодії); підлеглі співробітника (за великої кількості вибірково); представник відділу кадрів як зовнішня оцінювальна інстанція; сам співробітник (самооцінка).

Окремо необхідно опрацювати питання конфіденційності – співробітник, якого оцінюють, має повне право знати, хто ще отримав копії звіту, в якій формі та з якою метою це було зроблено. Безумовно, обговорення всіх даних можливі лише у ситуації «тет-а-тет», а чи не у присутності інших (навіть якщо це безпосередній керівник, він цей звіт нехай почує окремо).

У багатьох співробітників, які проходять через «Атестацію 360°», постає питання порівняння власних результатів із результатами своїх колег. При цьому спроби порівняння різних людей за єдиною шкалою – безглузді (якщо тільки не йдеться про співробітників одного відділу з абсолютно ідентичним функціоналом), адже начальник адміністративно-господарської служби та фінансовий директор ну ніяк не можуть мати ідентичний портрет компетенцій.

Слід зазначити, що «Атестація 360°» спосіб, який займає багато часу і зусиль на розробку, проведення, аналіз результатів, звітність. При цьому він є дійсно дуже цікавим способом проведення оцінки співробітника організації, і самими його результати сприймаються більш серйозно, ніж результати звичайної атестації.

Третій захід – сприяння особистому зростанню працівників (проведення тренінгів особистісного зростання).

Для співробітників турфірми розробляється програма проходження тренінгів особистісного зростання та підвищення комунікативних навичок, що складається з трьох тренінгів: тренінг особистісного розвитку, особистісне зростання, комунікативні техніки у діловій взаємодії. Розглянемо їх докладніше.

Програма тренінгу особистісного розвитку розроблена з урахуванням практичної затребуваності комунікативних навичок як найбільш корисних і необхідних у суспільстві. Особлива увага у тренінгу приділяється управлінню контактом із співрозмовником, уміння працювати з конфліктами, підвищення самооцінки. Кожен учасник цього тренінгу отримує можливість протестувати свої комунікативні навички на комп'ютерному симуляторі спілкування. Тренінг проводиться професіоналами у два щаблі, з тимчасовим розривом між ними щонайменше два тижні.

Велика увага приділяється роботі з особистою самооцінкою, відносинам людини із самим собою та власними цілями та пріоритетами у житті. Тренінг складається з лекцій (25% часу), вправ (50%) та аналізу вправ (25%). Вправи припускають роботу в малих групах, парах, рольові ігри. Спонтанна участь у вправах та їх аналіз із прикладами конкретних життєвих ситуацій дозволяє побачити нові можливості та перспективи у ключових сферах життя, підвищити персональну ефективність та емоційну компетентність.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Підбивши підсумки дослідження, можемо зробити висновок щодо значення корпоративної культури в тур фірмі. Корпоративна культура впливає на працездатність менеджерів організації, рівень обслуговування, взаємодію з внутрішнім та зовнішнім середовищем. Формування корпоративної культури – актуальна задача кожної туристичної організації, яка прагне плідно та повноцінно функціонувати в сучасному конкурентному середовищі.

### Література

1. Захарчин Г.М. Корпоративна культура: навч. посібник / Г. М. Захарчин, та ін.; ред. : Г. М. Захарчин. Львів: Новий світ-2000, 2011. 344 с
2. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2003. 296 с.
3. Угрин О. Г. Психологія управління: практичний посібник / – Львів: ЛьвДУВС, 2017. – 164 с.
4. Тарасова О. В. Корпоративна культура як інструмент ефективного менеджменту підприємства. Економіка харчової промисловості. 2013. № 3. С. 28-32. URL: [www.irbisnbuv.gov.ua](http://www.irbisnbuv.gov.ua)
5. Фісенко Е. С., Малик І. П. Корпоративна культура як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць молодих вчених «Актуальні проблеми економіки і управління» Факультету менеджменту та маркетингу НТУУ «КПІ». 2016. №10. URL: [ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf\\_27](http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27)

### References

1. Zakharchyn H.M. Korporatyvna kultura: navch. posibnyk / H. M. Zakharchyn, ta in.; red. : H. M. Zakharchyn. Lviv: Novyi svit-2000, 2011. 344 s
2. Krushelnytska O.V., Melnychuk D.P. Upravlinnia personalom : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Kondor, 2003. 296 s.
3. Uhryn O. H. Psykholohiia upravlinnia: praktychnyi posibnyk / – Lviv: LvDUVS, 2017. – 164 s.
4. Tarasova O. V. Korporatyvna kultura yak instrument efektyvnoho menedzhmentu pidpriemstva. Ekonomika kharchovoi promyslovosti. 2013. № 3.S. 28-32. URL: [www.irbisnbuv.gov.ua](http://www.irbisnbuv.gov.ua)
5. Fisenko E. S., Malyk I. P. Korporatyvna kultura yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva. Zbirnyk naukovykh prats molodykh vchenykh «Aktualni problemy ekonomiky i upravlinnia» Fakultetu menedzhmentu ta marketynhu NTUU «KPI». 2016. №10. URL: [ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf\\_27](http://ape.fmm.kpi.ua/article/download/66920/pdf_27).

### Abstract

**KALINICHENKO Sergiy, GRIBINYK Andrey, AVRIATA Andrii**

#### **Formation of corporate culture as a factor increasing the competitiveness of a tourist enterprise**

*In the conditions of high competition at the level of countries, corporations, and individual enterprises, the long-term competitiveness of a tourist enterprise is determined by the full use by the management and staff of their intellectual and business potential for the benefit of effective reproduction and sustainable development of the organization. The purpose of the article is to study the role of corporate culture in increasing the competitiveness of a tourist enterprise. The company's employees are the main driving force for achieving goals and implementing the development strategy. The extent to which each employee of the company is involved in the company's activities depends on the degree of achievement of the company's strategic goals, hence its long-term competitiveness and development in market conditions. Involvement of personnel in the company's activities is the most important factor in the development of any company in modern conditions of competition. The vital potential and successful functioning of the organization depend on the effectiveness of the corporate culture formed in it: stable norms and values, examples of positive and negative behavior and other significant elements that influence the formation of culture in the company. To determine the strength and level of development of the existing corporate culture in the company, as well as to identify directions for further improvement, it is necessary to periodically evaluate the effectiveness of the funds invested in the development of this direction in the organization.*

*Corporate culture affects the efficiency of the organization's managers, the level of service, interaction with the internal and external environment. Formation of corporate culture is an urgent task of every tourist organization that strives to function fruitfully and fully in the modern competitive environment.*

**Key words:** *competitiveness, corporate culture, enterprise, tourism*

**Стаття надійшла до редакції 07.02.2023 р.**

#### **Бібліографічний опис статті:**

Калініченко С. М., Грібнік А. В., Авріата А. В. Формування корпоративної культури як фактора підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 158-163.

Kalinichenko S., Gribinyk A., Avriata A. (2023) Formation of corporate culture as a factor increasing the competitiveness of a tourist enterprise. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 158-163.

**НІКОЛЬЧУК Юлія Миколаївна**

к.е.н., доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та аудиту  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький  
ORCID ID: 0000-0001-7466-2558

**ЛОПАТОВСЬКА Оксана Олександрівна**

викладач кафедри фінансів, обліку та аудиту  
Хмельницький кооперативний торговельно-економічний інститут, м. Хмельницький  
ORCID ID: 0000-0002-9301-3833

**ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ: ОСНОВНІ ТЕНДЕНЦІЇ,  
ПРОБЛЕМИ ТА КЛЮЧОВІ ВЕКТОРИ ВИРІШЕННЯ**

*У статті розглянуто суть поняття «інвестиційна привабливість» та визначено основні передумови для залучення коштів у економіку України. Зосереджено увагу на результатах впливу економічних, соціальних та геополітичних факторів на інвестиційну привабливість країни. Виокремлено ключові фактори інвестиційної привабливості України.*

*Авторами проаналізовано розмір прямих іноземних інвестицій в Україну протягом 2018–2022 рр. Наведено перелік основних країн-інвесторів в Україну в 2021 році. Проаналізовано найбільш привабливі галузі для здійснення іноземних інвестицій в Україну. Здійснено оцінку індексу інвестиційної привабливості України протягом 2018-2022 рр.*

*Окреслено основні проблеми розвитку інвестиційної діяльності в Україні. Авторами наведено стратегічні орієнтири щодо формування позитивного інвестиційного клімату в Україні та проаналізовано причини несприятливого інвестиційного клімату. Запропоновано шляхи активізації інвестиційної привабливості в Україні.*

**Ключові слова:** *інвестиції, інвестиційна привабливість, інвестиційний клімат, прями іноземні інвестиції, індекс інвестиційної привабливості*

JEL classification: E22; E60

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.164.175>

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

Інвестиційна привабливість є домінуючим чинником активізації інвестиційних процесів на макроекономічному рівні, що особливо проявляється в сучасних складних умовах господарювання.

Економіка України з часів незалежності пройшла довгий шлях. Якщо до війни головними проблемами для малого та великого бізнесу були судова система, корупція та отримання доступу до закордонних ринків товарів та капіталу, сьогодні вони стикаються з набагато більш фундаментальними проблемами, зокрема: зруйнована інфраструктура, відсутність попиту та брак доступу до фінансування та

страхування тощо. Відновлення економіки та створення нових можливостей для бізнесу потребуватимуть вирішення як старих, так і нових проблем. Відбудова країни може й повинна здійснюватись шляхом інвестування в стійкі компанії та інфраструктуру. Збільшення експорту, поглиблення ланцюжків доданої вартості в агробізнесі, налагодження виробництва екологічно чистої сталі та сприяння ІТ-стартапам створять можливості для економічного розвитку. Високий рівень інвестиційної привабливості сприятиме надходженню інвестицій, позитивно впливаючи на рівень зайнятості населення та покращуючи соціально-економічне становище в країні в цілому. Тому залучення інвестицій в економіку України є одним з найважливіших завдань у сучасних економічних умовах господарювання.



## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти інвестиційної привабливості країни висвітлено в наукових працях останніх років. Так, Крихівська Н.О., Чернишова Г.М. окреслили методики оцінки інвестиційної привабливості на рівні країни та перспективи їх використання в економічному аналізі. Швець Ю.О., Бурдило О.В. узагальнили підходи до оцінювання привабливості країн і регіонів щодо формування інвестиційного та бізнесового клімату. Мельник А.В., Гук О.В. здійснили комплексне оцінювання інвестиційної привабливості країни.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Незважаючи на значні дослідження в галузі інвестування недостатньо дослідженими залишаються питання зміни пріоритетних напрямів іноземних інвестицій в сучасний період..

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

В умовах виходу України на світову економічну арену впродовж останніх років було проведено низку заходів по формуванню оптимізованого та безпечного бізнес-простору для іноземних інвесторів й створення умов для подальшої співпраці. Однак з початком російської агресії в лютому 2022 року Україна фактично втратила можливість до економічного зростання та залучення іноземних інвестицій у бізнес-сектор з низки причин. Очевидною та першочерговою з них є ризик втрат інвестором інвестованих коштів. Таким чином, комплекс реалізованих та потенційних ризиків в середовищі функціонування українського бізнесу зростає та унеможливорює повноцінне компенсування з допомогою державного фінансування, виникає додаткове навантаження на вітчизняний бізнес. Тому для уряду країни, окрім відновлення суверенітету на власних землях, постає ще одне нове завдання – відбудови об'єктів цивільної та критичної інфраструктури за допомоги держав-партнерів, а також відновлення довіри іноземних інвесторів, формування інвестиційно привабливої економіки з

допомогою нових механізмів та вдосконалених алгоритмів дій із залучення прямих іноземних інвестицій. З огляду на вище перераховане, питання залучення інвестицій і формування інвестиційної привабливості України залишається актуальним й в умовах сьогодення.

Метою статті є дослідження сучасних тенденцій інвестиційної привабливості та пошук шляхів її активізації в умовах військової агресії в Україні.

## 5. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Інвестиційна привабливість визначається через поєднання характеристик, засобів, можливостей, що відображають у сукупності потенційний платоспроможний попит на інвестиції. По суті, інвестиційна привабливість країни – це характеристика, що відображає вигідність або невикладення грошових коштів в країну. Для полегшення сприйняття систематизуємо наукові підходи до трактування сутності поняття «інвестиційний привабливість» у табл. 1.

З результатів аналізу підходів можна виділити три напрямки в тлумаченні категорії «інвестиційна привабливість»:

- 1) на основі цілей інвестора;
- 2) на основі сукупності різних факторів;
- 3) на основі співвідношення дохідності та ризику.

Прихильники першої групи не пов'язують визначення інвестиційної привабливості з змістовним аспектом, тобто з конкретними показниками. Можна зробити висновок про те, що дана група авторів підходить до розуміння інвестиційної привабливості в більшій мірі з боку інвестора, який багатогранно оцінює об'єкт. В даному випадку інвестиційна привабливість визначається сукупністю економіко-психологічних показників, що визначають для інвестора можливість отримання максимального прибутку в результаті вкладення капіталу при мінімальному ризику вкладених коштів. Підхід не містить зіставлення цілей інвестора з їх можливостями без ризикової реалізації, а також не враховує ступінь готовності інвестора прийняти на себе цей ризик [1].

Таблиця 1

## Наукові підходи до визначення поняття «інвестиційна привабливість» [1, 2, 3, 5]

| № з/п                                      | Автор                                | Зміст поняття  |
|--|--------------------------------------|--|
| <b>Сукупність різних факторів</b>          |                                      |  |
| 1  | Бланк І. А.                          | Узагальнююча характеристика переваг і недоліків інвестування окремих напрямків і об'єктів з позиції конкретного інвестора.   |
| 2  | Ройзман І. І.,<br>Шахназаров А. Г.   | Сукупність різних об'єктивних ознак, властивостей, засобів і можливостей, яка зумовлює потенційний платоспроможний попит на інвестиції в основний капітал.   |
| 3  | Севрюгін Ю. В.                       | Система платоспроможних факторів, що характеризує платоспроможний попит підприємства на інвестиції.  |
| 4  | Лях П. А.,<br>Новікова І. Н.         | Комплекс характеристик найбільш вигідного і найменш ризикованого вкладення капіталу в будь-яку сферу або який-небудь вид діяльності.   |
| 5  | Модорська Г. Г.                      | Комплекс економіко-психологічних показників діяльності підприємства, які визначають для інвестора область бажаних значень інвестиційної поведінки.   |
| <b>На основі цілей інвестора</b>           |                                      |  |
| 6  | Ігольников Г. Л.,<br>Патрушева Є. Г. | Гарантоване надійне і своєчасне досягнення цілей інвестора на базі економічних результатів діяльності даного інвестора.  |
| 7  | Нападковська І.В.                    | Системна сукупність потенційних можливостей укладання коштів з метою отримання економічних вигід у майбутньому як наслідок результатів минулої господарської діяльності потенційного об'єкта інвестування, суб'єктивно оцінювана інвестором. |
| 8  | Гуськова Т. Н.,<br>Рябцев В. М.      | Певний стан господарсько-економічного розвитку, при якому з високою часткою ймовірності в прийнятні для інвестора терміни можуть дати задовільний рівень прибутковості або може бути досягнутий інший позитивний ефект.                      |
| <b>Співвідношення доходності та ризику</b> |                                      |  |
| 9  | Бочаров В. В.,<br>В. Є. Леонтьєв     | Наявність економічного ефекту (доходу) від вкладення грошей при мінімальному рівні ризику.   |
| 10   | В. Шарп,<br>Х. Марковіц              | Отримання максимального прибутку при заданому рівні ризику.  |
| 11   | Веселов Д. В.                        | Співвідношення ризиків і майбутніх фінансових вигод, пов'язаних із здійсненням інвестування у підприємство.  |
| 12   | Іванов А. П.,<br>Сахарова І. В.      | Сукупність економічних і фінансових показників підприємства, що визначають можливість отримання максимального прибутку в результаті вкладення капіталу при мінімальному ризику вкладення коштів.   |

До найбільш характерних думок вчених, які можна віднести до другої групи, що погоджує поняття інвестиційної привабливості з цілями інвестора, можна віднести визначення Игольников Г.Л. та Патрушева Є.Г., які вважають, що інвестиційна привабливість – це гарантоване надійне і своєчасне досягнення цілей інвестора на базі економічних результатів діяльності даного інвестора. Думки цієї групи вчених мають досить важливе значення, проте не повністю враховують інтереси суб'єктів інвестиційного процесу [3].

Те ж стосується думок вчених, які пов'язують визначення інвестиційної привабливості з фінансовими результатами діяльності організації (доходами) і ризиками.

Так, на думку В. В. Бочарова і В. Є. Леонтьєва інвестиційна привабливість – це наявність економічного ефекту (доходу) від вкладення грошей при мінімальному рівні ризику. В. Шарп і Х. Марковіц первинним вважають отримання максимального прибутку при заданому рівні ризику. Слід зазначити також, що досить часто поняття «інвестиційна привабливість» в економічній літературі використовується для оцінки доцільності здійснення інвестицій в той чи інший проект, вибору альтернативних варіантів здійснення і визначення ефективності розміщення ресурсів [5].

Аналіз попередніх точок зору дозволяє зробити висновок про те, що відмінність внутрішнього змісту поняття інвестиційної

привабливості пов'язано з тим, що не враховується оцінний аспект, що передбачає визначення складових інвестиційно-привабливих елементів у вигляді конкретних показників.

Визначення сутності інвестиційної привабливості ґрунтується на її сприйнятті, як інтегральної характеристики, яка відображає як умови проведення господарської діяльності, так і фактори, що на неї впливають. На нашу думку, до комплексу чинників, що відображають умови здійснення інвестиційної діяльності, належать: рівень розвитку продуктивних сил; рівень розвитку інвестиційного ринку; рівень розвитку фінансово-кредитної системи; розвиненість законодавчо-нормативної бази держави; прозорість та умови провадження інвестиційної діяльності для іноземного інвестора.

Стосовно інвестиційної привабливості, то можна виділити три групи чинників, які її

визначають [2]:

- статичні, які не підлягають впливу управлінських структур, а тому є мало керованими;
- інерційні, які для їх цілеспрямованої позитивної зміни потребують системного та довготривалого управлінського впливу;
- динамічні, для яких управлінський вплив на них зумовлює відповідну динамічну реакцію.

Показники, за якими можна аналізувати рівень інвестиційної привабливості країни, нами об'єднано у три великі групи факторів, які з боку інвесторів є визначальними для інвестиційної привабливості країни (рис. 1). Складність та багатоаспектність виділених сукупностей чинників зумовлює необхідність збору значного масиву статистичної інформації та застосування відповідного аналітичного інструментарію для оцінювання інвестиційної привабливості.

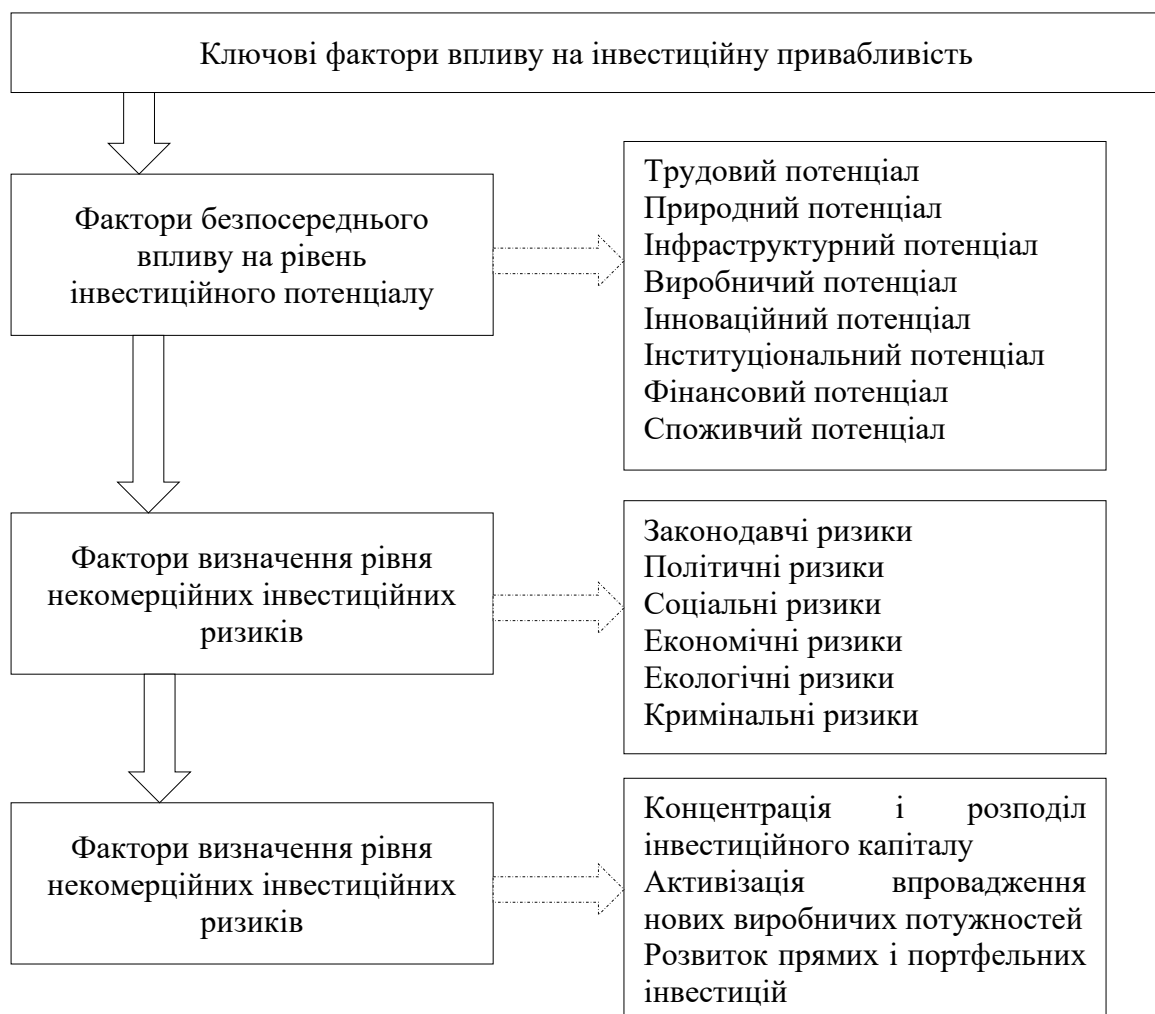


Рис. 1. Групи факторів впливу на інвестиційну привабливість [6]

Вважаємо, що інвестиційна привабливість є складною багатогранною економічною категорією і відображає комплексність макроекономічного простору з точки зору наявного інвестиційного клімату, стану та рівня розвитку відповідної інвестиційної інфраструктури.

Ефективне здійснення інвестиційної

діяльності є фундаментом для розвитку економіки України, прискорює її інтеграцію до європейського соціально-економічного простору.

За даними Міністерства фінансів України, наведеними в таблиці 2, обсяг прямих іноземних інвестицій різко скоротився впродовж двох останніх років.

Таблиця 2.

**Прямі іноземні інвестиції в Україні (2018-2022 рр.), млн. дол. США [4]**

| Роки | Прямі іноземні інвестиції в Україну |             | Прямі іноземні інвестиції з України |             | Сальдо               |                     |
|------|-------------------------------------|-------------|-------------------------------------|-------------|----------------------|---------------------|
|      | Сума                                | Зміна (+;-) | Сума                                | Зміна (+;-) | Абсолютне відхилення | Відносне відхилення |
| 2018 | 4455                                | +763        | -5                                  | -13         | +4460                | +21.1%              |
| 2019 | 5860                                | +1405       | 648                                 | +653        | +5212                | +16.9%              |
| 2020 | -868                                | -6728       | 82                                  | -566        | -950                 | -118.2%             |
| 2021 | 6687                                | +7555       | -198                                | -280        | +6885                | -824.7%             |
| 2022 | 190                                 | -6497       | 159                                 | +357        | +31                  | -99.5%              |

Аналізуючи дані табл. 2, можемо констатувати, що 2022 рік став роком, протягом якого реальні інвестиції в Україну практично не заходили. Так, за даними Міністерства фінансів, за три квартали 2022 року в Україну надійшло \$190 млн прямих іноземних інвестицій. За цей же час із країни було виведено капітал на суму \$159 млн. Позитивне сальдо інвестицій склало близько \$31 млн. Начебто не «мінус». Але для масштабів української економіки це замало.

У нові проекти вітчизняні інвестори сьогодні просто не вкладаються. Хоча вони знають особливості внутрішнього ринку та усвідомлюють усі ризики. І навіть власники тих підприємств, які заявляють про плани щодо розширення бізнесу, фактично жодних вливань не здійснюють. Лише невелика група інвесторів не зупиняє активність. Це підприємці, проекти яких до 24 лютого 2022 року перебували на фінальній стадії готовності. У результаті після шоку перших місяців бойових дій, такі інвестори дійшли думки, що потрібно все-таки доводити розпочате до логічного завершення (прикладом є інвестиційні проекти у будівельній галузі та медицині). У решти випадків власники бізнесу, якщо й готові витрачати кошти, то лише на релокацію, енергоефективність, логістику та підвищення інтенсивності виробництва. І вкладають вони лише свої гроші, бо капіталу ззовні немає – ані від нерезидентів, ані від банків, які практично

нікого не кредитують.

У іноземних інвесторів теж відсутні стимули заводити капітал у країну, що воює. Загроза втрати грошей надто висока, тоді як шанси на успішну реалізацію будь-яких проєктів мізерні.

Основні країни-інвестори в Україну представлені в таблиці 3.

Кіпр є найбільшим інвестором в Україну вже протягом 10 років. Зазначимо, що у 2017 році Кіпр визнано офшорною зоною, завдяки чому можна припустити і із високою ймовірністю бути правими, що іноземні інвестиції, котрі надійшли з Кіпру, були «відмитими» коштами громадян України, котрі таким чином уникають оподаткування та легалізують кошти, часто отримані незаконним шляхом. Суперечливими також є статуси інвестицій із Нідерландів, Великої Британії, Швейцарії та Австрії – ці країни є класичними прикладами респектабельних офшорних зон. Так, наприклад, в Нідерландах, часто реєструють фінансові і брокерські компанії, а також інвестиційні та трастові компанії, для яких спрощена система звітності та оподаткування.

Вважаємо, що однією з передумов стабільного економічного розвитку країни та її регіонів є формування та підтримка сприятливого інвестиційного іміджу в уяві потенційних інвесторів.

Таблиця 3.

## Основні країни-інвестори в Україну, 2021 рік [7]

| № з/п         | Країна-інвестор | Обсяг інвестицій, млн. дол. | У % до підсумку |
|---------------|-----------------|-----------------------------|-----------------|
| 1             | Кіпр            | 8979,7                      | 32,42           |
| 2             | Нідерланди      | 6452,7                      | 23,29           |
| 3             | Велика Британія | 2047,9                      | 7,39            |
| 4             | Німеччина       | 1824,7                      | 6,59            |
| 5             | Швейцарія       | 1532,9                      | 5,53            |
| 6             | Австрія         | 1018,8                      | 3,68            |
| 7             | Франція         | 753,6                       | 2,72            |
| 8             | Польща          | 612,8                       | 2,21            |
| 9             | Угорщина        | 544,8                       | 1,97            |
| 10            | Люксембург      | 489,3                       | 1,77            |
| 11            | Інші країни ЄС  | 3444,7                      | 12,43           |
| <b>Всього</b> |                 | <b>27701,9</b>              | <b>100,00</b>   |

Визначальним завданням державної політики у сфері інвестиційної діяльності є формування сприятливого інвестиційного клімату та зменшення інвестиційного ризику для іноземних інвесторів.

На рис. 2 відображено структуру прямих іноземних інвестицій у 2021 р. З ілюстрації галузевої структури інвестицій в Україну видно декілька факторів, із яких можна також краще зрозуміти мотивацію іноземних інвесторів. Так, наприклад, велика частка інвестицій надходить у банківську сферу, а саме в українські філії іноземних банків та фінансових компаній – такими є надходження капіталу із Австрії у філії АТ «Райффайзен банк Аваль» та із Угорщини у АТ «ОТП Банк»

- такі інвестиції впливають меншою мірою на економіку України, так як не створюють фізичних продуктів та інших довгострокових вкладень капіталу, оскільки можуть бути швидко виведеними закордон через високоліквідну природу діяльності фінансового сектору. Загалом, більшість інвестицій було здійснено у найбільш розвинуті сектори економіки, як от 10 688,8 млн. дол. США у промислову діяльність, що складає 40% від всіх інвестицій, або 18% інвестицій (4 970,4 млн. дол. США) у оптову та роздрібну торгівлю (Auchan, Billa, METRO, Novus).

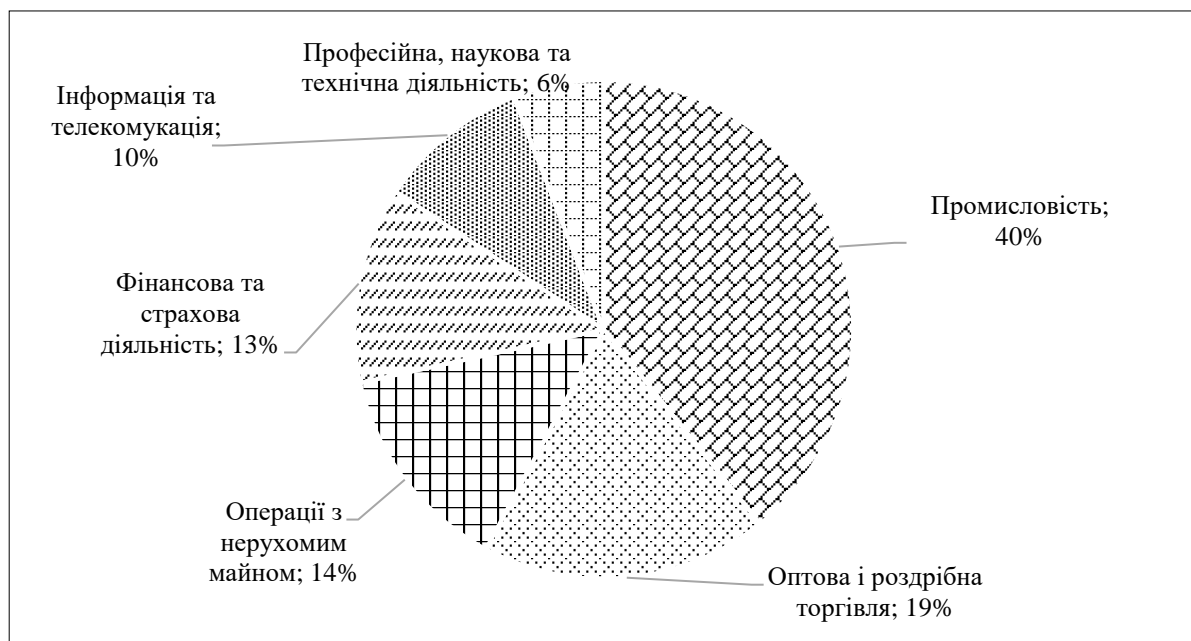


Рис. 2. Структура прямих іноземних інвестицій в Україну за секторами економіки у 2021 р., % [7]

Україна загалом викликає інтерес іноземних інвесторів, проте важко розрахувати його реальний обсяг та регіони походження інвестицій – актуальною є потреба розроблення скоригованого підходу до розрахунку обсягу прямих іноземних інвестицій, що надходять в Україну, із врахування офшорних та низькоподаткових зон, для визначення реального джерела інвестицій та виключення коштів громадян України, які перераховуються закордон для легалізації коштів та уникнення оподаткування, а також розрахунок прямих іноземних інвестицій за значимістю для економіки, враховуючи мету певних видів інвестування, як от інвестиції, котрі не ведуть

до підвищення експортного потенціалу країни, зростання кваліфікації робочої сили чи інших якісних покращень, а мають на меті виключно вихід на ринок України із подальшим виведенням прибутків закордон.

Також при аналізі прямих іноземних інвестицій важливо проаналізувати індекс інвестиційної привабливості України, який із 2008 року вимірюється ЕВА (European Business Association). Для формування рейтингу проводиться опитування представників бізнесу за такою шкалою: 1 бал – дуже погані інвестиційні перспективи, 3 бали – нейтральна оцінка, 5 – дуже хороші перспективи для інвесторів (рис. 3).

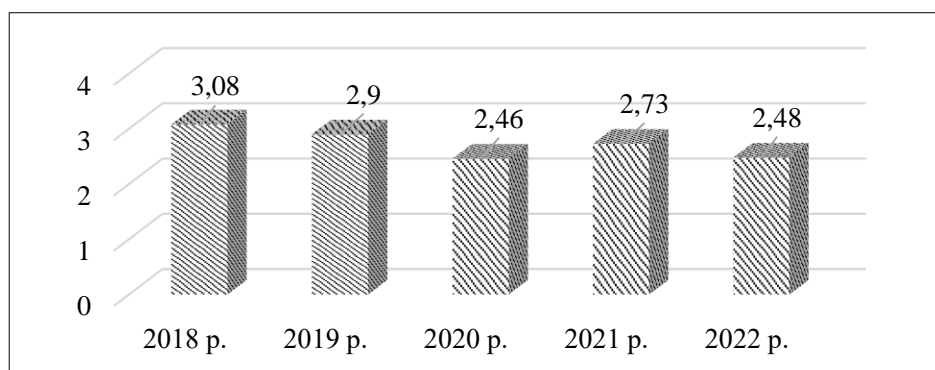


Рис 3. Індекс інвестиційної привабливості України у 2018-2022 рр. [10]

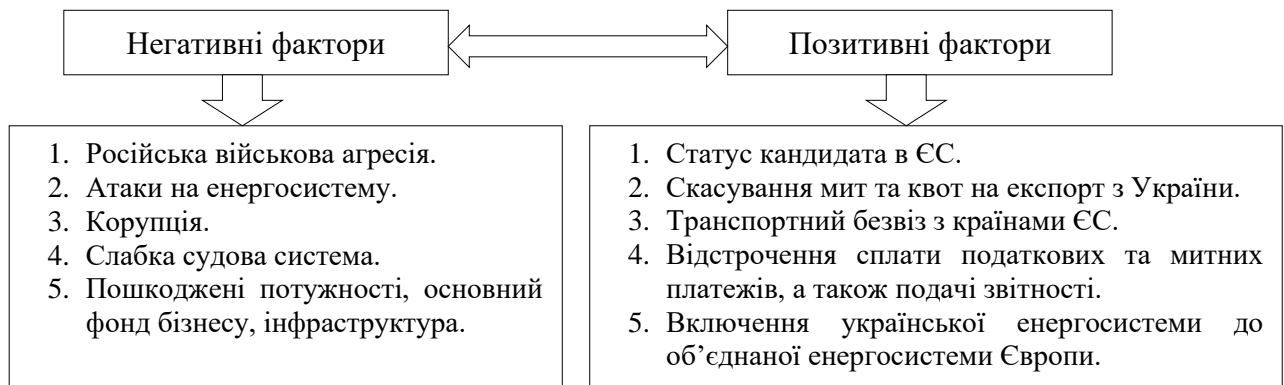
Аналізуючи дані рис. 3, можна констатувати, що інтегральний показник індексу інвестиційної привабливості України дещо відновився у другій половині 2022 року – до 2,48 бала з 5 можливих. Це зіставно зі значеннями 2020 року під час активної фази пандемії COVID-19, свідчать результати дослідження Європейської Бізнес Асоціації. У першій половині року Індекс впав на пів пункту – до 2,17 бала.

Оцінка поточного стану інвестиційного клімату залишається найнижчою серед усіх компонентів індексу. Половина топ-менеджерів вважає інвестиційний клімат несприятливим. Повномасштабна воєнна агресія росії проти України продовжує очолювати перелік чинників негативного впливу на інвестиційний клімат, на другому місці опинились атаки на українську енергосистему, а на третьому – корупція. Серед небагатьох позитивних змін бізнес-лідери найвище оцінили надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС, скасування мит і квот на український експорт і «транспортний безвіз» з ЄС.

Нами було виділені вагомні негативні та позитивні фактори, які впливають на інвестиційну привабливість країни та регіонів зокрема (рис. 4).

Таким чином, формування сприятливого інституційного середовища в Україні, спрямованого на стимулювання інвестиційної діяльності, є на часі. У Національній економічній стратегії на період до 2030 року, прийнятій у 2021 році, завдання залучення прямих іноземних інвестицій визначене, як одне з головних. Зокрема зазначено, що «першочерговим етапом є формування конкурентоспроможних умов для бізнесу та інвестицій, а також відновлення довіри до державних інститутів. Це дасть змогу перемогти у конкуренції за капітал на світовому ринку та як результат залучити інвестиції для модернізації секторів економіки». При цьому серед стратегічних орієнтирів визначено збільшення чистого притоку прямих іноземних інвестицій не менше ніж до 15 млрд доларів США на рік починаючи з 2025 року [8].





**Рис. 4. Чинники впливу на інвестиційну привабливість країни [8]**

Основними проблемами, що перешкоджають визнанню України як інвестиційно привабливої держави, можна визначити такі:

- 1) суттєве податкове навантаження; ставка податку на прибуток в Україні (18%) та ставка ПДВ (20%) є вищими, ніж у багатьох країнах Центрально-Східної Європи; проте з огляду на високу, порівняно з країнами ЄС прибутковість вкладення капіталу ця різниця не є значною перешкодою для інвестицій; водночас стримуючими чинниками для поліпшення інвестиційного клімату є інші податки та податкові платежі;
- 2) корупція на всіх ланках влади, непрозорість процедур прийняття рішень органами виконавчої влади;
- 3) недієздатність механізмів забезпечення ринкових прав і свобод інвесторів, а також низький рівень захисту інвесторів;
- 4) військовий стан України, адже через окуповані території йде великий відтік капіталів; також існує великий ризик для інвестора, зокрема іноземні інвестори стикаються з невизначеністю щодо того,

наскільки їхні інвестиції в Україну охороняються в час збройного конфлікту й військової окупації [9].

Зауважимо, що Україна має значний інвестиційний потенціал, адже володіє багатими природними ресурсами, має вигідне географічне розташування, родючі ґрунти, сприятливий клімат, також має високий рівень науково-дослідних розробок у багатьох галузях науки і техніки, добре розвинену інфраструктуру.

Крім того, привабливість української економіки для іноземних інвесторів ґрунтується на наявності відносно дешевої кваліфікованої робочої сили. Але, незважаючи на ці переваги, стан інвестиційної привабливості України сьогодні залишається незадовільним, а інвестиційний клімат – ризикованим.

В результаті аналізу економічної літератури та думок фахівців нами запропоновано наступні шляхи активізації інвестиційної привабливості України у 2023 рр. (табл. 4)

Таблиця 4.

**Шляхи активізації інвестиційної привабливості України у 2023 рр. [10]**

| Напрямок   | Зміст заходів  |
|--|--|
| Підвищення спроможності державних інститутів та посилення верховенства права | <ul style="list-style-type: none"> <li>- продовження інституційних реформ для посилення захисту прав інвесторів, удосконалення антимонопольного законодавства та посилення інституційної спроможності АМКУ;</li> <li>- проведення судової та антикорупційної реформи;</li> <li>- створення сприятливого податкового середовища для інвестицій (прискорена амортизація основних засобів, зменшення податкового навантаження на нерозподілений прибуток);</li> <li>- врегулювання податкових прогалин та протидія ухиленню від оподаткування (скорочення тіньової економіки);</li> <li>- розвиток інструментів державної підтримки експорту (спеціальні програми рефінансування, розвиток ЕКА);</li> <li>- підвищення ефективності корпоративного управління державними підприємствами та приватизація;</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- розбудова цифрової інфраструктури та гармонізація цифрових стандартів з країнами ЄС;</li> <li>- дерегуляція підприємницької діяльності та зменшення кількості ліцензій та контролюючих органів;</li> <li>- активне просування українських товарів на експортних ринках з використанням можливостей дипломатичної служби та торговельно-економічних місій.</li> </ul>  |
| Розширення внутрішнього ринку            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- оновлення економічної інфраструктури як на основі бюджетного фінансування, так і впровадження сучасних механізмів державно-приватного партнерства;</li> <li>- створення реєстру крупних інвестиційних проектів, які можуть бути реалізовані на засадах державно-приватного партнерства, у тому числі проекти з концесії інфраструктурних об'єктів;</li> <li>- стимулювання локалізації виробництва, імпортозаміщення та технологій з метою переходу від сировинної до економіки з високою доданою вартістю;</li> <li>- спрощення процедур створення індустріальних парків із доступом до землі, інфраструктури та державних сервісів;</li> <li>- створення вільних економічних зон та територій пріоритетного розвитку з метою стимулювання точок зростання в найбільш перспективних для інвестицій регіонах України;</li> <li>- запровадження регуляторних та економічних стимулів для розвитку ринків енергетики, інтеграція енергосистем України та Європи;</li> <li>- підтримка реалізації інноваційних проектів у промисловості та створення умов для підвищення конкурентоспроможності українських підприємств на ринках ЄС;</li> <li>- стимулювання агровиробництва високовартісної продукції шляхом залучення інвестицій у сільське господарство та харчову промисловість;</li> <li>- збільшення інвестиційної складової у витратах державного та місцевих бюджетів та удосконалення вимог та процедур до відбору державних інвестиційних проектів;</li> <li>- удосконалення практики державного оборонного замовлення, у тому числі товарів подвійного призначення, із внесенням змін до тендерного законодавства щодо спрощення закупівельних процедур, та з метою підвищення частки продукції вітчизняного виробництва у сфері оборонних закупівель;</li> <li>- створення Банку розвитку для фінансування державних інвестиційних проектів, у тому числі із залученням коштів міжнародних фінансових організацій;</li> <li>- залучення інвестицій на умовах угод про розподіл продукції;</li> <li>- поглиблення вторинного ринку ОВДП з метою зниження вартості державних запозичень;</li> <li>- лібералізація ринку корпоративних облігацій. Розширення переліку активів, що можуть виступати забезпеченням за рефінансуванням Національного банку за рахунок облігацій емітентів з недержавного сектору;</li> <li>- прийняття закону про сек'юритизацію активів та створення відповідної інфраструктури;</li> <li>- впровадження пенсійної реформи.</li> </ul> |
| Удосконалення роботи банківської системи | <ul style="list-style-type: none"> <li>- формування та відкриття доступу до «довгого» ресурсу в економіці;</li> <li>- запровадження спеціальних програм рефінансування банків з метою стимулювання кредитування реального сектору економіки, зокрема, під кредити мікро-, малому та середньому бізнесу;</li> <li>- вдосконалення державних програм субсидування процентних ставок за кредитами банків, зокрема, державних програм «Доступні кредити 5-7-9%», «Доступна іпотека 7%» у напрямі посилення їх інвестиційної спрямованості та стимулювання будівництва нового житла;</li> <li>- розширення доступу вітчизняних експортерів до фінансових послуг та «дешевих» банківських продуктів;</li> <li>- створення інфраструктури для ефективного управління проблемними активами банківської системи;</li> <li>- дерегуляція банківського бізнесу, зокрема сегменту невеликих банків, з метою відновлення інвестиційної привабливості банківської системи України.</li> </ul>  |

Тому для вирішення зазначених проблем з метою покращення інвестиційної привабливості України варто звернути увагу на такі заходи:

1) зниження податкового навантаження та забезпечення стабільності політичного середовища;

2) боротьба і викорінення корупції на всіх ланках влади, а також забезпечення прозорості процедур прийняття рішень центральними та місцевими органами виконавчої влади;

3) боротьба з інфляцією, згладжування циклічних коливань економіки, зниження рівня безробіття;

4) забезпечення ефективного функціонування правової сфери, вдосконалення законодавства;

5) оновлення судової системи, необхідність повернути довіру до судів, авторитет суду та суддів не повинен ставитись під сумнів;

б) впровадження економічного механізму страхування ризиків іноземного інвестування.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ

## ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

В результаті дослідження сучасного стану інвестиційного потенціалу України можна констатувати, що впродовж останніх років в Україні формувалось необхідне підґрунтя стабільного економічного розвитку і підвищення інвестиційної привабливості за для стрімкого залучення прямих іноземних інвестицій. Маючи значний потенціал для залучення інвестицій, Україна його недостатньо використовує. Її інвестиційна привабливість зазнає дії багатьох несприятливих факторів, здебільшого суб'єктивного характеру, зокрема повільний хід структурних реформ внаслідок низької політичної волі відповідних чиновників, високий рівень корупції та низьку ефективність протидії цьому негативному явищу. Якщо на об'єктивні фактори важко вплинути, то дію суб'єктивних чинників реально мінімізувати або взагалі нейтралізувати. Тому цілком реально значно покращити інвестиційну привабливість України у короткостроковій перспективі за умови вжиття адекватних заходів суб'єктивного характеру.

### Література

1. Крихівська Н. О., Чернишова Г. М. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2017. Випуск № 9. С. 260–264.
2. Небрат В. В., Корніяка О. В. Особливості механізмів капіталоутворення та інвестування в Україні як чинник фінансових ризиків в умовах війни та післявоєнного періоду. *Грааль науки*. 2022. № 16. С. 31–34.
3. Панухник О. В. Війна та український бізнес. Формування механізму зміцнення конкурентних позицій національних економічних систем у глобальному, регіональному та локальному вимірах. 2022. С. 32–34. URL: <https://cutt.ly/R6koKHf>
4. Прямі іноземні інвестиції. Офіційний сайт Міністерства фінансів. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2015>.
5. Рзаєв Г. І., Вакулова В. О. Методики оцінки інвестиційної привабливості на рівні країни та перспективи їх використання в економічному аналізі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2016. № 3(1). С. 137–143.
6. Швець Ю. О., Бурдило О. В. Оцінка інвестиційного клімату в Україні: стан, проблеми та шляхи його поліпшення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Випуск 12, частина 2. 2017. С. 165–168. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12\\_2\\_2017ua/37.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/12_2_2017ua/37.pdf).
7. Державна служба статистики України. Офіційна сторінка. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
8. Інноваційно-інвестиційна діяльність у національній економіці: сучасний стан та шляхи вдосконалення. URL: <https://cutt.ly/L6koSMv/>
9. Мельник А. В., Гук О. В. Механізм забезпечення інноваційного розвитку на промисловому підприємстві. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи : зб. тез доп. II Міжнарод. наук.-практ. конф. (Київ, 22 квіт. 2021 р.). Київ, 2021. С. 228–229.
10. Ukraine Reconstruction May Cost \$1.1 Trillion, EIB Head Says. Bloomberg. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-06-21/ukraine-reconstruction-may-cost-1-1-trillion-eib-head-says>.

11. Єпіфанова, І., Дзеджула, В., Косарук, О., Сауляк, А. Управління інвестиційним потенціалом підприємств харчової промисловості. *Innovation and Sustainability*, 2022. № 2. С. 8–17.

### References

1. Krykhivska N. O., Chernyshova H. M. (2017) Investytsiina pryvabyvist Ukrainy: osnovni problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Investment attractiveness of Ukraine: the main problems and the ways of their solutions]. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 260–264.
2. Nebrat V. V., Korniiaka O. V. (2022) Osoblyvosti mekhanizmiv kapitaloutvorennia ta investuvannia v Ukraini yak chynnyk finansovykh ryzykiv v umovakh viiny ta pisliavoiennoho periodu [Peculiarities of mechanisms of capital formation and investment in Ukraine as a factor of financial risks in the war and post-war period]. *Hraal nauky*, 16, 31–34.
3. Panukhnyk O. V. (2022) Viina ta ukraïnskyi biznes. Formuvannia mekhanizmu zmitsnennia konkurentnykh pozytsii natsionalnykh ekonomichnykh system u hlobalnomu, rehionalnomu ta lokalnomu vymirakh. Available at: <https://cutt.ly/R6koKHf>.
4. Priami inozemni investytsii. Ofitsiinyi sait [Ministerstva finansiv]. Available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/fdi/2015>.
5. Rzaiev H. I., Vakulova V. O. (2016) Metodyky otsinky investytsiinoi pryvabyvosti na rivni krainy ta perspektyvy yikh vykorystannia v ekonomichnomu analizi [Methods of assessing investment attractiveness at country level and prospects for their use in economic analysis]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, 3(1), 137–143. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu\\_ekon\\_2016\\_3%281%29\\_\\_29](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchnu_ekon_2016_3%281%29__29).
6. Shvets Yu. O., Burdylo O. V. (2017) Otsinka investytsiinoho klimatu v Ukraini: stan, problemy ta shliakhy yoho polipshennia [Assessment of the investment climate in Ukraine: the state, problems and ways its improvement]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 12(2), 165–168. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg\\_2017\\_12%282%29\\_\\_37](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2017_12%282%29__37).
7. Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy. Ofitsiina storinka [State Statistics Service of Ukraine. official page]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/>
8. Innovatsiino-investytsiina diialnist u natsionalnii ekonomitsi: suchasnyi stan ta shliakhy vdoskonalennia [Innovation and investment activities in the national economy: current status and ways to improve]. Retrieved from: <https://cutt.ly/L6koSMv>
9. Melnyk A. V. & Guk O. V. (2021) Mekhanizm zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku na promyslovomu pidpriemstvi. [The mechanism of providing innovative development at the industrial enterprise]. In O. Gavrysh, V. Dergachova (Ed.), *Proceedings from ISPCBIMPP' 21: II Mizhnarodna naukovo-praktychna konferentsiia «Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy» – II International Scientific and Practical Conference «Business, Innovation, Management: Problems and Perspectives»* (Kyiv, April 22nd, 2021) (pp. 228–229). Kyiv: Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute, Publishing house «Politekhnik».
10. Ukraine Reconstruction May Cost \$1.1 Trillion, EIB Head Says. Bloomberg. Available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-06-21/ukraine-reconstruction-may-cost-1-1-trillion-eib-head-says>.
11. Yepifanova I., Dzhedzhula B., Kosaruk O., Saulyak A. (2022). Management of the investment potential of food industry enterprises. *Innovation and Sustainability*, (2), 8–17.

---

### Abstract

**NIKOLCHUK Yuliia, LOPATOVSKA Oksana**

***Investment attractiveness of Ukraine: trends, problems and solution key vectors***

*The article examines the essence of the concept of "investment attractiveness" and defines the main prerequisites for attracting funds to the economy of Ukraine. In essence, the country's investment attractiveness is a characteristic that reflects the profitability or disadvantage of investing money in the country. Attention is focused on the results of the influence of economic, social and geopolitical factors on the country's investment attractiveness. Key factors of Ukraine's investment attractiveness are highlighted.*

The authors analyzed the size of direct foreign investments in Ukraine during 2018–2022. The list of the main investor countries in Ukraine in 2021 is given. The most attractive industries for foreign investment in Ukraine have been analyzed. The investment attractiveness index of Ukraine was evaluated during 2018-2022.

We believe that one of the prerequisites for the stable economic development of the country and its regions is the formation and maintenance of a favorable investment image in the minds of potential investors. The defining task of state policy in the field of investment activity is the formation of a favorable investment climate and the reduction of investment risk for foreign investors.

The main problems of the development of investment activities in Ukraine are outlined. Russia's full-scale military aggression against Ukraine continues to lead the list of factors that have a negative impact on the investment climate, attacks on the Ukrainian energy system are in second place, and corruption is in third place. Among the few positive changes, the business leaders highly rated granting Ukraine the status of a candidate for EU accession, the cancellation of customs duties and quotas for Ukrainian exports and "transport visa-free" from the EU.

The authors provide strategic guidelines for the formation of a positive investment climate in Ukraine and analyze the causes of an unfavorable investment climate. Ways to increase investment attractiveness in Ukraine are proposed.

We believe that investment attractiveness is a complex multifaceted economic category and reflects the complexity of the macroeconomic space from the point of view of the existing investment climate, the state and level of development of the relevant investment infrastructure. Effective implementation of investment activities is the foundation for the development of the economy of Ukraine, accelerates its integration into the European socio-economic space.

**Key words:** investment, investment attractiveness, investment climate, foreign direct investment, investment attractiveness index

---

Стаття надійшла до редакції 14.02.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 164-175.

Nikolchuk Yu., Lopatovska O. (2023) Investment attractiveness of Ukraine: trends, problems and solution key vectors. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 164-175.

УДК 338.34

**КАЛІНІЧЕНКО Зоя Дмитрівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри аналітичної економіки та менеджменту  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ м. Дніпро, Україна  
ORCID ID <https://orcid.org/0000-0003-4790-7745>  
e-mail: kalina.donntu@gmail.com

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ АНАЛІЗУ ЛАНЦЮГІВ ДОДАНОЇ ВАРТОСТІ  
ТА УЧАСТІ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНІЙ ІНТЕГРАЦІЇ**

*Розглядаються сутність концепції вартісно-орієнтованого управління та її ключові поняття, методологічні засади розрахунку показника економічної доданої вартості підприємства. Висвітлено переваги та проблемні аспекти застосування вартісної концепції, визначення показників та моделей економічної доданої вартості. Метою дослідження є систематизація методологічних засад аналізу ланцюгів доданої вартості, основних положень вартісно-орієнтованого управління, формування шляхів входження України у світову співпрацю та подолання низької економічної продуктивності та технологічного відставання.*

*Представлені результати дослідження інструментів формування підприємствами України ланцюгів доданої вартості, які впливають на ефективність української економіки та відкривають можливості входження в глобальні ланцюги доданої вартості в умовах міжнародної інтеграції. В дослідженні поставлені та вирішені завдання: узагальнена практика створення ланцюгів доданої вартості господарськими структурами в Україні; розкрито порівняльні переваги участі та напрямки інтеграції вітчизняних підприємств в глобальні ланцюги доданої вартості; оцінено вплив інтеграційних процесів та наслідків створення доданої вартості на розвиток економіки України.*

*До результатів дослідження відносяться наступні: розглянуто основні концептуальні моделі визначення доданої вартості, які використовуються в міжнародній практиці; вказані переваги та недоліки кожної з них та умови для їх використання; доведена актуальність імплементації вартісних показників в діяльність українських підприємств для побудови ефективної системи менеджменту.*

*Суттєва роль при виборі стратегії розвитку належить визначенню майбутніх доходів, ступеню стійкості, вартості господарської структури або окремих її активів. Таке завдання сприяє пошуку та впровадженню нових більш точних методів оцінювання ефективності.*

**Ключові слова:** вартісно-орієнтований підхід, ринкова додана вартість, глобальні ланцюги доданої вартості, оцінка вартісної ефективності, зростання економіки України

JEL classification: L60; M31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.176.187>**1. ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У  
ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК  
ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ  
ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Дослідження економічної природи господарських систем дає змогу говорити про те, що вартість є таким агрегованим показником, який здатний адекватно відобразити потенційну можливість задовольняти фінансові та економічні інтереси всіх учасників відносин (стейкхолдерів) як усередині підприємства, так і в його взаємозв'язках з оточуючим бізнес-середовищем. Орієнтоване на збільшення вартості підприємств управління поширилося в світовій практиці за останні 30-40 років та стало одночасно узагальнюючим

цільові орієнтири, інструменти реалізації та засоби оцінки досягнутих результатів.

В економіці України необхідність змін обумовлюється внутрішніми умовами та новими міжнародними реаліями. Економіку сьогодні можуть змінювати лише проривні наукові, інформаційно-комунікаційні, технологічні та цифрові новації. Тому надзвичайно важливо розглянути умови, що можуть створити прямий вплив на регулювання розвитку України, отримати вигідні позиції країні у міжнародних ланцюгах доданої вартості.

Чинниками, вплив яких в національній економіці підсилюється останніми роками, є:

геополітичний (військовий) – агресія та війна як сучасний мегафактор, реальний стан



та можливості країни протистояти загрозам як внутрішнім так і зовнішнім;

геоекономічний – подолання внутрішньої кризи виробництва та зміцнення інтересів національного господарства, ліквідації системи владної монополії та реформування управління з метою ліквідації лобіювання певних інтересів, що суперечать законодавству та основним національним пріоритетам;

фактори регіональної політики держави, під якими розуміють одночасно і державне регулювання територіального суспільного розвитку, і регулювання розвитку регіонів, що здійснюється централізовано державою;

фактори міжнародної інтеграції і глобалізації – країни, лідери глобалізації, мають здатність генерувати і продавати ідеї, інформацію, фінансові послуги, високі технології та визначають загальну стратегію розвитку у світі. За входження у процес глобалізації країни, які не мають змоги генерувати нові технології, платять рентою, продаючи свої природні та людські ресурси;

фактори інформатизації характеризуються швидкими темпами підвищення їх ролі у забезпеченні економічного зростання. Формування баз інформації, її передавання, зберігання і можливості використання є чинником, який змінює державний розвиток та місце держави у світовій співпраці;

фактори ринкової кон'юнктури, які проявляються у конкретних умовах відтворення робочої сили; руху товарів, послуг, цінних паперів; зміні обсягів виробництва, зайнятості, тощо. Стійкий попит світового ринку на певні товари може протягом багатьох років визначати спеціалізацію господарства регіонів або і цілих країн, що в цілому обумовлює їх інвестиційну привабливість в довгостроковому періоді [6].

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Основні підходи до розробки теоретико-методологічних основ формування та аналізу ланцюгів доданої вартості, розрахунку показників доданої вартості розглянуто у роботах Голова С. [1], Гриценко Л. Л. [2], Спільник І. [3], Лось В.О. [4], Порохні В.М. [5], та ін. Але процес розрахунку доданої

вартості окремих ланцюгів чи господарських систем, який базувався б на кращих досягненнях економічної науки та світової практики, потребує подальшого дослідження.

В останні роки в науковій літературі досить часто звучить критика традиційних фінансових показників, джерелом яких є система бухгалтерського обліку й фінансової звітності, як основи для прийняття управлінських рішень. Ця критика спрямована на ретроспективний характер показників, що значно зменшує їх цінність для прийняття стратегічних управлінських рішень. Крім того, показники, сформовані в середовищі традиційного бухгалтерського обліку, в останні роки в значній мірі втратили цінність для менеджменту й зовнішніх інвесторів через їх обмеженість в умовах зростаючих ринкових конкурентних вимог.

Умови, які уможливають процес розвитку частіше за все є причинно-наслідковими результатами взаємодії низки наведених вище факторів між собою. Їх ефективний вплив на результати може змінюватись в процесі розвитку.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Серед основних умов, що впливають на формування капіталу та доданої вартості, змінюють структуру економічної системи України, можна відзначити наступні: політико-правові, організаційно-економічні, інноваційно-технологічні, інфраструктурні, соціально-демографічні. З огляду на вищезазначене, важливо відзначити значущість приєднання України до Декларації організації економічного співробітництва та набуття членства в Інвестиційному комітеті ОЕСР. Це сприятиме успішній реалізації фінансово-інвестиційного механізму розвитку та надасть суттєві переваги для країни, а саме: свідчитиме про запровадження Україною міжнародних стандартів здійснення інвестиційної діяльності; сприятиме залученню прямих іноземних інвестицій шляхом усунення обмежень щодо секторів, в яких іноземне інвестування заборонено; сприятиме поліпшенню конкурентного середовища та

впливу на впровадження та розповсюдження інновацій.

З метою активізації в Україні регіонального розвитку необхідне удосконалення та поліпшення інвестиційної інфраструктури, а саме створення регіональної мережі індустріальних парків і надання державної підтримки суб'єктам, які створюють такі парки. У Державній стратегії розвитку ці питання визначались як пріоритетні. Розвиток індустріальних парків має сприяти активізації інвестиційної діяльності, поширенню інноваційних процесів, стимулюванню промислового виробництва, збільшенню обсягів виготовлення орієнтованої на експорт продукції та підвищенню конкурентоспроможності економіки країни та її регіонів.

Важливим інструментом успішної реалізації вартісно-орієнтованого підходу має стати розвиток партнерських відносин держави та бізнесу. В сучасних умовах функціонування національної економіки активізація державно-приватного партнерства матиме такі переваги, як: підвищення ефективності використання бюджетних коштів; залучення додаткових фінансових ресурсів у створення та модернізацію інфраструктурних об'єктів; поліпшення якості та своєчасності надання публічних послуг; одержання соціального ефекту від підвищення зайнятості населення, стимулювання економічного зростання з широким використанням інновацій та сучасних технологій.

#### 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є систематизація методологічних засад аналізу ланцюгів доданої вартості, основних положень вартісно-орієнтованого управління та формування системної методики вартісного оцінювання економічної діяльності країн. Окремо представлено дослідження формування підприємствами України ланцюгів доданої вартості, що впливає на ефективність української економіки та відкриває можливості входження в глобальні ланцюги доданої вартості, особливо в умовах міжнародної інтеграції.

Завданнями, що поставлені та вирішені в дослідженні, є:

- характеристика методичних аспектів використання агрегованих моделей оцінки доданої вартості;
- узагальнення практики галузевого аналізу та аналізу ланцюгів створеної доданої вартості, їх порівняльних переваг;
- характеристика практики формування ланцюгів та входження в ланцюги доданої вартості в Україні;
- розробка шляхів інтеграції вітчизняних підприємств в глобальні ланцюги доданої вартості;
- оцінка впливу інтеграційних процесів та наслідків створення доданої вартості на розвиток економіки України.

В процесі дослідження використано: емпіричні методи – для аналізу моделей доданої вартості; метод синтезу та аналізу – для уточнення сутності вартісної теорії та поняття доданої вартості; методи групування та узагальнення – для систематизації показників доданої вартості; методи вартісного аналізу – для аналітичного опису вартісних результатів економічного зростання підприємств; прогностичні методи – для економічного обґрунтування доцільності реалізації програм входження в ланцюги доданої вартості та прогнозування економічних результатів.

До результатів дослідження можна віднести наступне:

розглянуто основні концептуальні моделі визначення доданої вартості, які використовуються в міжнародній практиці;

визначено переваги та недоліки кожної з моделей ланцюгів доданої вартості та умови для входження та їх використання;

доведено актуальність ланцюгів доданої вартості для ефективної економіки.

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

Пріоритетними інструментами інтеграції України у світову співпрацю є такі:

1. Обов'язкова локалізація виробництв за участю держави.

2. Запуск широкої мережі сучасних індустріальних парків з розвинутою інфраструктурою та дієвими податковими стимулами, на базі яких можливе прискорене формування виробничих кластерів.

3. Підтримка R&D у промисловості через фонди та державне фінансування [8].

Ключовий фактор успішної інтеграції в ланцюги доданої вартості - наявність розвинутої переробної промисловості. Зараз країні необхідна масштабна програма з будівництва переробних заводів на власній території. Розумна індустріальна політика своєю чергою має забезпечити системний та цілісний підхід для цього.

Успішна інтеграція в ГЛДВ передбачає наявність у країні цілого ряду інструментів системного впливу та розвитку, таких як промислова політика, орієнтована на експорт, інноваційна політика, гармонізація в технічному регулюванні, високий рівень підтримки на рівні торговельних угод тощо. Щоб демонструвати конкурентні переваги на рівні Індустрії 4.0, бізнес має інвестувати в освітні програми, спільно із закладами вищої освіти розвивати тренінгові центри та швидко освоювати нові навички. В першу чергу, щоб досягти розвитку національної економіки слід подолати низьку економічну продуктивність.

Єврокомісія зосередилася на розвитку шістьох стратегічних ланцюгах доданої вартості: «підключених», екологічно чистих та автономних транспортних засобів, «розумного» здоров'я, промисловості з низьким рівнем викидів CO<sub>2</sub>, водневих технологій та систем, індустріальних інтернет-речей, кібербезпеки. Україна готується всіляко підтримати такі підходи до власної стратегії розвитку. Основою стратегії інтеграції українських інжинірингових

підприємств у ГЛДВ повинні стати такі складові:

- створення сприятливого бізнес-клімату: пільгові умови оподаткування виробників в Україні, доступні умови фінансового кредитування проєктів, створення технопарків та ВЕЗ;

- завершення узгодження технічних норм і стандартів в Україні з вимогами ЄС;

- розробка мотиваційної програми для інвесторів купувати продукт українського виробника [9].

Основою успішної інтеграції промисловості в ланцюги доданої вартості є саме інноваційні екосистеми, на яких можуть базуватися розвинуті секторальні та регіональні кластери, які своєю чергою функціонують на принципах поглибленої інтеграції та смарт-спеціалізації. Розвинуті кластери мають значно кращі показники продуктивності, ніж звичайні експортери, а отже й інтеграції в ГЛДВ.

У звітах ЮНІДО також наголошується, що кластери важливі саме для створення спеціалізованої інфраструктури та надання послуг, які можуть використовуватися кластерними компаніями, зменшуючи їхні індивідуальні інвестиції. Відповідно, українським кластерам з промисловості та хайтеку потрібно поглиблювати спеціалізацію у своїх нішах та цільових сегментах, розвивати конкурентні переваги на засадах інноваційності, якості, використання цифрових технологій.



Рис. 1. Модель ланцюга доданої вартості[10]

Регіоналізація ланцюгів доданої вартості (рис.1) є не новим трендом. Та політика регіональних і глобальних ланцюгів доданої вартості набуває сьогодні нових

сенса і вже переглядається. Для України – це ще один великий шанс на кращу інтеграцію в ЄС як промислового та технологічного хабу. Інтеграція вітчизняних підприємств до

ланцюгів доданої вартості є принципово важливою для розвитку промисловості України. Участь у таких ланцюгах дає синергетичний ефект, дозволяє учасникам об'єднувати потужності для досягнення поставлених цілей і завдань і загалом покращує конкурентоспроможність.

Водночас існують інтернаціональні ланцюги доданої вартості й на базі українських компаній. Найбільш відомий приклад – металургія. Використовуючи повний цикл виробництва металургійної продукції та активи за кордоном, компанії України стають частиною міжнародних ланцюгів, отримують прирощення доданої вартості.

Потенційно Україна володіє повним циклом та численними перевагами у виробництві літаків. Однак цей ланцюг не працює ефективно через системні проблеми: складність у залученні нових технологій, брак інвестиційних коштів, вади управлінських підходів, негативні наслідки виробничої кооперації з РФ, які й сьогодні переживають українські компанії, та сильну конкуренцію на ринках збуту.

В Україні наявні також великі можливості для інтеграції в ГЛДВ таких секторів, як техніка для агропромислового комплексу, залізничні вагони, морські та річкові судна. Тут можливе постачання продукції на ланках від металопрокату й до складних компонентів конструкції й готових машин, агрегатів, транспортних засобів. Також великий потенціал мають виробники спеціалізованого програмного й апаратного забезпечення.

Сприятливими факторами для входження наших промислових підприємств у ланцюги створення вартості є: близькість до європейських ринків збуту; розвинена транспортна, енергетична інфраструктура; досить висока загальна якість трудових ресурсів, їх здатність до швидкого навчання; суттєвий потенціал цифровізації та інтенсифікації промисловості, активний розвиток інформаційно-комунікаційних технологій[11].

У світі активізувався тренд переміщення міжнародними компаніями своїх виробничих майданчиків з Китаю до інших регіонів, зокрема, через те, що в глобальній економіці вже сформувалася досить сильна залежність від виробництва товарів у КНР. Цей тренд

прискорюють такі чинники, як активізація конкурентної боротьби проти Китаю (з боку США, ЄС) та COVID-19. ЄС констатує, що не може надалі «залежати від Азії та Китаю в забезпеченні товарами чи то в аерокосмічній, чи в медичній галузях, чи в інших ланцюгах постачання». Цей тренд створює для України додаткові можливості, щоб «прийняти» виробництва, переміщені з КНР, і створити нові.

*Аспекти інтеграції в ГЛДВ в Україні: приклади в різних секторах економіки*

Взагалі формування глобальних ланцюгів доданої вартості є процесом досить складним, і тому важливо розглядати конкретні приклади, що демонструють різні аспекти цього процесу, проблеми на шляху міжнародної інтеграції. Чимало з них є неоднозначними за своєю результативністю. У цьому огляді ми наведемо найбільш відомі приклади в окремих галузях.

*IT-галузь:* Статистика свідчить, що понад 70 % українського IT-експорту становлять послуги з розробки програмного забезпечення — аутсорсинг. По суті, наші розробники вже давно інтегровані в більш розвинуті екосистеми та ланцюги інших країн. Великі компанії, такі як «Luxoft», «Softserve», «Eleks», «Global Logic», «Infopulse» та інші, створюють програмні продукти під великі глобальні бренди й часто є ланками їхніх технологічних екосистем та ланцюгів. Наприклад, українські розробники «Luxoft» розробляють технології керування авто, включно з безпілотними, для великих німецьких автовиробників. Інша сфера спеціалізації компанії — енергоринок. Компанія розробляє програмне забезпечення, яке пізніше виходить під брендом «Alstom» у вигляді готових програмних платформ[12].

Переваги від інтеграції цих компаній у світові ланцюги полягають насамперед у зміні стандартів для освітньої та кадрової системи в Україні. IT-аутсорсери значно підняли стандарти освіти та кваліфікації кадрів, що також впливає на весь ринок кадрів.

*Промисловість:* Кластер «Закарпаття» характеризується тим, що по суті, більшість заводів цього кластеру є ланками міжнародних ланцюгів брендів, таких як «Eurocar», «Jabil», «Yazaki», «Fischer» тощо. Таким чином, цей кластер одним з перших перейшов на системну модель інтеграції в

ГЛДВ, а питання ще глибшої спеціалізації, інфраструктури, підготовки кадрів, діджиталізації тощо виносяться на рівень усього кластеру. Це, безумовно, сприяє покращенню довіри інвесторів та зростанню конкурентоспроможності. Переваги ж для української економіки класичні: робочі місця, доходи в бюджет, розвиток регіону. Не менш важливим є те, що кластер утримує й нарощує галузеву експертизу. Чого важко сказати про ряд українських машинобудівних секторів, неінтегрованих у ГЛДВ, як те ж авіабудування.

З іншого боку, глибока інтеграція у світові ланцюги має зворотну сторону під час кризи. Погіршення стану європейського автопрому автоматично веде до скорочення замовлень та робочих місць і в залежних від нього підприємствах України. На відміну від швейних кластерів, переорієнтувати складні промислові виробництва на випуск іншої продукції чи швидко диверсифікувати географію постачань дуже важко.

*Приладобудування - приклад «MedTech»:* Кейс «MedTech» є класичним прикладом низької готовності вітчизняних підприємств до інтеграції в ГЛДВ. Нагадаємо, що потужності вітчизняних підприємств задовольняти потреби власної медичної системи в окремих високотехнологічних засобах, таких як апарати штучної вентиляції легень, є цілком достатніми. Особливо коли мова йде про простіші товари, як засоби індивідуального захисту. Але на шляху до реалізації потенціалу, у тому числі експортного, стоять значні перешкоди. Серед них і неготовність профільних асоціацій до співпраці в напрямку збільшення потужностей та імпортозаміщення. Таким чином, поведінка окремих вітчизняних виробників, керівники яких дотримуються позиції «захисту інтересів вітчизняних виробників», може вести до гальмування розвитку галузі. Цей приклад «шкідливого протекціонізму» типовий для багатьох вітчизняних галузей промисловості.

*Інжиніринг та проектування / Індустрія 4.0:* Ця категорія об'єднує десятки компаній малого та середнього бізнесу, які успішно експортують та є інтегрованими в ГЛДВ. Головні доходи компанії отримують від експортних контрактів, але направляють їх в розвиток інновацій. Іншими словами, саме

експорт та інтеграція в ГЛДВ є джерелом їх інноваційного розвитку. Хоча є сотні замовників і в Україні, маржа контрактів на зовнішніх ринках значно краща. Приклади компаній нам показують: а) величезний потенціал українських розробників та промисловців для інтеграції в ГЛДВ; б) численні переваги цієї інтеграції — перш за все у сфері покращення інноваційного рівня та конкурентоздатності.

В коротко- і середньостроковій перспективі Україна зможе отримати більше доходів за рахунок збільшення виробництва у відносно вузькому діапазоні традиційних товарів, що експортуються. В довгостроковій перспективі товарна й географічна диверсифікація експорту могла б зміцнити економічну стійкість української промисловості та прискорити впровадження нових технологій виробництва.

Ще однією особливістю впливу ЛДВ на розвиток промисловості є те, що експортоорієнтовані галузі (харчова промисловість, металургія та машинобудування) вносять найбільший внесок у створення валової доданої вартості промисловості: в 2020 р. ці галузі сформували 46% валової доданої вартості усієї промисловості України (рис. 2).

Структурні зміни в експорті відбуваються повільно, в результаті у короткостроковій перспективі зберігатиметься сировинний характер українського експорту, що спричиняє високу залежність економіки України від ситуації на глобальних ринках. Це знижує можливості отримання додаткової частини доданої вартості та свідчить про необхідність стимулювання експортної активності перспективних галузей з більш глибоким ступенем переробки сировини (зокрема, машинобудування, деревообробних та хімічних виробництв).

Розвиток імпортозаміщення на основі політики модернізації є дієвим напрямом відродження галузей промисловості. Підписання Україною торговельних угод скорочує можливості для проведення політики протекціонізму, тому більш прагматичним стає запровадження економічних стимулів для створення та розвитку виробничих потужностей, спрямованих на виробництво вітчизняних аналогів імпортованої продукції, що і передбачає проведення програм

імпортозаміщення. Розпочати їх варто з визначення середньо- та довгострокових орієнтирів стимулювання випуску вітчизняної продукції, які надалі мають бути втілені в конкретні національні проекти. Для того щоб вони максимально стимулювали зростання внутрішнього ринку, їхню розробку та реалізацію варто сконцентрувати за галузевими ознаками.

Для зниження сировинної орієнтації експорту важливим є посилення інтеграції українських виробників до глобальних ланцюгів доданої вартості, зокрема на їх верхні ланки. Цей процес в Україні вже розпочався. Такі галузі, як машинобудування (виробництво комплектуючих для автомобільної промисловості), легка, меблева (виробництво сендвіч-панелей для будівництва) та інші вже залучені у світові виробничі мережі.

Загальноприйнятим показником участі у глобальних ланцюгах доданої вартості є торгівля проміжними товарами, яка має постійну тенденцію до зростання. За даними Світового банку, частка експорту проміжної продукції України наближається до 50% [14].

Процеси активного входження у Особливість ГЛДВ є зниження бар'єрів на вході в нижні ланки ланцюгів доданої вартості, що спрощує Україні інтеграцію у глобальний експорт готового продукту. Проте ці умови спрощення доступу на перші ланки також можуть виступати як гальмуючий чинник для модернізації, оскільки обмежений інституційний розвиток, недостатне

технологічне забезпечення виробництва, слабкий взаємозв'язок з внутрішньою економікою призводять до спеціалізації на первинній переробці сировини. До того ж слабка торговельна політика разом із сучасним зовнішньоекономічним іміджем країни можуть призвести до неглибокої інтеграції на низьких ланках ГЛДВ.

Проте існують і певні ризики. Так, участь у ГЛДВ в умовах низької динаміки експорту готової продукції, може призвести до гальмування структурної трансформації промисловості в частині зростання поставок товарів первинної переробки, як це відбулось у країнах Латинської Америки.

Глобальний світовий ринок та інтеграція переробної промисловості України у вищі ланки глобальних ланцюгів доданої вартості суттєво впливають на промисловий розвиток. Займаючи торговельні ніші та вбудовуючись у ланцюги доданої вартості, промислові виробники України вимушені пристосовуватись до вимог світового попиту. Це призводить до змін у структурі промисловості: в тих секторах, які орієнтовані на експорт, модернізація виробництва, впровадження інновацій, підвищення якості й конкурентоспроможності продукції відбувається більш високими темпами, ніж в інших секторах. З іншого боку, подальша лібералізація зовнішньої торгівлі призводить до посилення конкуренції на внутрішньому ринку у зв'язку зі зростаючим імпортом, що є джерелом додаткових ризиків.

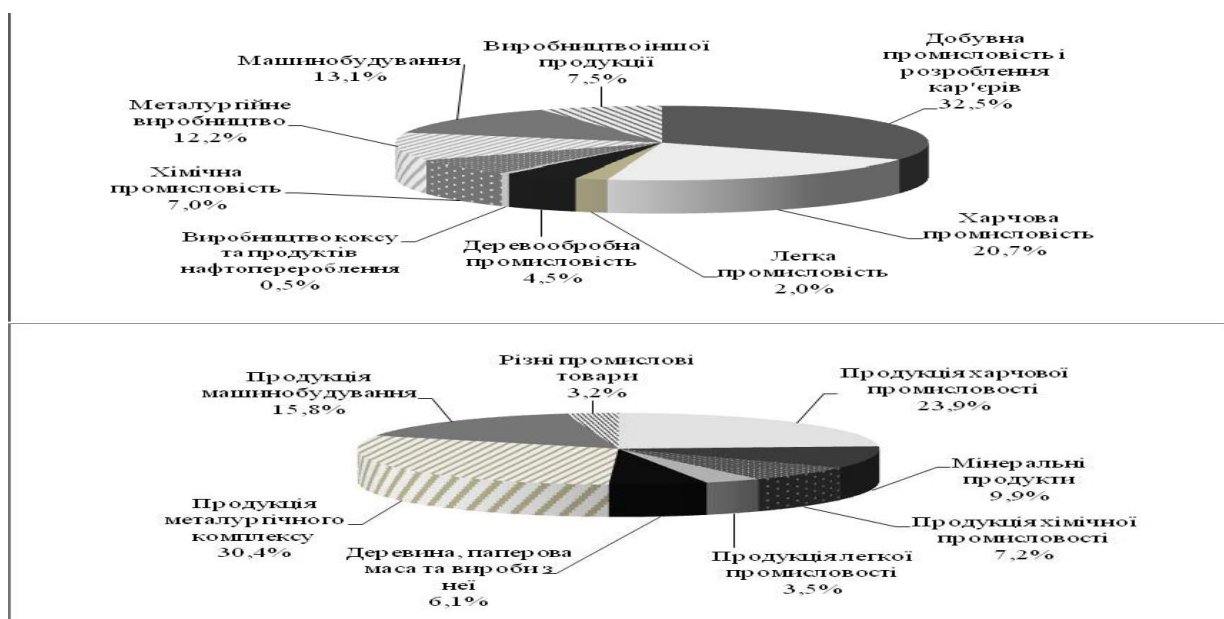


Рис. 2. Структура промисловості за обсягами доданої вартості та за обсягами експорту у 2020 р. Джерело: побудовано за даними Держстату України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [13]



У цих умовах зміна стратегічної поведінки виробників і, як наслідок, структури промислового виробництва країни та окремих секторів, є одним з напрямів адаптації національного виробництва до нових викликів і можливостей, обумовлених міжнародною торгівлею.

*Механізми та інструменти інтеграції промисловості України у глобальний ринок*

Враховуючи зміну географічних та товарних векторів вітчизняного експорту, подальші перспективи участі України в глобальному торговельному просторі залежатимуть від того, чи буде досягнуто зростання конкурентоспроможності внутрішньої частини ланцюга доданої вартості. Це вимагає розроблення і впровадження ефективних заходів державного менеджменту з підтримки української промисловості в умовах дії сучасних торговельних угод, що посилює актуальність формування та реалізації ефективної торговельної політики України. До того ж, враховуючи експортозалежність економіки України (у структурі ВВП частка експортно-імпортних операцій коливається в межах 45–60%), відсутність довгострокової стратегії зовнішньоекономічної політики в Україні унеможлиблює захист національного виробництва, при використанні повною мірою тих механізмів, які успішно застосовують інші країни світу.

Інтеграція до СОТ значно зменшила обсяг інструментів нетарифного регулювання агропродовольчого ринку, із засиллям якого, у свою чергу, стикаються українські експортери при спробі виходу на ринки Європейського Союзу, – так, багато тарифних квот залишаються невичерпаними або взагалі нульовими через нездатність з тієї чи іншої причини задовольнити вимоги технічних бар'єрів Європейського Союзу.

Упровадження ефективних інструментів стимулювання входження переробної промисловості України до глобальних ланцюгів доданої вартості передбачає створення ефективної політики та інституцій, націлених на усунення обмежень при інтеграції українського виробника до міжнародних виробничих мереж. Зусилля необхідно спрямувати на максимальне збереження митно-тарифного регулювання у

цій сфері, а за неможливості – введення технічних стандартів чи застосування інших адміністративних методів нетарифного регулювання для недопущення витіснення національного виробника з внутрішнього ринку продовольства. Особливо слід звернути увагу, що експортний потенціал країн – членів Європейського Союзу в цій сфері перевищує місткість внутрішнього ринку України у 1,5–2 рази[19].

З огляду на зміни державної підтримки і відхід від прямого субсидування окремих галузей, що унеможлиблює використання методів прямої державної підтримки (експортне субсидювання), першочерговими завданнями, що стимулюють виробництво і торгівлю на окремих ланках ланцюгів доданої вартості, мають стати:

1) у сфері виробництва сировини та первинних продуктів:

гармонізація вітчизняних норм у сфері стандартизації та сертифікації сировини та матеріалів, яка передбачатиме вдосконалення адміністративно-правового регулювання в галузі стандартизації, якості продукції, метрології і сертифікації, яке здійснюється в державі й націлене на скорочення випуску неякісної, а в окремих випадках і небезпечної продукції, що виготовляється із порушенням правил, норм і стандартів, прийнятих в Україні та світі; оновлення системи технічного регулювання; усунення дублювання у сфері державного нагляду за відповідністю продукції; спрощення процедур походження українських матеріалів; розширення участі інституцій технічного регулювання в європейських та міжнародних форумах та заходах, для забезпечення координації та ефективної системи обміну інформацією;

2) у виробничому сегменті ланцюга доданої вартості (обробка, збирання та виготовлення продуктів із меншим ступенем додавання вартості):

адаптація промислових виробників до екологічних вимог для інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості: застосування технологій збереження води та енергії, зменшення використання ресурсів, скорочення викидів парникових газів та забруднення навколишнього середовища, використання екологічно чистих матеріалів та

сировини; дотримання вимог екологічного маркування, стимулювання вітчизняних підприємств з метою зменшення енергоємності виробництва та освоєння технологій нового виробництва, зокрема, для розвитку альтернативної енергетики, збереження біорізноманіття тощо;

3) у маркетинговому сегменті ланцюга доданої вартості (кінцеві ринки та торгівля):

зростання купівельної спроможності покупців на кінцевих споживчих ринках, що передбачає стимулювання розвитку внутрішнього ринку, а саме страхування підприємницьких ризиків у виробничій і торговельній діяльності, збільшення участі у державних закупівлях тощо;

розвиток системи логістичного обслуговування міжнародних товаропотоків, що передбачає уніфікацію національних законодавств, гармонізацію транспортно-логістичної інфраструктури з тим, щоб вона мала єдині технічні параметри і забезпечувала застосування єдиної технології доставки товарів у міжнародному сполученні. Окремим стратегічним напрямом інтеграції України в європейську логістичну систему є приведення транспортних засобів вітчизняних перевізників у відповідність до екологічних і технічних стандартів ЄС;

посилення спроможності ланцюга реагувати на кінцеві потреби споживачів та забезпечення відкритості інформації про якість продукції;

брендінг національного виробництва, посилення іміджу та репутації українського виробництва певних продуктів шляхом маркетингової та дипломатичної діяльності зі стратегічного просування країни у глобальній економічній системі, формування та використання конкурентних переваг на глобальному ринку з метою створення іміджу та управління репутацією, щоб якнайповніше реалізувати інтереси держави [15].

Ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності національного експорту в умовах зростання залежності від проміжного споживання імпорту може бути застосування фіскальних інструментів для тих видів економічної діяльності, де імпортна складова експорту є найвищою (машинобудування, виробництво гумових і пластмасових виробів, деревообробна промисловість). До таких інструментів можна

віднести запровадження механізмів відстрочки зі сплати ПДВ при імпорті технологічного обладнання для оновлення промислових підприємств.

Крім товарної диверсифікації промислового експорту, життєвою необхідністю зростання експортного потенціалу промисловості України є географічна диверсифікація. Політичні події наочно довели, що надмірна географічна концентрація експорту, яка донедавна була властива зовнішній торгівлі України, породжує економічну і політичну залежність від домінуючого торгового партнера, тим самим створюючи надмірні економічні ризики і загрози для національної безпеки країни.

Дієвим інструментом стимулювання інтеграції українських виробників до глобального торговельного простору є створення платформи взаємодії між приватним сектором та державними інституціями, основною метою якої є координація взаємозв'язку між потребами експортерів та існуючими можливостями на ринку.

Інформаційно-консультативне сприяння експорту включає такі елементи: збір, аналіз і поширення інформації про умови реалізації товарів на міжнародних ринках (структура і характер попиту на товари, конкурентний аналіз ринку, система екологічних вимог, стандарти, санітарно-ветеринарні вимоги); сприяння розвитку моніторингу, маркетингового консалтингу, допомога в організації контролю якості товарів, призначених для конкретних ринків збуту; сприяння поширенню інформації про вітчизняні експортні товари, наукові та виробничі можливості, які можуть бути задіяні для виробництва товарів на експорт.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

У сучасних наукових дослідженнях незаперечною є теза про те, що категорія «вартість підприємства» є концентрованою оцінкою ефективності його функціонування та перспектив розвитку. Теоретичні концепції щодо оцінювання ефективності діяльності за критерієм прирощення доданої вартості існують давно. Однак проблематика практичного використання їх висвітлена не

повною мірою та потребує апробації з подальшим удосконаленням в напрямі врахування інтересів інститутів і бізнес-структур.

Основна мета дослідження стосується питань: яким чином глобальні ланцюги доданої вартості впливають на промисловий розвиток та які стратегії країни можуть запроваджувати для інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, що сприятимуть зростанню та промислового розвитку. Досліджувались переваги створення ланцюгів доданої вартості як основи для розвитку та реалізації політики забезпечення сталості і інклюзивності

Виявлено, що переважають такі негативні тенденції, як: проголошення будь-яких заходів промислового розвитку такими, що пов'язані з розвитком ланцюга доданої вартості, та розгляд ланцюгів доданої вартості спрощено, як потоків продукції, коли насправді ланцюги доданої вартості є складними адаптивними системами і управління ними складне.

Результати дослідження теоретико-методичного базису вартісного економічного зростання підприємств пов'язані з наступним:

1) економічне зростання підприємства визначається його здатністю забезпечувати зростання фундаментальної вартості на основі розвитку ресурсного та управлінського потенціалу відповідно до вимог та викликів сучасного бізнес-середовища;

2) теоретичне узагальнення моделей визначення доданої вартості підприємства дозволяє зазначити, що кожна з них має переваги та недоліки і є ефективною у застосуванні лише за певних умов.

Подальші дослідження необхідно пов'язати з адаптацією моделей до конкретних галузей та сучасних умов ведення бізнесу в Україні та розробки комбінації існуючих моделей. Дослідження глобальних ланцюгів доданої вартості розглядають чинники, що виходять за рамки тих, які зазвичай розглядаються при внутрішніх транзакціях. Цими чинниками є: стратегія корпорацій, структура управління, сформовані іноземними провідними фірмами

рівні економічного розвитку та інститути країн походження інвесторів, обсяги міжнародного попиту та потенціал до зростання. Поєднання цих факторів відкриває можливості для створення доходів і зайнятості, а також екологічно безпечного виробництва, які згодом буде необхідно розвивати за допомогою політики та програм.

У процесі дослідження було порівняно методики розрахунку економічної доданої вартості, чистого операційного прибутку, середньозваженої вартості капіталу та інвестованого капіталу. Проведено декомпозицію показників, що мають великий ступінь впливу на кінцевий показник EVA та згруповано їх у три групи: людський (інтелектуальний), організаційно-управлінський та інноваційно-інвестиційний капітали.

Отже, дослідження підтверджує висновок, що створення доданої вартості на підприємстві є важливим аспектом його розвитку. Серед значної кількості підходів щодо визначення виконання цієї умови підприємством важливе місце посідає моделювання економічної доданої вартості. Визначення показника надає важливу інформацію щодо можливості впливати на прибутковість компанії. У розрахунках використовують три ключові складові: чистий операційний прибуток після сплати податків, інвестований у підприємство капітал і середньозважена вартість його залучення. Ці елементи є багатокомпонентними та залежать від значної кількості факторів, правильно впливаючи на які можна збільшити значення економічної доданої вартості.

Для продуктивності господарювання необхідно підтримувати той рівень рентабельності, який дозволить виконувати таку основну умову, як наявність від інвестованого капіталу віддачі більшої за витрати на його залучення, та створення при цьому додаткової вартості підприємства. При цьому, щоб примножувати EVA, важливо забезпечити діяльність джерелами фінансування та зростаючими обсягами прибутків.

### Література

1. Голов, С. Облік і звітність на основі концепцій доданої вартості. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2015. № 8-9. С. 2-13.
2. Гриценко Л. Л., Деркач Л. С. Економічна додана вартість як показник оцінки ефективності

функціонування підприємства *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*, 2022. № 1. С.41-46

3. Спільник І. Аналіз економічної доданої вартості підприємства. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. 2015. Вип. 12, ч. 4. С. 70-74.
4. Лось В. О., Порожня В. М. Моделювання економічної доданої вартості на підприємстві. *Вісник Запорізького нац.-го університету*. 2008. №1(3). С. 107–114.
5. Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains [Electronic resource]. Organisation for Economic Co-operation and Development. Electronic data. [Paris: 2013]. Mode of access: World Wide Web: [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/interconnected-economies\\_9789264189560-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en).
6. Trachenko L., Verkhoglyadova N., Shevchenko N., Kononova I. Assessment of quality management systems of service companies. *Intellectual economics*. 2020, No. 14(1), p. 45-66
7. Global market size of outsourced services from 2000 to 2015 [Electronic resource] // The Statistics Portal. [New York: Statista Inc, 2000-2018]. Mode of access: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (viewed on February 19, 2018)
8. Одрехівський М. В. Когнітивні підходи до побудови моделей інноваційного розвитку соціально-економічних систем. *Міжнародний науковий журнал «Економічна кібернетика»*. 2019. № 1-2 (13-14). С. 9-14.
9. Дугінець Г. В. *Глобальні ланцюги вартості* : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. 412 с.
10. Калініченко З.Д. Гузь І. І. Напрямки структурної перебудови економіки для цілей сталого розвитку Розділ. Колективна монографія «Сучасні тенденції сталого розвитку: теорія, методологія, практика» колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2022. С. 37-47
11. Плетньова, Ю. К., Марченко В. М. Аналіз існуючих методик розрахунку доданої вартості на підприємстві. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. 2018. Т. 28. № 2. С. 168-175.
12. Державна статистика України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. Давидов, О. І., Моделі доданої вартості підприємств: економічний зміст та особливості побудови *Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету*. 2017. №.3 С. 167 -172.
14. Калініченко З.Д Використання показників EVA і MVA в управлінні вартістю інвестиційного проекту. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету ім. Олеся Гончара*, Дніпро, 2016 С.67-74

### References

1. Golov, S. (2015) Oblik i zvitnist na osnovi koncepcij dodanoyi vartosti Buhgalterskij oblik i audit. № 8-9. p. 2-13.
2. Gricenko L. L., Derkach L. S. (2022) Ekonomichna dodana vartist yak pokaznik ocinki effektivnosti funkcionuvannya pidpriyemstva Visnik SumDU. Seriya «Ekonomika», № 1. p.41-46
3. Spilnik I. (2015) Analiz ekonomichnoyi dodanoyi vartosti pidpriyemstva. Ekonomichnij analiz : zb. nauk. prac Ternop. nac. ekon. un-tu. Ternopil. Vip. 12, ch. 4. p. 70-74.
4. Los V. O., Los V. O. (2008) Modelyuvannya ekonomichnoyi dodanoyi vartosti na pidpriyemstvi /V. M. Porohnya, Visnik Zaporizkogo nac.-go universitetu. №1(3). p. 107–114.
5. Interconnected Economies: Benefiting from Global Value Chains [Electronic resource]. Organisation for Economic Co-operation and Development. Electronic data. [Paris: 2013]. Mode of access: World Wide Web: [http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/interconnected-economies\\_9789264189560-en](http://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/interconnected-economies_9789264189560-en).
6. Trachenko L., Verkhoglyadova N., Shevchenko N., Kononova I. (2020) Assessment of quality management systems of service companies. *Intellectual economics*, No. 14(1), p. 45-66
7. Global market size of outsourced services from 2000 to 2015 [Electronic resource] // The Statistics Portal. [New York: Statista Inc, 2000-2018]. Mode of access: <http://www.statista.com/statistics/189788/global-outsourcing-market-size/> (viewed on February 19, 2018)
8. Odrehivskij M. V. (2019) Kognitivni pidhodi do pobudovi modelej innovacijnogo rozvitku socialno-ekonomichnih sistem. Mizhнародnij naukovij zhurnal «Ekonomichna kibernetika». № 1-2 (13-14). p. 9-14.
9. Duginec G. V. (2018) Globalni lancyugi vartosti : monografiya / G. V. Duginec. Kiyiv : Kiyiv. nac. torг.-ekon. un-t.
10. Kalinichenko Z.D. Guz I. I. (2022) Napryamki strukturnoyi perebudovi ekonomiki dlya cilej stalogo rozvitku Rozdil. Kolektivna monografiya «Suchasni tendenciyi stalogo rozvitku: teoriya, metodologiya, praktika» kolektivna monografiya / Za zag. red. d.e.n., prof. T. V. Polozovoyi. Harkiv: HNURE.
11. Pletnova, Yu. K., Marchenko V. M. (2018) Analiz isnuyuchih metodik rozrahunku dodanoyi vartosti na pidpriyemstvi. Ekonomichnij analiz: zb. nauk. prac. T. 28. № 2. z. 168-175.
12. Derzhavna statistika Ukrayini. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>

14. Davidov, O. I. (2017) Modeli dodanoyi vartosti pidpriyemstv: ekonomichnij zmist ta osoblivosti pobudovi Naukovij visnik mizhnarodnogo gumanitarnogo universitetu. №3 p. 167 -172.

15. Kalinichenko Z.D (2016) Vikoristannya pokaznikiv EVA i MVA v upravlinni vartistyu investicijnogo proektu. Zbirnik naukovih prac Dnipropetrovskogo nacionalnogo universitetu im. Olesya Gonchara, Dnipro, p.67-74.

---

### Abstract

**KALINICHENKO Zoia**

#### ***Methodological principles of analysis of value-added chains and Ukraine's participation in international integration***

*The essence of the concept of value-oriented management and its key concepts, methodological principles of calculating the indicator of economic added value of the enterprise are considered. Advantages and problematic aspects of the application of the value concept, determination of indicators and models of economic added value are highlighted.*

*The purpose of the study is to systematize the methodological foundations of the analysis of value added chains, the main provisions of value-oriented management, the formation of ways of Ukraine's entry into global cooperation and overcoming low economic productivity and technological backwardness.*

*The results of the study of tools for the formation of value-added chains by Ukrainian enterprises are presented, which affect the efficiency of the Ukrainian economy and open the possibility of entering global value-added chains in the conditions of international integration.*

*The tasks set and solved in the study are: generalization of the practice of creating chains of added value by economic structures in Ukraine and disclosure of comparative advantages; formation of directions for the integration of domestic enterprises into global chains of added value; assessment of the impact of integration processes and the consequences of creating added value on the development of the economy of Ukraine.*

*The results of the study include the following: the main conceptual models for determining added value, which are used in international practice, are considered; indicated advantages and disadvantages of each of them and conditions for their use; the relevance of the implementation of value indicators in the activity of Ukrainian enterprises for the construction of an effective management system has been proven.*

*In the research process, the following were used: empirical methods - for the analysis of models of added value; synthesis and analysis method - to clarify the essence of value theory and the concept of added value; methods of grouping and generalization - for systematization of indicators of added value; methods of cost analysis - for the analytical description of the cost results of the economic growth of enterprises; prognostic methods - for economic substantiation of the feasibility of implementation of programs of entry into added value chains and forecasting of economic results.*

*A significant role in choosing a development strategy belongs to the determination of future income, the degree of sustainability, the value of the economic structure or its individual assets. Such a task contributes to the search and implementation of new, more accurate methods of performance evaluation.*

**Key words:** *value-oriented approach, market added value, global value added chains, cost efficiency assessment, growth of the economy of Ukraine*

---

Стаття надійшла до редакції 15.02.2023 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Калініченко З. Д. Методологічні засади аналізу ланцюгів доданої вартості та участі України в міжнародній інтеграції. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 176-187.

Kalinichenko Z. (2023) Methodological principles of analysis of value-added chains and Ukraine's participation in international integration. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 176-187.

**ДУБИНА Максим Вікторович**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0002-5305-7815  
e-mail: maksim-32@ukr.net

**ЗАБАШТАНСЬКИЙ Максим Миколайович**

доктор економічних наук, професор, директор ННІ бізнесу, природокористування і туризму  
Національний університет «Чернігівська політехніка»  
ORCID ID: 0000-0001-9417-0163  
e-mail: mazani@ukr.net

**АКТУАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ В  
УКРАЇНІ**

*У дослідженні наголошено на окремих передумовах, що створюють значні перешкоди в розвитку житлового фонду в Україні. Проведений аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчив високу зацікавленість науковців у вивченні тенденцій та проблемних аспектів формування та реалізації державної житлової політики. Проведено аналіз стану та тенденцій житлового фонду, забезпечення його необхідним обладнанням та зроблено висновок, що попри достатньо значні обсяги житлового будівництва в Україні, які були характерними особливо для 2010-2012 рр., загальний житловий фонд країни за останні 20 років (2000-2020 рр.) практично не змінився. Розраховано показники забезпеченості населення регіонів України житловим фондом. Наголошено, що великими (за фізичними показниками) залишаються обсяги ветхого житлового фонду в регіонах України. Запропоновано до основних векторів державної житлової політики віднести підвищення рівня доступності житла для населення, розвиток ринку житла, формування та розбудову інфраструктури житлової політики.*

***Ключові слова:** житловий фонд, механізми розвитку, державна політика, організаційні інструменти, економічні інструменти*

JEL classification: L60; M31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.188.196>

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

Одним із свідчень розвитку соціальної сфери у країні є здатність населення задовольняти основні життєві потреби. Зокрема, крім забезпечення харчуванням, безпекою існування, фізичним чи психологічним здоров'ям, основними цінностями громадян є також задоволення потреб у житлі. У межах сучасного суспільного розвитку реалізація права на житло закріплена конституційно і є невід'ємною частиною розбудови цивілізованої та економічно розвиненої країни.

Для України залишаються невирішеними питання створення населенню умов для

будівництва, купівлі чи оренди житла. Існуючі відносини на вітчизняному ринку житла не відповідають сучасним темпам розвитку економіки провідних країн та не повною мірою інтегровані в загальну систему економічних відносин, що лише посилює зменшення обсягів державного фінансування житлового будівництва, а отже, і недосконалість системи забезпечення та розподілу житла, надмірну монополію ринку й недосконалість правового його регулювання.

Уже тривалий час у нашій країні зберігається недостатня підтримка будівельного бізнесу, низька якість системи користування державним житловим фондом, необґрунтовано підвищений рівень безпеки та благоустрою житлових умов.



## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження стану та розвитку житлового фонду є об'єктом багатьох наукових публікацій, а отримані результати засвідчують необхідність удосконалення державного регулювання ринку житла в Україні. Сформувався різні групи наукових підходів до визначення перспективних напрямів розвитку житлового фонду України. Зокрема, І. Перегінець [1], Н. Петрищенко, В. Андріянова, Р. Ринова [2], Л. Єлісеєва [3] дотримуються інтеграційного підходу та вважають, що житлове будівництво в Україні повинно відбуватися кооперативним шляхом, коли група забудовників об'єднуються, створюють потужний інвестиційний фонд та готові гарантувати введення житла в експлуатацію за заявленими термінами. Утвердження такої конкурентної політики у сфері житлового будівництва дозволяє посилити інвестиційну привабливість вітчизняного ринку житла та гарантувати достатній рівень економічної безпеки бізнесу і споживачам. На думку Т. Васильціва, М. Флейчук, Р. Лупака, забезпечення економічної безпеки є головним критерієм оцінювання розвитку житлового фонду, адже це дозволяє враховувати значну кількість параметрів та умов, за якими вдається достовірно визначити перспективи будівельного бізнесу [4].

Інша група науковців (С. Маляр [5], О. Оболенський, О. Базарна [6], С. Комнатний [7] та ін.) дотримуються функціонального підходу та вважають, що головним критерієм забезпечення розвитку житлового фонду є формування та прогресивне покращення системи державного управління, у якій вдало поєднуються сучасні моделі розвитку бізнесу, впровадження нових технологій, соціального партнерства та інші способи перетворення об'єктів будівництва на привабливі активи для інвестування та покращення якості життя.

У низці наукових праць значна увага приділяється впливу факторів, які необхідно враховувати при застосуванні будь-яких підходів до забезпечення розвитку житлового будівництва. У праці [8] обґрунтовується вплив інновацій та технологій і зроблено припущення, що в епоху реіндустріальних змін залежність від їх впровадження буде активно лише посилюватися.

А. Мирошниченко наголошує на першочерговості формування в системі державного регулювання житлового будівництва високоякісного інституційно-правового середовища, у якому суб'єктам бізнесу та населення надаватимуться всі необхідні гарантії для задоволення економічних інтересів [9]. В. Заяць дотримується думки про необхідність існування ринку житла, у якому вплив факторів є прогнозований, не має критичних негативних наслідків для його учасників, держава здатна забезпечити захист і досягнення поставлених цілей [10].

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ ОЗНАЧЕНА СТАТТЯ

Однак проблеми нарощення житлового фонду України, а також покращення забезпеченості населення держави житлом істотно посилилися та ускладнилися в середовищі повномасштабного вторгнення російської федерації і така ситуація потребує нових досліджень у цій сфері заради напрацювання більш раціональних теоретико-методичних та прикладних механізмів та інструментів державної політики забезпечення розвитку житлового фонду в Україні.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є узагальнення загальних тенденцій, а також ідентифікація проблемних аспектів функціонування та розвитку житлового фонду в Україні.

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

За показниками забезпеченості житлового фонду Україна займає далеко не провідні позиції з-поміж країн Європи. Зокрема, йдеться про показники житлового фонду, який припадає в розрахунку на одиницю населення. Однак навіть за таких низьких значень показників ситуація за більшістю характеристик у динаміці продовжує погіршуватися і все це відбувалося ще до війни.

Так, попри достатньо значні обсяги

житлового будівництва в Україні, які були характерними особливо для 2010-2012 рр. (у тому числі через підготовку до Чемпіонату Європи з футболу 2012 року) й надалі у 2013-2016 та 2019-2021 рр., загальний житловий фонд країни за останні 20 років (2000-2020 рр.) практично не змінився (табл. 1). Якщо у 2010 р. показник становив 1015, млн м<sup>2</sup>, то у 2020 р. – 1014,8 млн м<sup>2</sup>. Проте при цьому кризовими стали 2015-2018 рр., коли обсяги житлового фонду становили менше за 1 млрд м<sup>2</sup> загальної житлової площі.

У структурі вітчизняного житлового фонду переважає міський житловий фонд – 61,6 % у 2020 р. Однак його частка за аналізований

період дещо скоротилася (на 1,8 в. п.). На загал, переважання міського житлового фонду є закономірним. Якщо аналізувати показники в розрахунку на одиницю населення, то ситуація в сільських поселеннях є істотно гіршою. Загальна житлова площа на цих територіях у 2018-2020 рр. є залишалася не змінною та навіть мала незначний ухил у бік скорочення.

До недоліків розвитку загального житлового фонду в Україні можна віднести й те, що скорочується загальна площа житла в міських поселеннях. Якщо у 2010 р. показник становив 643,2 млн м<sup>2</sup>, то до 2020 р. він скоротився до 624,9 млн м<sup>2</sup>, що було на 2,85 % менше.

Таблиця 1

Показники житлового фонду України, млн м<sup>2</sup>

| Показники                            | Рік    |        |        |       |       |       |        |        | Темпи зростання, % / Абсолютні відхилення, +/- |           |
|--------------------------------------|--------|--------|--------|-------|-------|-------|--------|--------|--|-----------|
|                                      | 2000   | 2005   | 2010   | 2015  | 2017  | 2018  | 2019   | 2020   | 2020/2000                                      | 2020/2019 |
| Весь житловий фонд                   | 1015,0 | 1046,4 | 1079,5 | 973,8 | 984,8 | 993,3 | 1011,4 | 1014,8 | 99,98  | 100,34    |
| Міський житловий фонд                | 643,2  | 669,9  | 693,0  | 592,5 | 599,4 | 605,5 | 621,3  | 624,9  | 97,15  | 100,58    |
| Сільський житловий фонд              | 371,8  | 376,5  | 386,5  | 381,3 | 385,4 | 387,8 | 390,1  | 389,9  | 104,87   | 99,95     |
| Частка міського житлового фонду, %   | 63,37  | 64,02  | 64,20  | 60,84 | 60,87 | 60,96 | 61,43  | 61,58  | -1,79  | 0,15      |
| Частка сільського житлового фонду, % | 36,63  | 35,98  | 35,80  | 39,16 | 39,13 | 39,04 | 38,57  | 38,42  | 1,79   | -0,15     |

Джерело: розраховано за [11]

Звернімо увагу на наявність критичних проблем із якістю вітчизняного житлового фонду як на загал, так і особливо в сільській місцевості. Так, лише 25,2 % сільських мешканців мають гаряче водопостачання,

34,8 % забезпечені каналізацією, 38,6 % мають обладнане водопостачання та 53,9 % забезпечені опаленням (табл. 2). Така ситуація для ХХІ століття видається не допустимою.

Таблиця 2

Показники обладнання житлового фонду України, %

| Показник  | Рік  |      |      |      | Абсолютне відхилення, +/- |           |
|---|------|------|------|------|---------------------------|-----------|
|   | 2005 | 2010 | 2015 | 2020 | 2020/2005                 | 2020/2015 |
| Частка загальної житлової площі, обладнаної водопроводом            |      |      |      |      |                           |           |
| у міських поселеннях  | 76,6 | 77,9 | 77,8 | 78,2 | 1,60                      | 0,40      |
| у сільській місцевості  | 20,0 | 27,1 | 34,3 | 38,6 | 18,60                     | 4,30      |
| Частка загальної житлової площі, обладнаної каналізацією            |      |      |      |      |                           |           |
| у міських поселеннях  | 75,4 | 76,7 | 76,7 | 77,1 | 1,70                      | 0,40      |
| у сільській місцевості  | 15,7 | 23,2 | 30,9 | 34,8 | 19,10                     | 3,90      |
| Частка загальної житлової площі, обладнаної опаленням               |      |      |      |      |                           |           |
| у міських поселеннях  | 74,2 | 76,7 | 78,2 | 78,6 | 4,40                      | 0,40      |
| у сільській місцевості  | 24,4 | 36,1 | 53,9 | 55,5 | 31,10                     | 1,60      |
| Частка загальної житлової площі, обладнаної газом                   |      |      |      |      |                           |           |
| у міських поселеннях  | 81,8 | 82,5 | 82,8 | 81,5 | -0,30                     | -1,30     |
| у сільській місцевості  | 84,1 | 84,5 | 84,1 | 83,2 | -0,90                     | -0,90     |
| Частка загальної житлової площі, обладнаної гарячим водопостачанням |      |      |      |      |                           |           |
| у міських поселеннях  | 59,7 | 60,9 | 63,2 | 61,0 | 1,30                      | -2,20     |
| у сільській місцевості  | 5,4  | 11,5 | 21,8 | 25,2 | 19,80                     | 3,40      |

Джерело: розраховано за [11]

Однак, за 2005-2020 рр. відбувся відчутний прогрес у якості житлового фонду на територіях сільських поселень України. Зокрема, істотно зросла частка загальної житлової площі, що забезпечена водопроводом (на 18,6%), каналізацією (19,1%), гарячим водопостачанням (19,8%) та опаленням (31,1%). Проте, якщо вести мову про газозабезпеченість, то ситуація за останні 15 років навіть погіршилася, причому як у сільських, так і у міських поселеннях. Утім, навіть не зважаючи на ці покращення, ситуація все рівно залишається не надто оптимістичною, коли навіть у міських поселеннях України близько 40% житлових площ міст залишаються не забезпеченими гарячим водопостачанням, а також понад 20% не забезпечені водопроводом, каналізацією і опаленням, близько 19% не мають газу.

Як уже зазначалося, показники забезпеченості населення України житловим фондом низькі. Це підтверджує інформація, наведена в табл. 3, коли станом на 1 січня 2021

р. на 1 особу населення в середньому припадало 24,4 м<sup>2</sup> загальної житлової площі та 15,31 м<sup>2</sup> безпосередньо площі житлових приміщень. При тому, така ситуація залишалася характерною впродовж 2019-2021 рр. і не покращувалася. На жаль, такі обсяги й тенденції є характерними для більшості регіонів України.

Щодо загальних обсягів та динаміки (табл. 4), то загальна житлова площа в Україні на початок 2021 р. становила 1014,8 млн м<sup>2</sup> і до 2019 р. показник збільшився лише на 2,2% або на 21,5 млн м<sup>2</sup>. Значно меншими були загальні обсяги безпосередньо житлової площі. Це 636,8 млн м<sup>2</sup> станом на 01.01.2021 р., а приріст житлової площі житлових приміщень у країні за 2019-2021 рр. становив лише 1,84%, або 11,5 млн м<sup>2</sup>.

Позитивно, що приріст як загальної площі житлових приміщень, так і безпосередньо житлової площі житлових приміщень у 2019-2021 рр. характерний для переважної більшості регіонів України. Однак, є й винятки.

Таблиця 3

Показники забезпеченості населення регіонів України житловим фондом (на 1 січня відповідного року)

| Регіон            | Рік   |       |       |  |       |       |
|-------------------|---|-------|-------|--|-------|-------|
|                   | 2019  | 2020  | 2021  | 2019   | 2020  | 2021  |
|                   | Загальна площа житлових приміщень у розрахунку на 1 особу, м <sup>2</sup> |       |       | Житлова площа житлових приміщень у розрахунку на 1 особу, м <sup>2</sup> |       |       |
| Україна           | 23,56   | 24,14 | 24,40 | 14,83  | 15,14 | 15,31 |
| Вінницька         | 30,77   | 31,52 | 32,11 | 20,45  | 20,97 | 21,32 |
| Волинська         | 23,86   | 24,54 | 24,83 | 14,78  | 15,13 | 15,29 |
| Дніпропетровська  | 23,99   | 25,57 | 26,32 | 14,97  | 15,99 | 16,45 |
| Донецька          | 12,39   | 12,56 | 12,71 | 7,83   | 7,94  | 8,02  |
| Житомирська       | 27,79   | 28,15 | 28,20 | 17,70  | 17,88 | 17,91 |
| Закарпатська      | 24,76   | 26,02 | 26,32 | 14,33  | 15,08 | 15,36 |
| Запорізька        | 23,99   | 24,42 | 24,43 | 14,84  | 15,06 | 15,07 |
| Івано-Франківська | 27,31   | 28,22 | 28,58 | 16,90  | 17,32 | 17,56 |
| Київська          | 36,16   | 36,89 | 36,35 | 21,45  | 21,79 | 21,36 |
| Кіровоградська    | 26,77   | 27,44 | 28,04 | 17,35  | 17,79 | 18,15 |
| Луганська         | 8,74  | 8,85  | 8,86  | 5,44   | 5,48  | 5,47  |
| Львівська         | 23,87   | 24,68 | 25,87 | 14,79  | 15,25 | 15,98 |
| Миколаївська      | 22,63   | 22,79 | 22,83 | 14,68  | 14,75 | 14,80 |
| Одеська           | 23,99   | 24,69 | 25,04 | 15,46  | 15,94 | 16,13 |
| Полтавська        | 26,00   | 26,39 | 26,19 | 16,57  | 16,80 | 16,70 |
| Рівненська        | 22,82   | 25,33 | 24,22 | 14,69  | 16,31 | 15,59 |
| Сумська           | 26,27   | 26,69 | 27,07 | 17,11  | 17,42 | 17,66 |
| Тернопільська     | 26,70   | 27,55 | 27,86 | 16,94  | 17,44 | 17,57 |
| Харківська        | 24,37   | 24,87 | 25,60 | 15,44  | 15,76 | 16,18 |
| Херсонська        | 25,07   | 25,90 | 26,28 | 16,49  | 17,04 | 17,32 |
| Хмельницька       | 28,96   | 30,22 | 30,73 | 18,67  | 19,38 | 19,63 |
| Черкаська         | 28,44   | 29,28 | 29,37 | 18,66  | 19,21 | 19,27 |
| Чернівецька       | 25,11   | 25,53 | 25,78 | 15,38  | 15,65 | 15,74 |
| Чернігівська      | 30,15   | 30,98 | 31,25 | 19,20  | 19,68 | 19,88 |
| м. Київ           | 21,53   | 19,92 | 19,85 | 13,08  | 11,53 | 11,85 |

Джерело: розраховано за [11]

## Показники забезпеченості населення регіонів України житловим фондом (на 1 січня відповідного року)

| Регіони           | Показники   |        |        |  |       |       | Відхилення 2021/2019 |        |                    |        |
|-------------------|---|--------|--------|--|-------|-------|----------------------|--------|--------------------|--------|
|                   | Загальна площа житлових приміщень, млн м <sup>2</sup> |        |        | Житлова площа житлових приміщень, млн м <sup>2</sup> |       |       | За загальною площею  |        | За житловою площею |        |
|                   | 2019  | 2020   | 2021   | 2019   | 2020  | 2021  | +/-                  | %      | +/-                | %      |
| Україна           | 993,3   | 1011,4 | 1014,8 | 625,3  | 634,2 | 636,8 | 21,50                | 102,16 | 11,50              | 101,84 |
| Вінницька         | 48  | 48,7   | 49,1   | 31,9   | 32,4  | 32,6  | 1,10                 | 102,29 | 0,70               | 102,19 |
| Волинська         | 24,7  | 25,3   | 25,5   | 15,3   | 15,6  | 15,7  | 0,80                 | 103,24 | 0,40               | 102,61 |
| Дніпропетровська  | 76,9  | 81,2   | 82,7   | 48   | 50,8  | 51,7  | 5,80                 | 107,54 | 3,70               | 107,71 |
| Донецька          | 51,6  | 51,9   | 52,1   | 32,6   | 32,8  | 32,9  | 0,50                 | 100,97 | 0,30               | 100,92 |
| Житомирська       | 33,9  | 34     | 33,7   | 21,6   | 21,6  | 21,4  | -0,20                | 99,41  | -0,20              | 99,07  |
| Закарпатська      | 31,1  | 32,6   | 32,9   | 18   | 18,9  | 19,2  | 1,80                 | 105,79 | 1,20               | 106,67 |
| Запорізька        | 40,9  | 41,2   | 40,7   | 25,3   | 25,4  | 25,1  | -0,20                | 99,51  | -0,20              | 99,21  |
| Івано-Франківська | 37,5  | 38,6   | 38,9   | 23,2   | 23,7  | 23,9  | 1,40                 | 103,73 | 0,70               | 103,02 |
| Київська          | 63,9  | 65,7   | 65     | 37,9   | 38,8  | 38,2  | 1,10                 | 101,72 | 0,30               | 100,79 |
| Кіровоградська    | 25,3  | 25,6   | 25,8   | 16,4   | 16,6  | 16,7  | 0,50                 | 101,98 | 0,30               | 101,83 |
| Луганська         | 18,8  | 18,9   | 18,8   | 11,7   | 11,7  | 11,6  | 0,00                 | 100,00 | -0,10              | 99,15  |
| Львівська         | 60,2  | 62     | 64,6   | 37,3   | 38,3  | 39,9  | 4,40                 | 107,31 | 2,60               | 106,97 |
| Миколаївська      | 25,6  | 25,5   | 25,3   | 16,6   | 16,5  | 16,4  | -0,30                | 98,83  | -0,20              | 98,80  |
| Одеська           | 57,1  | 58,7   | 59,3   | 36,8   | 37,9  | 38,2  | 2,20                 | 103,85 | 1,40               | 103,80 |
| Полтавська        | 36,4  | 36,6   | 35,9   | 23,2   | 23,3  | 22,9  | -0,50                | 98,63  | -0,30              | 98,71  |
| Рівненська        | 26,4  | 29,2   | 27,8   | 17   | 18,8  | 17,9  | 1,40                 | 105,30 | 0,90               | 105,29 |
| Сумська           | 28,4  | 28,5   | 28,5   | 18,5   | 18,6  | 18,6  | 0,10                 | 100,35 | 0,10               | 100,54 |
| Тернопільська     | 27,9  | 28,6   | 28,7   | 17,7   | 18,1  | 18,1  | 0,80                 | 102,87 | 0,40               | 102,26 |
| Харківська        | 65,2  | 66,1   | 67,4   | 41,3   | 41,9  | 42,6  | 2,20                 | 103,37 | 1,30               | 103,15 |
| Херсонська        | 26  | 26,6   | 26,7   | 17,1   | 17,5  | 17,6  | 0,70                 | 102,69 | 0,50               | 102,92 |
| Хмельницька       | 36,6  | 37,9   | 38,2   | 23,6   | 24,3  | 24,4  | 1,60                 | 104,37 | 0,80               | 103,39 |
| Черкаська         | 34,3  | 34,9   | 34,6   | 22,5   | 22,9  | 22,7  | 0,30                 | 100,87 | 0,20               | 100,89 |
| Чернівецька       | 22,7  | 23     | 23,1   | 13,9   | 14,1  | 14,1  | 0,40                 | 101,76 | 0,20               | 101,44 |
| Чернігівська      | 30,3  | 30,7   | 30,5   | 19,3   | 19,5  | 19,4  | 0,20                 | 100,66 | 0,10               | 100,52 |
| м. Київ           | 63,5  | 59,1   | 58,8   | 38,6   | 34,2  | 35,1  | -4,70                | 92,60  | -3,50              | 90,93  |

Джерело: розраховано за [11]

Це, до прикладу, Житомирська, Запорізька, Миколаївська, Полтавська області та м. Київ. Особливо негативним слід вважати факт скорочення житлового фонду в столиці України. Звернімо увагу, що у 2021 р. до 2019 р. загальна площа житлових приміщень у м. Києві зменшилася на 7,4 %, а житлової площі житлових приміщень – на 9,1 %.

Великими (за фізичними показниками) залишаються обсяги ветхого житлового фонду як України (табл. 5). Станом на кінець 2020 р. ця цифра становила 3,3 млн м<sup>2</sup> загалом по країні та в деяких областях налічувала від 100 до 300 тис. м<sup>2</sup>. Особливо критичною слід вважати ситуацію в таких регіонах нашої країни, як Харківська (712,8 тис. м<sup>2</sup>), Одеська (329,2 тис. м<sup>2</sup>), Вінницька (221,4 тис. м<sup>2</sup>), Донецька (236,4 тис. м<sup>2</sup>) та Полтавська (201,5 тис. м<sup>2</sup>) області.

З іншого боку, позитивно, що у 2010-2020 рр. ситуація в цілому по країні дещо покращилася. Так, загальна площа ветхого житлового фонду скоротилася на 18 %, а його

частка в загальному житловому фонді країни зменшилася на 0,05 в. п. Крім того, частка ветхого житлового фонду в загальних обсягах житлового фонду країни за останні 10 років знизилася з 0,38 до 0,33 %.

Отже, аналізуючи показники обсягу ветхого житлового фонду, варто зауважити, що для низки регіонів України є характерними негативні тенденції. До прикладу, за 2010-2020 істотно зросли обсяги ветхого житла у Вінницькій (на 20,2 %), Київській (6,9 %), Львівській (22,82 %), Полтавській (69,33 %), Сумській (66,1 %), Харківській (26,43 %) та Чернігівській (3,95 %) областях. Попри те, у таких областях, як Вінницька, Львівська, Полтавська, Сумська, Харківська, характерним стало ще й збільшення частки ветхого житлового фонду в загальних обсягах житлового фонду регіону.

Досить складною залишається також ситуація і з аварійним житловим фондом України (табл. 6).

Показники ветхого житлового фонду за регіонами України, тис. м<sup>2</sup>

| Регіони           | Роки   |        |        |           |      |      | Відхилення 2020 р. до 2010 р. |               |
|-------------------|--------|--------|--------|-----------|------|------|-------------------------------|---------------|
|                   | 2010   | 2015   | 2020   | 2010      | 2015 | 2020 | в обсягах, %                  | у частці, +/- |
|                   | Обсяги |        |        | Частка, % |      |      |                               |               |
| Україна           | 4057,8 | 3277,8 | 3326,5 | 0,38      | 0,34 | 0,33 | 81,98                         | -0,05         |
| Вінницька         | 184,2  | 213,8  | 221,4  | 0,42      | 0,46 | 0,45 | 120,20                        | 0,03          |
| Волинська         | 76,7   | 58,4   | 38,2   | 0,35      | 0,25 | 0,15 | 49,80                         | -0,20         |
| Дніпропетровська  | 326,2  | 331,7  | 133,4  | 0,41      | 0,42 | 0,16 | 40,90                         | -0,25         |
| Донецька          | 581,8  | 206,9  | 236,4  | 0,57      | 0,40 | 0,45 | 40,63                         | -0,12         |
| Житомирська       | 206,2  | 210,3  | 182,4  | 0,62      | 0,62 | 0,54 | 88,46                         | -0,08         |
| Закарпатська      | 100,5  | 29,7   | 28,9   | 0,36      | 0,10 | 0,09 | 28,76                         | -0,27         |
| Запорізька        | 92,9   | 87,3   | 91,9   | 0,23      | 0,21 | 0,23 | 98,92                         | 0,00          |
| Івано-Франківська | 58,8   | 62,7   | 47,9   | 0,18      | 0,18 | 0,12 | 81,46                         | -0,06         |
| Київська          | 112,8  | 125,6  | 120,6  | 0,21      | 0,21 | 0,19 | 106,91                        | -0,02         |
| Кіровоградська    | 19,8   | 20,3   | 7,5    | 0,08      | 0,08 | 0,03 | 37,88                         | -0,05         |
| Луганська         | 235,9  | 47,9   | 40,4   | 0,43      | 0,27 | 0,22 | 17,13                         | -0,21         |
| Львівська         | 91,6   | 92,1   | 112,5  | 0,17      | 0,16 | 0,17 | 122,82                        | 0,01          |
| Миколаївська      | 68,2   | 46,5   | 21,8   | 0,26      | 0,18 | 0,09 | 31,96                         | -0,18         |
| Одеська           | 372,2  | 356,9  | 329,2  | 0,70      | 0,67 | 0,56 | 88,45                         | -0,14         |
| Полтавська        | 119,0  | 170,4  | 201,5  | 0,32      | 0,47 | 0,56 | 169,33                        | 0,24          |
| Рівненська        | 84,7   | 90,4   | 67,7   | 0,35      | 0,35 | 0,24 | 79,93                         | -0,10         |
| Сумська           | 109,9  | 146,6  | 182,5  | 0,40      | 0,52 | 0,64 | 166,06                        | 0,24          |
| Тернопільська     | 45,2   | 40,6   | 39,1   | 0,18      | 0,15 | 0,14 | 86,50                         | -0,04         |
| Харківська        | 563,8  | 516,5  | 712,8  | 0,89      | 0,79 | 1,06 | 126,43                        | 0,17          |
| Херсонська        | 53,3   | 44,5   | 47,7   | 0,21      | 0,18 | 0,18 | 89,49                         | -0,03         |
| Хмельницька       | 95,1   | 91,5   | 94,3   | 0,29      | 0,27 | 0,25 | 99,16                         | -0,04         |
| Черкаська         | 196,4  | 160,6  | 142,5  | 0,58      | 0,47 | 0,41 | 72,56                         | -0,17         |
| Чернівецька       | 47,5   | 14,5   | 11,4   | 0,23      | 0,07 | 0,05 | 24,00                         | -0,18         |
| Чернігівська      | 68,4   | 70,5   | 71,1   | 0,23      | 0,24 | 0,23 | 103,95                        | 0,00          |
| м. Київ           | 46,4   | 41,3   | 43,3   | 0,08      | 0,06 | 0,07 | 93,32                         | 0,00          |

Джерело: розраховано за [11]

Таблиця 6

Показники аварійного житлового фонду за регіонами України, тис. м<sup>2</sup>

| Регіони           | Роки   |        |        |           |      |      | Відхилення 2020 р. до 2010 р. |               |
|-------------------|--------|--------|--------|-----------|------|------|-------------------------------|---------------|
|                   | 2010   | 2015   | 2020   | 2010      | 2015 | 2020 | в обсягах, %                  | у частці, +/- |
|                   | Обсяги |        |        | Частка, % |      |      |                               |               |
| Україна           | 1184,4 | 1031,5 | 1011,3 | 0,11      | 0,11 | 0,10 | 85,39                         | -0,01         |
| Вінницька         | 71,5   | 80,7   | 74,3   | 0,16      | 0,17 | 0,15 | 103,92                        | -0,01         |
| Волинська         | 16,9   | 9,1    | 7,9    | 0,08      | 0,04 | 0,03 | 46,75                         | -0,05         |
| Дніпропетровська  | 72,1   | 73,3   | 54,9   | 0,09      | 0,09 | 0,07 | 76,14                         | -0,02         |
| Донецька          | 195,2  | 108,1  | 127,5  | 0,19      | 0,21 | 0,25 | 65,32                         | 0,05          |
| Житомирська       | 39,9   | 52,7   | 46,6   | 0,12      | 0,16 | 0,14 | 116,79                        | 0,02          |
| Закарпатська      | 12,6   | 5,5    | 5,9    | 0,04      | 0,02 | 0,02 | 46,83                         | -0,03         |
| Запорізька        | 18,3   | 27,4   | 25,4   | 0,04      | 0,07 | 0,06 | 138,80                        | 0,02          |
| Івано-Франківська | 25,3   | 24,7   | 20,8   | 0,08      | 0,07 | 0,05 | 82,21                         | -0,02         |
| Київська          | 36,1   | 42,4   | 45,5   | 0,07      | 0,07 | 0,07 | 126,04                        | 0,00          |
| Кіровоградська    | 7,6    | 5,1    | 5,1    | 0,03      | 0,02 | 0,02 | 67,11                         | -0,01         |
| Луганська         | 52,0   | 12,8   | 14,8   | 0,09      | 0,07 | 0,08 | 28,46                         | -0,01         |
| Львівська         | 34,8   | 41,3   | 53,2   | 0,06      | 0,07 | 0,08 | 152,87                        | 0,02          |
| Миколаївська      | 37,2   | 12,7   | 20,6   | 0,14      | 0,05 | 0,08 | 55,38                         | -0,06         |
| Одеська           | 133,3  | 146,1  | 108,8  | 0,25      | 0,27 | 0,18 | 81,62                         | -0,07         |
| Полтавська        | 21,1   | 47,1   | 72,9   | 0,06      | 0,13 | 0,20 | 345,50                        | 0,15          |
| Рівненська        | 20,3   | 25,8   | 18,1   | 0,08      | 0,10 | 0,07 | 89,16                         | -0,02         |
| Сумська           | 17,6   | 31,3   | 43,2   | 0,06      | 0,11 | 0,15 | 245,45                        | 0,09          |
| Тернопільська     | 28,9   | 33,4   | 33,7   | 0,11      | 0,12 | 0,12 | 116,61                        | 0,00          |
| Харківська        | 45,6   | 48,1   | 44,0   | 0,07      | 0,07 | 0,07 | 96,49                         | -0,01         |
| Херсонська        | 33,1   | 27,0   | 30,3   | 0,13      | 0,11 | 0,11 | 91,54                         | -0,01         |
| Хмельницька       | 23,8   | 24,3   | 23,6   | 0,07      | 0,07 | 0,06 | 99,16                         | -0,01         |
| Черкаська         | 52,5   | 80,3   | 63,8   | 0,15      | 0,23 | 0,18 | 121,52                        | 0,03          |
| Чернівецька       | 47,4   | 32,7   | 28,5   | 0,23      | 0,15 | 0,12 | 60,13                         | -0,11         |
| Чернігівська      | 10,3   | 22,3   | 28,4   | 0,03      | 0,07 | 0,09 | 275,73                        | 0,06          |
| м. Київ           | 19,4   | 16,0   | 12,3   | 0,03      | 0,02 | 0,02 | 63,40                         | -0,01         |

Джерело: розраховано за [11]

Так, у 2020 загальна його площа становила понад 1 млн м<sup>2</sup>. І хоча цей показник за 2010-2020 рр. мав тенденцію до зменшення (загалом на 14,6 %), що позитивно, тенденції не є оптимістичними.

З-поміж регіонів з високими обсягами аварійного житлового фонду можна виокремити Донецьку (127,5 тис. м<sup>2</sup>) та Одеську (108,8 тис. м<sup>2</sup>) області. Зазначимо, що за останні 10 років ситуація в частині аварійності регіонального житлового фонду погіршилася в Полтавській (показник збільшився у 3,5 раза), Чернігівській (у 2,8 раза), Сумській (2,5 раза), Львівській (на 52,9 %), Вінницькій (на 3,9 %), Житомирській (на 16,8 %), Запорізькій (38,8 %), Київській (на 26,04 %), Тернопільській (на 16,6 %) та Черкаській (на 21,5 %) областях. Відбулися також негативні зміни й у рівні аварійності житлового фонду. Так, за 2010-2020 рр. зросла частка аварійного житлового фонду у загальних обсягах житлового фонду таких областей, як Донецька, Житомирська, Запорізька, Львівська, Полтавська, Сумська, Черкаська та Чернігівська області. Таким чином, органам місцевого самоврядування варто звернути увагу на відповідні тенденції та розробити напрями поступового вирішення проблем розвитку житлового фонду в регіонах.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Провідну роль у вирішенні проблем та

подоланні перешкод розвитку житлового фонду повинні відіграти органи державної влади. Важливе значення при цьому має якість розробленої та впроваджуваної в країні державної житлової політики, основними з напрямів якої, на нашу думку, варто вважати такі: підвищення рівня доступності житла для населення, розвиток ринку житла, формування та розбудова інфраструктури житлової політики. При цьому органи влади в контексті задоволення житлових потреб населення повинні працювати над: економічним стимулюванням приватних ініціатив при будівництві житла; впровадженням дієвих механізмів державної підтримки житлового будівництва, особливо молодими сім'ями; реалізацією проєктів будівництва житла на сільських та віддалених територіях; забезпеченням фінансової підтримки попиту населення на купівлю житла; розробкою та впровадженням програми модернізації житлових площ та приміщень; вирішенням завдань щодо інфраструктурного розвитку у сфері житлового будівництва, а саме в частині підтримки розбудови в країні комунальної та соціальної інфраструктури, сприянням створення інтеграційних будівельно-промислових кластерів та інших об'єднань.

Подальші наукові дослідження в цьому напрямі стосуються удосконалення інституційних умов розвитку житлового фонду в Україні на основі підвищення ефективності впроваджуваної в країні державної житлової політики.

## Література

1. Перегінець І. І. Кластерні форми організації будівельного виробництва в умовах розвитку соціально-економічних трансформацій сучасної України. *Містобудування та територіальне планування*. 2017. Вип. 64. С. 560–569.
2. Петрищенко Н. А., Андріянова В. С., Ришова Р. Г. Дослідження ринку нерухомості в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 25. С. 135–139.
3. Єлісеєва Л. Особливості розвитку ринку житла в Україні: мікро- та макроекономічні аспекти. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32, № 3. С. 80–85.
4. Васильців Т. Г., Флейчук М. І., Лупак Р. Л. Пріоритети і засоби державної політики забезпечення економічної безпеки розвитку внутрішнього ринку в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2017. Вип. 53. С. 10–19.
5. Мальяр С. А. Формування організаційно-економічного механізму розвитку житлового фонду. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічна наука*. 2022. № 1. С. 305–309.
6. Оболенський О. Ю., Базарна О. В. Економічна складова організаційно-економічного механізму регіонального публічного управління житлово-комунального господарства. *Ефективна економіка*. 2020. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7756>.
7. Комнатний С. О. Філософські засади вирішення ключових проблем житлової політики в



сучасних умовах суспільних трансформацій. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 24. С. 68–72.

8. Pyash O, Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. 2021. Vol. 100(1). P. 94–116.

9. Мирошниченко А. В. Інституційно-правове забезпечення основних засад державної житлової політики в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Т. 32 (71), № 6. С. 30–36.

10. Заяць В. С. Розвиток житлового будівництва як фактор формування житлових умов населення. *Демографія та соціальна економіка*. 2019. № 2(3). С. 137–151.

11. Державна служба статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua>.

### References

1. Pereghinets, I. I. (2017). Cluster forms of construction production organization in the conditions of development of socio-economic transformations of modern Ukraine. *Urban planning and territorial planning*. Issue 64. P. 560–569.

2. Petryshchenko, N. A., Andriyanova, V. S., Ryzhova, R. G. (2018). Real estate market research in Ukraine. *Market infrastructure*. Issue 25. P. 135–139.

3. Eliseeva, L. (2022). Peculiarities of housing market development in Ukraine: micro- and macroeconomic aspects. *Economic analysis*. Vol. 32. no. 3. P. 80–85.

4. Vasylytsiv, T. G., Flejchuk, M. I., Lupak, R. L. (2017). Priorities and means of state policy to ensure economic security of the development of the domestic market in Ukraine. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics*. Issue 53. P. 10–19.

5. Malyar, S. A. (2022). Formation of the organizational and economic mechanism for the development of the housing stock. *Bulletin of the Khmelnytskyi National University. Economic sciences*. no. 1. P. 305–309.

6. Obolenskyi, O. Yu., Bazarna, O. V. (2020). The economic component of the organizational and economic mechanism of the regional public administration of housing and communal services. *Efficient economy*. no. 4. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7756>.

7. Komnatnyi, S. O. (2021). Philosophical principles of solving key problems of housing policy in modern conditions of social transformations. *Public management and administration in Ukraine*. Issue 24. P. 68–72.

8. Ilyash, O, Lupak, R., Vasylytsiv, T., Trofymenko, O., Dzhadan, I. (2021). Modeling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Economics*. Vol. 100(1). P. 94–116.

9. Myroshnychenko, A. V. (2021). Institutional and legal support of the main principles of state housing policy in Ukraine. *Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration*. Vol. 32 (71). no. 6. P. 30–36.

10. Zayats, V. S. (2019). The development of housing construction as a factor in the formation of housing conditions of the population. *Demography and social economy*. no. 2(3). P. 137–151.

11. State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.

### Abstract

**DUBYNA Maksym, ZABASHTANSKYI Maksym**

#### **CURRENT TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE HOUSING FUND IN UKRAINE**

*The study emphasizes certain prerequisites that create significant obstacles in the development of the housing stock in Ukraine. The analysis of the latest researches and publications proved the high interest of scientists in the study of trends and problematic aspects of the establishment and development of state housing policy. An analysis of the state and trends of the housing stock, its provision with the necessary equipment was carried out, and it was concluded that despite the fairly significant volumes of housing construction in Ukraine, which were characteristic especially for 2010-2012, the country's total housing stock over the past 20 years (2000-2020) has practically not changed. In the structure of the domestic housing stock, the urban housing stock dominates – 61.6% in 2020. However, its share decreased slightly during the analysed period. In general, the predominance of urban housing stock is a natural characteristic. Indicators of the provision of the population of the regions of Ukraine with the housing fund have been calculated. It is positive that the growth of both the total area of residential premises and the directly residential area of residential premises in 2019-2021 is typical for the vast majority of regions of Ukraine. It was emphasized that the amount of dilapidated housing stock in both Ukraine and its regions remains large (in terms of physical indicators). As of 2020, this figure was 3.3 million m<sup>2</sup> in the country as a whole, and in some regions it was from 100 to 300 thousand m<sup>2</sup>. The situation in*

*such regions of our country as Kharkiv (712.8 thousand m<sup>2</sup>), Odesa (329.2 thousand m<sup>2</sup>), Vinnytsia (221.4 thousand m<sup>2</sup>), Donetsk (236.4 thousand m<sup>2</sup>) and Poltava region (201.5 thousand m<sup>2</sup>) should be considered especially critical. It is suggested that the main vectors of the state housing policy include increasing the level of housing affordability for the population, development of the housing market, formation and development of housing policy infrastructure.*

**Keywords:** *housing fund, problems and perspectives, development mechanisms, state policy, organizational and economic tools*

---

**Стаття надійшла до редакції 17.02.2023 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Дубина М. В., Забаштанський М. М. Актуальні тенденції розвитку житлового фонду в Україні. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 188-196.

Dubyna M., Zabashtanskyi M. (2023) Current trends in the development of the housing fund in Ukraine. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 188-196.

УДК 339.13

**ГУДЗЬ Юрій Федорович**

доктор економічних наук, доцент, проректор з наукової роботи  
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»  
ORCID ID: 0000-0001-9122-4648

**ДЖЕРЕЛЮК Юлія Олександрівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу і туризму  
Херсонський національний технічний університет  
ORCID ID: 0000-0002-2213-8444

**КРАВЧИК Юрій Васильович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування  
Хмельницький національний університет  
<https://orcid.org/0000-0002-2780-5605>

## **ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА**

*Ринкова економіка країни, зокрема активна у ній маркетингова діяльність нерозривно пов'язані з потребами споживача, який у свою чергу має свої запити до якості, кількості, асортимент кінцевої продукції, а також до термінів її поставки. Таким чином, під впливом споживчих запитів відбувається розподіл ринкових сегментів між виробниками. На ринку йде постійно жорстка конкуренція за ту чи іншу групу споживачів. Ринкові механізми у вигляді попиту, пропозиції та ціни тримають виробників у постійному тонусі, змушуючи їх кидати сили та ресурси на моніторинг смаків та можливостей потенційних споживачів, щоб виявити запити, на основі яких буде йти подальший виробничий процес. Тому зростає важливість розробки маркетингової стратегії кожної організації. Маркетинг є невід'ємним елементом стратегічного управління підприємством. Завдяки маркетинговим методам та ринковому регулюванню можна спрогнозувати реакцію ринку, у певний момент скоригувати план дій та забезпечити стійкість підприємства конкуруючого ринку. Маркетинг одна із способів виживання будь-якого підприємства на сучасному конкуруючому ринку. Для успішного та стабільного бізнесу керівництву підприємства необхідно використовувати низку стратегій, однією з яких має бути маркетингова стратегія. Її розробка вимагає ретельного аналізу, послідовності дій, обґрунтованості та обліку всіх необхідних елементів. Недогляд у стратегії чогось суттєвого неминує призведе до зниження конкурентоспроможності. При розробці маркетингової стратегії діяльності організації необхідно надати їй характеристики, які сприятимуть адаптації організації до зовнішнього оточення. При розробці маркетингової стратегії потрібно застосовувати ситуаційний підхід, тобто. зіставляти кілька сценаріїв маркетингової діяльності з докладним описом маркетингових політик, з економічною оцінкою роботи компанії, з прогнозами продажів та оцінювати ризики, вибирати найбільш прийнятну маркетингову стратегію. Для збереження та зміцнення позиції лідера на ринку, що змінюється, необхідно постійно контролювати зміни в маркетинговій діяльності підприємства. Успішна маркетингова діяльність залежить від правильно поставлених, чітко сформульованих та досягнутих цілей.*

**Ключові слова:** маркетинг, аналіз, стратегія, стратегічне планування, план.

JEL classification: L20; M14; O31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.197.203>

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

У сучасних умовах кожне підприємство зацікавлене у ефективному управлінні своєю маркетинговою діяльністю. Зокрема, йому потрібно знати, як аналізувати ринкові можливості, відбирати відповідні цільові ринки, розробляти ефективні стратегії та успішно керувати ними. Так само важливо оцінити реалізацію маркетингової стратегії. Менеджер повинен знати, що стратегічне планування – це безперервний процес, і поставлені перед підприємством завдання зазвичай переглядаються неодноразово. Це пов'язано з появою нових обставин, які змушують вносити корективи. Іноді можуть бути змінені довгострокові цілі діяльності підприємства. Зміна прогнозу розвитку підприємства, розробка нових цілей, а також коливання на ринку спричиняють коригування стратегії.

## **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Механізм формування ефективної маркетингової стратегії підприємства є предметом дослідження в роботах значної кількості зарубіжних та вітчизняних науковців. Вагомий внесок у вивченні даного питання зробили такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як: Д. Хасі, Г. Ассель, Ж.-Ж. Ламбен, Г. Армстронг, П. Друкер, М. Портер, О. Уолкер, І. Ансофф, Ф. Котлер, М. Мак-Дональд, Д. Хасі, Й. Шумпетер, Н. В. Куденко, С.С. Савіна, О.А. Ніколайчук, С. Я. Войтович, Н. В. Мурашкін, І. П. Потапюк та С.С. Гаркавенко.

У дослідженнях І. Ансоффа [1] стратегічне планування розглядається як елемент стратегічного управління, що забезпечує системний підхід до проблем розвитку підприємств.

Ф. Котлер, розглядає маркетингову стратегію як співпадання із загальною стратегією підприємства, на його думку, це загальний план маркетингових заходів, за допомогою яких компанія розраховує досягти своїх маркетингових цілей. Вона складається з окремих стратегій для цільових ринків, позиціонування, маркетингового комплексу і кошторису маркетингових заходів, відтворює

стратегії кожного з елементів маркетингового комплексу і пояснює, яку реакцію передбачає кожна з них на загрози, можливості та проблеми. Таким чином маркетингова стратегія є планом досягнення маркетингових цілей підприємства [2].

Незважаючи на значну увагу науковців питання формування маркетингової стратегії підприємств є досить актуальним та вчасним і потребує подальшого розгляду та удосконалення.

## **3. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ**

Мета статті дослідити послідовність етапів формування маркетингової стратегії підприємства та виокремити їх особливості.

## **4. ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБҐРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ**

Варіанти маркетингової діяльності обираються на основі принципу забезпечення найбільш повного задоволення платоспроможних потреб споживачів товарів та послуг підприємства та максимальної ефективності на одиницю капіталовкладень.

Неодмінною вимогою до маркетингової стратегії, що розробляється, є можливість їх пристосування до раніше непередбачених змін зовнішнього середовища. Причин цих змін може бути безліч: від насичення ринку, створення нових технологій та виникнення численних конкурентів до кардинальної зміни законодавства тощо. У таких ситуаціях традиційні правила роботи організації не дозволяють вчасно використовувати можливості і захищатися від небезпек. В організації, де немає єдиної узгодженої маркетингової стратегії, звичайною стає ситуація, коли різні підрозділи виробляють різноманітні, суперечливі та неефективні рішення.

Маркетингова стратегія - це важливий документ для будь-якої компанії, від мікро бізнесу до великих корпорацій, які прагнуть керованого фінансового результату.

Розуміння того, що є компанія, з ким вона конкурує і кого обслуговує, є життєво важливим аспектом для бізнесу. Відповіді ці питання визначають, як компанія позиціонує себе, виходить на ринку і розподіляє ресурси. Загалом визначення та вибір правильної

стратегії є найважливішим компонентом маркетингу. Без стратегії маркетингові зусилля компанії хаотичні та малоефективні. Маркетингова стратегія допомагає зосередити зусилля у правильному напрямку та оптимізувати процеси.[3].

Грамотна маркетингова стратегія допомагає вирішити такі завдання:

- підвищити наявність бренду на ринку. За допомогою маркетингової стратегії та досліджень, які вона має на увазі, компанія може знайти і зайняти нові частки ринку та збільшити свій вплив на вже існуючі його сегменти;

- збільшити прибуток. Грамотна стратегія допомагає компаніям збільшувати обсяг продажу за рахунок своєчасного стимулювання збуту та правильного позиціонування;

- підвищити конкурентоспроможність. Однією з ключових ланок маркетингової стратегії є пошук та розкриття нових переваг

над конкурентами. Підвищити конкурентоспроможність компанії можуть за рахунок розробки нових продуктів, розширення асортименту, ребрендингу та інших заходів;

- налаштує команду на конкретні цілі;
- допоможе пов'язати прикладені зусилля з бізнес-цілями;
- дозволить визначити та протестувати те, що резонує з цільовою аудиторією;
- дасть змогу використовувати нові тенденції.

Перед тим як розпочати розробку маркетингової стратегії, потрібно провести маркетинговий аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування організації – процес, що включає дослідження макро- та мікроекономічного оточення підприємства (зовнішній маркетинговий аналіз) та внутрішнього маркетингового середовища підприємства (табл. 1).

Таблиця 1

**Напрями та зміст маркетингового аналізу роботи підприємства**

| Напрямок аналізу   | Зміст   |
|--|---|
| <b>Внутрішній маркетинговий аналіз</b>                     |   |
| Ресурси  | Оцінка забезпеченості ресурсами   |
| Організаційна структура та якість маркетингової інформації | Дослідження існуючих організаційно-структурних одиниць, їх взаємозв'язків та впливу на здійснення маркетингової діяльності, аналіз маркетингової інформації |
| Технологія   | Оцінка якості, технологічності та ефективності бізнес-процесів  |
| Задачі   | Аналіз місії підприємства, цілей та обмежень для їх досягнення  |
| Кадри  | Дослідження правил маркетингової діяльності; моделювання процесів управління маркетинговою діяльністю   |
| <b>Зовнішній маркетинговий аналіз</b>                      |   |
| Мікросередовище маркетингу                                 | Дослідження постачальників, посередників, конкурентів, структури ринку, споживачів  |
| Макросередовище маркетингу                                 | Демографічне, політико-правове, соціально-економічне, культурне середовище  |

Існує два підходи до реалізації довгострокового стратегічного планування залежно від філософії маркетингу. Перший орієнтований на максимізацію прибутку, всі проміжні цілі та завдання служать йому. Другий - на збереження та утримання у довгостроковій перспективі частки на ринку. Незалежно від того, який підхід обраний, яка мета поставлена на чільне місце, контролювати необхідно і рівень прибутку і частку на ринку.

Компоненти маркетингової стратегії:

1. комплекс маркетингу (4 Р маркетингу)
2. маркетингові цілі

3. маркетинговий бюджет
4. конкурентний аналіз
5. сегментація, націлювання та позиціонування
6. створення контенту (включаючи популярний контент)
7. показники та ключові показники ефективності
8. види стратегій у маркетингу

1.Комплекс маркетингу, також відомий як «4 Р маркетингу» — це попередній документ, який потрібно створити, щоб зрозуміти, що будете продавати, де будете

продавати та як будете продавати. Наступні Р складають цю структуру:

- продукт: що ви продаєте?
- ціна: яка ціна?
- місце: де будете продавати товар?
- просування: де будете просувати продукт?

Потім можна екстраполювати цю інформацію в повноцінний маркетинговий план для кожного рекламного каналу. Важливо викласти інформацію широкими штрихами, щоб зрозуміти загальний напрямок маркетингової стратегії.

2. Потрібно встановити маркетингові цілі в поєднанні з 4 Р або одразу після них. У будь-якому випадку, необхідно окреслити маркетингові цілі, перш ніж будувати свою стратегію, тому що цілі впливатимуть на інші компоненти плану, включаючи бюджет і процес створення контенту. Бізнес без чіткої мети – це, по суті, марна трата грошей – як виміряти вплив або цінність праці. Цілі існують, щоб забезпечити ясність, мету, напрямок і бачення. Незалежно від того, особисті чи комерційні, вони є тим, що веде до успіху відділу чи бізнесу в цілому.

Кожна мета повинна бути максимально конкретною. Можна спробувати створити «розумні» маркетингові цілі (SMART), розділивши канали чи рекламні тактики.

Що таке ціль SMART? Літери SMART означають:

- Специфічний (Specific)
- Вимірний (Measurable)
- Досяжний (Attainable)
- Релевантний (Relevant)
- З обмеженим часом (Time-Bound)

Абревіатура SMART — це структура, яка дозволить написати цілі, що забезпечують більший вплив. Враховуючи кожен із цих аспектів, визначають цілі і можна кількісно визначити, як далеко зайшли та скільки залишилося для досягнення своєї мети.

Перевагою є те, що завжди можна повернутися та переглянути цілі, коли пріоритети зміняться.

3. Маркетинговий бюджет є важливим елементом стратегії. Без виділення коштів на наймання відповідних спеціалістів, використання правильного програмного забезпечення, рекламу на правильних каналах і створення правильного вмісту маркетингова стратегія не матиме значного впливу. Щоб

отримати високу віддачу від інвестицій, потрібно спочатку інвестувати.

Пам'ятайте, що можна почати з малого — зосередивши бюджет на одному або двох зусиллях — і розвивати їх, коли досягнуто рентабельності інвестицій.

4. Знання конкурентів є ключовим при створенні маркетингової стратегії. Інакше є ризик «кричати в порожнечу» без вимірних результатів. Гірше того, невідомо чи достатньо підприємство відрізняється від конкурентів і чи ефективно привертає увагу цільової аудиторії.

Можливо, конкуренти вже відомі, але все одно важливо визначити їх. Зрештою можливо виявити несподіваного конкурента, який змагається за увагу та залучення цільового покупця.

5. Сегментація, націлювання та позиціонування (Segmentation, targeting, and positioning - STP) відноситься до процесу доставки «більш релевантних персоналізованих повідомлень цільовій аудиторії». Іншими словами, замість того, щоб публікувати дописи та рекламу з примхи, ви пройдете через методичний процес створення вмісту, який резонуватиме з вашим цільовим покупцем.

У процесі сегментації, націлювання та позиціонування присутні три кроки:

❖ визначення цільової аудиторії. Цей процес передбачає не лише опитування поточних клієнтів, а й проведення дослідження ринку та створення особи покупця;

❖ націлення на сегмент цільової аудиторії. Найкраще поговорити з вузькою групою висококваліфікованих покупців, ніж розсилати своє повідомлення всім;

❖ позиціонування власного бренду відносно інших брендів. Що ви робите краще за своїх конкурентів? Під час створення маркетингу важливо відобразити цю інформацію

6. Отримавши інформацію про бюджет, конкурентоспроможність і STP, настав час зробити найважливіший крок: створити маркетинговий контент. Але важливо вжити цих зусиль стратегічно. По-перше, ви не хочете публікувати випадковий вміст, який не є вирішальним для клієнта, а по-друге, потрібно прагнути отримати вигоду від нових



тенденцій, щоб бренд отримав високу популярність на ринку.

Жорстока конкуренція в усіх форматах. За даними HubSpot Research The [4] «половина маркетологів використовують відео, 47% використовують зображення, за якими 33% публікують статті в блогах, інфографіку (30%) і подкасти або інший аудіовміст (28%)». Як бачимо з рис 1, відео має найвищу рентабельність інвестицій.

7. І останнє, але не менш важливе: маркетингова стратегія має включати показники та ключові показники ефективності (продуктивності) (KPI), щоб зрозуміти, наскільки добре працюють стратегії. Вибрані ключові показники

відрізнятимуться залежно від типу бізнесу та бажаних каналів залучення клієнтів. Приклади KPI:

✓ Вартість залучення клієнта (CAC) CAC компанії — це загальні витрати на продаж і маркетинг, необхідні для залучення нового клієнта за певний період часу.

✓ «Органічний» трафік Згідно з дослідженням 2020 року, проведеним Інститутом маркетингу контенту, 63% професіоналів із контенту стикаються з проблемою пошуку персоналу, який кваліфікований у стратегії контенту, що є одним із головних факторів трафіку веб-сайту. Між написанням нового допису в блозі,

публікацією в соціальних мережах і розробкою стратегії для нової електронної кампанії важко озирнутися назад і побачити, що приваблює трафік на сайт, а що ні.

✓ Оптимізація коефіцієнта конверсії (CRO). Сьогодні більшість маркетингових команд зосереджено на залученні трафіку на веб-сайти в надії, що цей трафік потім перетвориться на кваліфікованих потенційних клієнтів, яких торгові представники зможуть закрити. Але це лише половина справи. Отримання більшої користі від існуючого трафіку та потенційних клієнтів (у порівнянні з абсолютно новим трафіком) може підштовхнути компанії до довгострокового сталого зростання. Ось де на допомогу приходить оптимізація коефіцієнта конверсії (CRO).

✓ Marketing Qualified Leads (MQL) Маркетинговий кваліфікований потенційний клієнт (MQL) — потенційний клієнт, який маркетингова команда визначила як потенційного клієнта з найбільшою ймовірністю порівняно з іншими потенційними клієнтами. Це позначення зазвичай визначається тим, які заклики до дії обрав потенційний клієнт, сторінки, які він відвідав, пропозиції, які завантажив, взаємодію з публікаціями в соціальних мережах та інші критерії.

| Характеристики що властиві KPI                        |                                    |
|---|------------------------------------|
| KPI   | не є KPI                           |
| Значні (суттєві) показники продуктивності та прогресу | Деталізовані показники             |
| «Прив'язані» до бізнес-цілей                          | Не пов'язані з бізнес-пріоритетами |
| Корисні для стейкхолдерів та міжвідомчої співпраці    | Незрозумілий для інших             |
| Встановлена кількість дієвих орієнтирів               | Абстрактні, розпливчасті показники |

Рис. 1 Характеристики KPI

Тепер потрібно проаналізувати, чому важливо дотримуватися кроків маркетингової стратегії, адже надійна маркетингова стратегія охопить вашу цільову аудиторію — сюди входять ті, хто ніколи не чув про ваш бренд, аж до постійних клієнтів.

8. Стратегія розвитку спрямована на постійне уточнення природи конкурентної переваги компанії, яку необхідно утримувати для зміцнення позицій. Вона кладеться в основу всіх стратегічних та тактичних кроків. Серед найпоширеніших маркетингових стратегій:

- Підвищення ефективності діяльності з допомогою зниження маркетингових витрат залучення одного покупця.

- Диференціація товару над ринком. Постійний пошук конкурентних переваг бренду, які відповідають потребам покупців. А також створення потреб та розробка чи зміна продуктів під виявлені потреби.

- Стратегія спеціалізації. Передбачає концентрацію потреби цільової аудиторії. В основі лежить диференційований підхід та лідерство. Часто використовується для просування на ринок особистих брендів. Оскільки концентрація цілей компанії на

вужькому сегменті споживачів несе підвищені ризики.

- Недиференційований підхід. Просування товару йде на цільову аудиторію без попереднього сегментування. Для створення універсального (ідеального) бренду, що відповідає потребам усієї сукупності споживачів, необхідно виявити спільні точки між сегментами. Стратегія переважно використовується великими підприємствами до роботи у великому масштабі.

Кожна компанія складає індивідуальну маркетингову стратегію, але у сучасній економіці можна виділити основні стратегічні цілі маркетингових стратегій. Такими є:

- ✓ Збільшення частки ринку підприємства;
- ✓ Збільшення обсягу продажу підприємства;
- ✓ Збільшення прибутку підприємства;
- ✓ Завоювання лідируючих позицій на ринку.

Цілі маркетингової стратегії обов'язково повинні бути узгоджені з місією підприємства та спільними глобальними цілями. Чітко поставлені цілі допомагають побудувати ефективну стратегію.

Після того, як поставлено стратегічні цілі, необхідно визначити основні напрямки маркетингової стратегії. Для цього існує велика кількість методик та «інструментів», аналіз яких є окремою темою до розгляду.

У деяких джерелах як заключний етап розробки стратегії, а не окремого елемента стратегічного планування виділяють економічну оцінку запропонованої стратегії. Головне завдання проведення такої оцінки полягає у визначенні ефективності заходів, які плануються здійснювати у рамках стратегії. Якісне опрацювання кожного з етапів збільшує ймовірність успіху стратегії, яка буде результатом цього процесу.

## 5. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Розробка маркетингової стратегії передбачає проведення детального аналізу за базовими елементами, завдяки чому у підприємства є можливість зайняти позиції лідера у своєму сегменті, а також посилити конкурентоспроможність у результаті формування кращої пропозиції товарів (послуг).

## Література

- 1 Васильєва Т. А. Підходи до формування маркетингової стратегії банку. Бізнес Інформ. 2012. № 3. С. 218–220
- 2 Кіндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент. Монографія. Київ : Знання, 2006. 366 с.
- 3 Федуллова Л. І. Сучасні концепції менеджменту. : навч. посіб. Київ, 2007. 536 с
- 4 HubSpot Blog's 2023 Marketing strategy & Trend's Report:Data from 1200+ Global Marketers [https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-marketing-industry-trends-report?hubs\\_content=blog.hubspot.com%2Fmarketing%2Fmarketing-strategy&hubs\\_content\\_cta=HubSpot%20Research](https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-marketing-industry-trends-report?hubs_content=blog.hubspot.com%2Fmarketing%2Fmarketing-strategy&hubs_content_cta=HubSpot%20Research)
- 5 McDonald M. Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy / M. McDonald. - Kogan Page, 2016. - 192 p.
- 6 Решетнікова І. Л. Стратегія маркетингу. Особливості формування на вітчизняних підприємствах : монографія. Луганськ : ВУГУ, 2017. 270 с.
7. Борисенко О. С., Фісун Ю. В. Маркетинг відносин як сучасна концепція маркетингу. Інфраструктура ринку. 2017. Вип. 7. С. 107–113. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf)

## References

- 1 Vasylieva T. A. Pidkhody do formuvannia marketynhovoї stratehii banku. Biznes Inform. 2012. № 3. S. 218–220
- 2 Kindratska H. I. Stratehichniy menedzhment. Monohrafiia. Kyiv : Znannia, 2006. 366 s.
- 3 Fedulova L. I. Suchasni kontseptsii menedzhmentu. : navch. posib. Kyiv, 2007. 536 s
- 4 HubSpot Blogs 2023 Marketing strategy & Trends Report:Data from 1200+ Global Marketers [https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-marketing-industry-trends-report?hubs\\_content=blog.hubspot.com%2Fmarketing%2Fmarketing-strategy&hubs\\_content-](https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-marketing-industry-trends-report?hubs_content=blog.hubspot.com%2Fmarketing%2Fmarketing-strategy&hubs_content-)

cta=HubSpot%20Research

5 McDonald M. Marketing Planning: Understanding Marketing Plans and Strategy / M. McDonald. - Kogan Page, 2016. - 192 r.

6 Reshetnikova I. L. Stratehiia marketynhu. Osoblyvosti formuvannia na vitchyznianykh pidpriemstvakh : monohrafiia. Luhansk : VUHU, 2017. 270 s.

7. Borysenko O. S., Fisun Yu. V. Marketynh vidnosyn yak suchasna kontseptsiiia marketynhu. Infrastruktura rynku. 2017. Vyp. 7. S. 107–113. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7\\_2017\\_ukr/20.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2017/7_2017_ukr/20.pdf)

---

### Abstract

#### **GUDZ Iurii, DZHERELIUK Yuliia, KRAVCHYK Yuriy Stages of formation of the marketing strategy of the enterprise**

*The market economy of the country, in particular the marketing activity active in it, is inextricably linked with the needs of the consumer, who in turn has his own requests for the quality, quantity, range of final products, as well as for the terms of their delivery. Thus, under the influence of consumer requests, market segments are distributed among producers. There is constant fierce competition on the market for one or another group of consumers. Market mechanisms in the form of demand, supply, and prices keep manufacturers in a constant state of tension, forcing them to throw forces and resources into monitoring the tastes and capabilities of potential consumers in order to identify requests on the basis of which the further production process will proceed. Therefore, the importance of developing a marketing strategy for each organization is increasing. Marketing is an integral element of strategic enterprise management. Thanks to marketing methods and market regulation, it is possible to predict the reaction of the market, at a certain moment to adjust the plan of action and ensure the stability of the enterprise in the competitive market. Marketing is one of the ways of survival of any enterprise in the modern competitive market. For a successful and stable business, the management of the company needs to use a number of strategies, one of which should be a marketing strategy. Its development requires careful analysis, sequence of actions, reasonableness and accounting of all necessary elements. Overlooking something important in the strategy will inevitably lead to a decrease in competitiveness. When developing the marketing strategy of the organization, it is necessary to provide it with characteristics that will contribute to the adaptation of the organization to the external environment. When developing a marketing strategy, you need to apply a situational approach, i.e. compare several scenarios of marketing activity with a detailed description of marketing policies, with an economic evaluation of the company's work, with sales forecasts and assess risks, choose the most appropriate marketing strategy. In order to maintain and strengthen the position of the leader in the changing market, it is necessary to constantly monitor changes in the marketing activities of the enterprise. Successful marketing activity depends on correctly set, clearly formulated and achieved goals.*

**Keywords:** marketing, analysis, strategy, strategic planning, plan.

---

Стаття надійшла до редакції 01.02.2023 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Гудзь Ю., Джерелюк Ю., Кравчик Ю. Етапи формування маркетингової стратегії підприємства. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 197-203.

Gudz I., Dzhereliuk Y., Kravchyk Y. (2023) Stages of formation of the marketing strategy of the enterprise. *Innovation and Sustainability*, № 1, pp. 197-203.

УДК 332.025

**КОБЕРНІЮК Сергій Олександрович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID:0000-0001-6282-1304  
sergiy.oleksandrovuch@gmail.com

**КАРПЕНКО Віталій Леонідович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: 0000-0002-2476-6700  
karpenkov@khnmu.edu.ua

**НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті акцентовано на актуальності проблематики формування та реалізації внутрішньокорпоративної політики цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Констатовано, що аспекти діджиталізації та реалізації її потенціалу безпосередньо в сегменті аграрних підприємств в Україні все ще не напрацьовані в достатній мірі. Відтак, метою дослідження визначено удосконалення методико-прикладних засад й положень ідентифікації та обґрунтування напрямів посилення цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Наголошено на перевагах становлення і розвитку на вітчизняних підприємствах цифрових систем менеджменту на загал, а також безпосередньо в царині діджиталізації їх маркетингових систем і комплексів. Визначено перспективні напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств за складовими: (1) товарна політика, (2) цінова політика, (3) політика просування та стимулювання збуту продукції, (4) політика позиціонування продукції на ринку. Відображено проблемні аспекти формування в Україні середовища діджиталізації маркетингу аграрних підприємств. Визначено стратегічні етапи політики розвитку і розширення пріоритетних напрямів діджитал-маркетингу аграрних суб'єктів господарювання. Обґрунтовано систему структурних блоків програми цифровізації маркетингу аграрного підприємства, зокрема – вихідні умови, мету політики, цілі та напрями регулювання, глобалізаційний блок, фінансово-ресурсне та організаційно-управлінське забезпечення, інструментарій моніторингу та коригування. Визначено інструментарій моніторингу процесів цифровізації маркетингу аграрних підприємств, що передбачає врахування системи індикаторів за трьома групами: (1) розвиток внутрішньої корпоративної цифрової системи, (2) цифрова модернізація бізнес-процесів, (3) гармонізація та конвергенція внутрішньокорпоративних цифрових систем у глобальну систему цифрової економіки України та ЄС.

**Ключові слова:** цифрові технології, діджиталізація, маркетинг, Інтернет-маркетинг, цифрові комунікації, аграрний бізнес, підприємства сільського господарства.

JEL classification: L20; M14; O31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212>

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

Сучасна еволюція світового господарства, а також ринкових та суспільних відносин в усіх економіках світу підтверджують високу вагомість і часто незамінність процесів цифровізації. Все

більше зростає значимість сектора цифрової економіки в контексті збільшення ВВП та національного доходу держави, інноваційного розвитку галузей реального сектору економіки, підвищення рівня зайнятості та якості життя населення. Таким чином розвиток сектора цифрової економіки є чинником ефективного функціонування та

сталого конкурентного розвитку економічної системи країни. З іншого боку, якщо цифровізація стала тотальним трендом і сприяє ефективізації практично всіх процесів у всіх видах економічної діяльності, то у функціональній площині існує суттєва вагова диференціація. До прикладу, сфера маркетингу. Тут діджиталізація критично розширює спектр потенціалу і можливостей, зокрема в частині Інтернет-маркетингу, а також цифрових комунікацій підприємств як зі суб'єктами зовнішнього, так і внутрішнього, середовища. А це вимагає ефективного налагодження становлення та вирішення завдань розвитку цифрових інструментів у забезпеченні стратегічного розвитку підприємств усіх видів економічної діяльності, у т. ч. аграрних. Вказане актуалізує дослідження проблематики ідентифікації та обґрунтування напрямів посилення цифровізації маркетингу аграрних підприємств.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Переконливі докази в контексті існуючих тенденцій, а також переваг створення і впровадження цифрових інновацій, у тому числі в сфері інформаційно-технологічних комунікацій, в цілях підвищення ефективності функціонування підприємств, у т. ч. реального сектора національної економіки, достатньо комплексно опрацьований та широко представлений у працях С. Давимуки, Л. Федулової [1,с.155-206], В. Куйбіди [2,с.76-87] та ін.

Теоретико-методичні та прикладні аспекти діджиталізації суб'єктів господарювання, у т. ч. аграрної сфери та сільського господарства, зокрема на засадах смарттехнологій, інновацій, інформаційно-комунікаційних технологій і т. ін., узагальнені в дослідженнях Т. Васильціва, О. Мульської, О. Левицької, Б. Семака, Т. Штець [3,с.44-58], Р. Лупака [4,с.79-94], О. Пришляка [5,с.271-277], О. Сербіна та Л. Галагана [6,с.1-2], О. Ястремської [7,с.64-82] та ін. науковців.

Суто прикладні інструменти та засоби стимулювання діджиталізації господарських процесів та її впливу на ефективність виробництва вивчені у публікаціях К. Вакуленка [8], І. Вахович та О. Чуль [9,с.182-186], Т. Постнової, О. Химороди,

Н. Тершак [10,с.81-87], О. Тімоніна та Ю. Сиваш [11,с.177-181], Р. Лупака та М. Куницької-Іляш [12,с.70] та ін.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, аспекти діджиталізації та реалізації її потенціалу безпосередньо в сегменті аграрних підприємств все ще не напрацьовані в достатній мірі.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є удосконалення методико-прикладних засад й положень ідентифікації та обґрунтування напрямів посилення цифровізації маркетингу аграрних підприємств.

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

Технологічні зміни, що характерні для ХХІ століття в частині «зрощування» телекомунікаційних, інформаційно-комунікаційних технологій та інновацій, зумовили введення в науковий обіг понять «цифрові технології», «цифрова адженда», «цифрова економіка». Остання являє собою тип економіки, що характеризується активним впровадженням і використанням цифрових технологій зберігання, обробкою й передачею інформації в усі сфери людської діяльності. «Цифровий вихор», який утворюють цифрові технології, відкриває унікальні можливості для розвитку та максимальної ефективізації виробничої та фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств, особливо реального сектора національної економіки України, та підвищення рівня якості життя населення. Йдеться в тому числі про підприємства аграрного сектора національного господарства, що характеризуються такими особливостями, як залежність ефективності діяльності підприємства від наявного природно-ресурсного потенціалу, природно-кліматичних і погодних умов господарювання; використання земельних ресурсів, як головного засобу виробництва, що вимагає дотримання засад раціонального використання, відтворення й збереження

природної родючості ґрунтів; сезонність виробництва аграрної продукції, що диференціює темпи надходження фінансово-економічних ресурсів на підприємство протягом календарного року; техніко-технологічні особливості господарювання, що обумовлюють тривалий період оборотності фінансово-економічних ресурсів; специфіка просторово-територіальної розміщеності господарських об'єктів підприємств та особливості формування логістичного забезпечення сільськогосподарського виробництва; залежність ефективності аграрного виробництва від рівня державної фінансової підтримки галузі; релевантна соціальна складова організації виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах; тісна взаємодія виробничо-господарських процесів із ресурсним потенціалом природних екосистем сільських територій.

Швидкі та глибинні наслідки від переходу на «цифру» будуть можливими лише тоді, коли «цифрова» трансформація стане основою життєдіяльності українського суспільства, бізнесу і державних установ, буде звичним й повсякденним явищем, буде ключовою аджендою на шляху до процвітання і основою добробуту України та її стратегічних підприємств.

В епоху цифрової економіки основним ресурсом є невичерпні, точна, надійна, правдива та своєчасна інформація. Основним майданчиком для розвитку цифрової економіки є віртуальна мережа безмежного Інтернету. З огляду на це актуальною і своєчасною є увага до ідентифікації пріоритетних напрямів цифровізації маркетингу аграрних підприємств.

Вважаємо, що така діяльність має реалізуватися у відповідності до базисних складових маркетингового комплексу підприємства, зокрема – товарної і цінової політики, а також політики позиціонування, просування і стимулювання збуту сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами (рис. 1).

Водночас, попри наявний інтелектуально-кадровий капітал для розвитку діджитал-маркетингу вітчизняних підприємств сільського господарства, а також аграрного сектора національної економіки, включно зі впровадженням його продуктів та

сервісів, готовність суб'єктів господарювання до цифровізації бізнесу, низку організаційно-інституційних ініціатив, рівень цифровізації маркетингу вітчизняних аграрних підприємств все ще низький, що призводить до послаблення їх конкурентних позицій як на національному, так і на зовнішніх ринках збуту, обмеження зростання експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції, стримування розвитку інформаційного суспільства, електронної комунікації та зростання рівня якості послуг в системі зовнішніх бізнес-комунікацій сільськогосподарських підприємств між собою та з елементами бізнес-інфраструктури.

Такі обставини обумовлені практичними об'єктивними (несформованість твердої та м'якої інфраструктури цифровізації, брак кваліфікованих кадрів та фінансово-інвестиційного ресурсу) та суб'єктивними (небажання і неготовність частини підприємств до використання сучасних інформаційних технологій, зорієнтованість вітчизняного ІТ-сектора на аутсорсинг та виконання замовлень з-за кордону) чинниками, а також причинами теоретико-методичного характеру, а саме недостатньою розробленістю теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування і реалізації заходів у сфері цифровізації маркетингу вітчизняних аграрних підприємств як відносно нової сфери для менеджменту. Це актуалізує завдання удосконалення концептуальних положень, а також обґрунтування дієвих і ефективних методико-прикладних інструментів та засобів політики аграрних суб'єктів господарювання зі становлення власних внутрішніх і зовнішніх цифрових комунікацій, Інтернет-маркетингу та його цифровізації.

Активізації відповідних тенденцій також перешкоджає сучасний недостатньо високий стан розвитку сектора цифрової економіки нашої країни. Так, відносно цифровізації бізнесу спостерігається низька інноваційно-технологічна активність, обмежений попит та дефіцит доступних ІТ-продуктів, недостатня готовність до системної ІТ-модернізації виробництва, слабкість інституцій ринку та інфраструктури підтримки цифровізації, брак ресурсного забезпечення цифрової трансформації, а також проблеми топ-



менеджменту бізнес-проектів з цифровізації. Існують також системні перешкоди розвитку в Україні інформаційного суспільства, що полягають у низькій грамотності та неготовності частини населення до відносин у сфері цифрової економіки, все ще слабкому матеріально-технічному і техніко-технологічному забезпеченні, обмеженості практик співпраці населення з бізнесом в цифровій площині. Попри низку позитивних

інституційних зрушень все ще не реалізується в повній мірі потенціал е-урядування, не завершено формування його організаційно-управлінської системи, не сформовані цифрові площадки комунікації населення, бізнесу, адміністративних органів влади, малими залишаються обсяги електронної комунікації держави та населення [4,с.80-84].



Рис. 1. Перспективні напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка.

У дослідженні [3,с.44-58] наведено результати аналізування якості середовища розвитку сектора цифрової економіки в Україні. Ці результати мають прикладне значення й для підприємств аграрного сектора національної економіки, зокрема встановлено, що композиційний індекс рівня сприятливості середовища відносно цифровізації середній та складає 0,603 (за шкалою від нуля до десяти). При цьому найбільш проблемним аспектом залишається залученість (0,224), тобто рівень співпраці населення, бізнесу та держави у сфері цифрової економіки. Нижче інтегрального значення перебували показники ще двох складових: рівень кооперації економічних агентів для реалізації спільних програм у

сфері цифровізації (0,507) та стан розвитку і якість функціонування інфраструктури цифрової економіки (0,535). Саме ці аспекти потребують першочергової уваги під час державного регулювання розвитку сектора цифрової економіки в Україні. Державі також необхідно подолати проблемні аспекти відносно: нормативно-правового поля цифровізації, проектування форсайтів, інтеграції секторів та суб'єктів, мотивації економічних агентів, формування ресурсного забезпечення, контролю за розвитком сектора цифровізації.

Відповідно, аграрним підприємствам при плануванні власної політики розвитку і розширення пріоритетних напрямів діджитал-маркетингу слід враховувати необхідність



проходження таких стратегічних етапів: (1) зміцнення ресурсного та управлінського потенціалу активізації цифрового маркетингу (стратегічні пріоритети – становлення повноцінної внутрішньої і зовнішньої інфраструктури та формування системи ресурсного забезпечення діджиталізації), (2) зміцнення конкурентних позицій на ринку (розширення масштабів та збільшення обсягів діяльності, покращення структурних характеристик бізнесу), (3) реалізація потенціалу цифрового маркетингу, а також використання додаткових можливостей розвитку інформаційного суспільства (формування системних зв'язків і внеску цифровізації в економіку підприємства, ефективна реалізація стратегічних цифрових бізнес-проектів). Реалізація визначених стратегічних пріоритетів передбачає активну участь та взаємодію аграрних підприємств з їх партнерами – ключовими суб'єктами політики цифровізації маркетингу бізнесу, передовсім - інституцій інфраструктури цифрової економіки.

Потрібно також додати, що формування інституціонального забезпечення розвитку цифровізації маркетингу вітчизняних аграрних підприємств передбачає реалізацію системи інструментів за такими його структурними елементами, як інституційно-правовий базис, інституційно-організаційна платформа, інституційно-інфраструктурне забезпечення, інституційно-економічний блок, інституційно-психологічне середовище. Реалізація комплексу інструментів за цими напрямками дозволить не тільки накопичити відповідний потенціал і ресурси, але й також сформувати необхідне для цього внутрішнє і зовнішнє інституційне забезпечення, без якого оцифрувати як маркетинг, так і всі внутрішні та зовнішні бізнес-процеси підприємств просто не можливо.

З огляду на інституційний бік аналізованої проблеми потрібно вказати на те, що одним з ключових недоліків системи програмування політики вітчизняних аграрних підприємств у цій сфері є відсутність корпоративних стратегій і програм розвитку цих процесів. Для усунення цього недоліку слід формувати та реалізувати корпоративні програми цифровізації аграрних підприємств України. Структурними блоками таких програм мають стати: вихідні умови;

мета політики – комплексна цифровізація маркетингу аграрних підприємств та їх інфраструктури, модернізація (на засадах цифрової трансформації) бізнес-процесів суб'єктів аграрного сектора національної економіки; цілі та напрями регулювання; глобалізаційний блок; фінансово-ресурсне та організаційно-управлінське забезпечення; інструментарій моніторингу та коригування. Важливим аспектом належної імплементації відповідних програм є впровадження інструментарію моніторингу процесів цифровізації маркетингу аграрних підприємств в реальному секторі економіки, що передбачає врахування системи індикаторів за трьома групами: (1) розвиток внутрішньо корпоративної цифрової системи, (2) цифрова модернізація бізнес-процесів, (3) гармонізація та конвергенція внутрікорпоративних цифрових систем у глобальну систему цифрової економіки України та ЄС.

Потрібно додати, що розвиток процесів цифровізації маркетингу вітчизняних аграрних підприємств тісно пов'язаний з розумінням конфігурації, можливостей і завдань використання потенціалу сектора інформаційних технологій. Так, передумовами і можливостями розвитку сектору інформаційних технологій, здебільшого, є перехід від придбання програм/додатків до абонування їх; віддалена обробка та зберігання даних – на серверах третьої сторони (в центрах обробки та зберігання інформації); впровадження портативних/мобільних технологій у виробничий процес; зростання тенденцій відносно використання зовнішніх інтелектуально-кадрових ресурсів; використання у виробництві технологічних машин з керуєними засобами та зменшення ролі людини у виробничому процесі, наділення робочих все більше лиш контролюючими функціями; перехід у розрахунок за послуги і товари на електронні гроші; зростання швидкості передачі даних обміну інформацією з подальшим вдосконаленням і підвищенням ефективності інформаційних технологій. Все більше справджуються прогнози, зроблені ще на початку двадцятого століття про те, що з часом людині не потрібно буде працювати в офісі так як комп'ютери стануть настільки портативними і автономними, що можна буде їх брати з собою куди-завгодно і працювати віддалено.

Більше того, в умовах, обумовлених глобалізацією і її негативними наслідками, політичною та фінансово-економічною кризою все більше актуалізується завдання і роль застосування сектору інформаційних технологій у системі цифровізації маркетингу аграрних підприємств в Україні.

Узагальнюючи ці та інші результати, слід вказати, що сектор інформаційних технологій виконує важливу роль у реалізації цих завдань. Зокрема, він сприяє формуванню умов для прискореного інноваційного розвитку підприємств аграрної сфери шляхом перенесення акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, означає вектор переходу до випуску високотехнологічної продукції, забезпечує використання прогресивних, організаційних і управлінських рішень. В інноваційній діяльності важливою є також роль сектору інформаційних технологій у залученні іноземних інвестицій у ключові галузі економіки, так як сектор інформаційних технологій є привабливим для інвесторів з огляду на високий рівень розвитку людського капіталу нівелюючи низький рівень інституціонального середовища та загальний низький рівень добробуту країни.

Підвищення стійкості національної економіки до негативних зовнішніх впливів здійснюється сектором інформаційних технологій завдяки розробці сучасних методів аналізу та виявлення ризиків і загроз, моніторингу їх і розробці засобів запобігання такого роду впливам. Це актуально, так як останнім часом багато загроз стійкості вітчизняних аграрних підприємств здійснюються через гібридні форми та методи поширення інформації.

Кожен суб'єкт сектору інформаційних технологій, у незалежності від своїх ресурсів, може досягнути поставлених результатів за рахунок передових розробок та бізнес-стратегій, так як не є залежним виключно від внутрішнього економічного клімату тієї, чи іншої галузі, сектору національного господарства. З допомогою розробок сектору інформаційних технологій відбувається спрощення й оптимізація системи оподаткування підприємств, шляхом впровадження ефективних інструментів подання та вивірки фінансової звітності. Це у свою чергу веде до зростання фінансово-економічних

результатів господарювання підприємств аграрного сектора національної економіки.

З іншого боку, слід очікувати й активізації державної політики, орієнтованої на розвиток сектора цифрової економіки України. Вважаємо, що її стратегічними орієнтирами мають стати:

- покращення головних індикаторів стану розвитку сектору (зайнятих, обсягу виготовлення і реалізації товарів і послуг, інвестицій);

- покращення структурних характеристик сектору (частки офіційно зайнятих працівників, кількості інноваційних ІТ-послуг, рівня тінізації заробітної плати та підприємницької діяльності);

- розвиток та розширення можливостей інноваційної і технологічної ІТ-інфраструктури;

- сприяння активізації підприємницької діяльності у сфері ІТ, зокрема розроблення програмного забезпечення та виробництва комп'ютерної техніки, експортно орієнтованих виробництв;

- становлення «національної інформаційної системи», формування її інституційного, правового та економічного забезпечення;

- реалізація потенціалу сектору ІТ в розвитку процесів інтелектуалізації та цифровізації системи національного господарства, як перспективної умови його конкурентоспроможності.

Стабільний поступ будь-якого сектору чи галузі економіки у значній мірі потребує відповідного інституційно-інфраструктурного забезпечення. Саме тому, важливо включити до системи стратегічних пріоритетів забезпечення поширення цифровізації маркетингу аграрних підприємств посилення інституційно-інфраструктурного базису такого процесу. Якісний поступ в цій сфері потребує розвитку інфраструктури та ділової інтеграції. Попри бізнес-асоціації органам вітчизняної влади потрібно вести діяльність спрямовану на створення і ефективне функціонування всіх необхідних інституційних елементів інфраструктури і бізнес-середовища цифрових маркетингових комунікацій. Це, як елементи базової підприємницької інфраструктури – центри ділового комунікування та співпраці, консалтингові фірми, юридичні та маркетингові структури

тощо, так і вузькоспеціалізовані, у т. ч. на питаннях кібер-безпеки, елементи інфраструктури.

Щодо групи останніх суб'єктів інфраструктури то тут особливе значення відводиться державній політиці щодо організації, а також фінансової підтримки створення і функціонування державних та недержавних структур з інформаційної та кібербезпеки, а також економічної безпеки у сфері ІТ. Підтвердженням важливості розбудови в Україні такої інфраструктури є світовий досвід. Зокрема, у США національна політика у галузі захисту інформації формується Агентством національної безпеки (АНБ), а найважливіші стратегічні питання інформаційної безпеки розглядаються Радою національної безпеки з виданням директив Президента США. У Канаді цими питаннями займається Центр реагування на надзвичайні ситуації у кіберпросторі (Canadian Cyber Incident Response Centre); в Ізраїлі – Національне кібербюро та Національний департамент інформаційної безпеки; у Німеччині – Федеральне управління інформаційної безпеки (BSI).

Функціонування такої інституційної інфраструктури важливе, як в аспекті стабільного і безпечного розвитку вітчизняного сектора цифрової економіки, так і в контексті гарантування інформаційної безпеки господарських суб'єктів в умовах зростання кіберактивності, гібридних війн, тощо.

Відтак, важливо аби подальший розвиток систем цифровізації маркетингу вітчизняних підприємств аграрного сектора національної економіки здійснювався з обидвох сторін – безпосередньо зі сторони суб'єктів аграрної сфери, а також з боку держави та організацій громадянського суспільства.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Цифровізацію маркетингу аграрних підприємств потрібно трактувати як систему управлінських дій та заходів, орієнтованих на розробку нових і модифікацію існуючих продуктів у мережі Інтернет, управління розвитком бренду, створення та онлайн-презентацій нових та елімінації застарілих бізнес-пропозицій. Представлення продукції аграрних підприємств у цифровій площині, зокрема в мережі Інтернет, ґрунтується на використанні системи інформаційних технологій і охоплює функції організації, управління та контролю. Технологічно це передбачає генерування ідей щодо якісних характеристик сільськогосподарської пропозиції, розробку концепту продукту, його маркетингову апробацію та комерціалізацію. Управління розвитком асортименту продукції аграрних підприємств потребує маркетингових досліджень товарної політики конкурентів, динаміки попиту та інших сучасних тенденцій, забезпечуючи гармонійну рівновагу між пропозицією усталеної продукції та, відповідно, попиту на неї, та креативними розробками. Урахування в розвитку діджитал-маркетингу клієнтоцентричності вимагає максимальної кастомізації продукту, який представляє підприємство у мережі Інтернет, орієнтації продуктових стратегій на потреби та очікування споживачів. Водночас необхідною є конкретизація стратегічних пріоритетів підприємства та неупереджене розуміння власних технологічних та фінансових можливостей та переваг від якнайширшого поширення цифровізації у системі маркетингу, зокрема Інтернет-маркетингу.

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити навколо аспектів обґрунтування стратегії реалізації потенціалу поширення цифровізації маркетингу аграрних підприємств.

## Література

1. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2017. 528 с.
2. Давимука С. А., Куйбіда В. С., Федулова Л. І. Тенденції розвитку нової регіональної політики країн-членів Європейського Союзу. *Регіональна економіка*. 2019. № 1 (91). С. 76-87.
3. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of

Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18 (2). P. 44-58.

4. Лупак Р. Л. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. 2019. № 60 (5). С. 79-94.

5. Лупак Р. Л., Штець Т. Ф., Пришляк О. П. Інституціональні аспекти державного регулювання розвитку цифрової економіки України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 271-277.

6. Сербін О., Галаган Л. Інновації в науці як чинник розвитку знаннєвого середовища. *Вісник Книжкової палати*. 2012. № 5. С. 1-2.

7. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів: монографія. Харків: ХНЕУ, 2013. 212 с.

8. Вакуленко К. М. Розвиток креативного сектору світової економіки. 2017. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/23132>.

9. Вахович І. М., Чуль О. М. Розвиток креативної економіки в умовах транскордонного співробітництва. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 182-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2014_3_24).

10. Поснова Т. В., Химорода О. П., Тершак Н. А. Креативна економіка: сутність, особливості та передумови формування. *Международный научный журнал «Интернаука»*. 2018. № 3 (43), 2 т. С. 81-87.

11. Тімонін О. М., Сиваш Ю. М. Креативність як чинник інноваційної діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 177-181.

12. Lupak R., Kunytska-Iliash M. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*, 2017. № 7-8. С. 70.

#### References

1. Davymuka, S. A. and Fedulova, L. I. (2017). *Creative sector of the economy: experience and directions of development*. Lviv: Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

2. Davymuka, S. A., Kyibida, V. S. and Fedulova, L. I. (2019). Trends in the development of new regional policies of the European Union member states. *Rehional'na ekonomika*, no. 1 (91), pp. 76-87.

3. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Levytska, O., Lupak, R., Semak, B., Shtets, T. (2022). Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. no. 18 (2). pp. 44-58.

4. Lupak, R. L. (2019). Directions for realizing the potential of the information and communication technology sector in the context of ensuring the quality characteristics of the functioning of the internal market and the development of the information society in Ukraine. *Galician economic bulletin of Ternopil National Technical University named after Ivan Puluy*. no. 60 (5). pp. 79-94.

5. Lupak, R. L., Shtets, T. F. and Pryshliyak, O. P. (2020). Institutional aspects of state regulation of digital economy development in Ukraine. *Biznes-Inform*. no. 1, pp. 271-277.

6. Serbin, O. and Galagan, L. (2012). Innovations in science as a factor in the development of the knowledge environment. *Visnyk Knyzhkovoyi Palaty*, no. 5, 1-2.

7. Yastremskaya, O. M. and Bardadim, O. I. (2013). *Motivation of creativity of innovators*. Kharkiv: KhNEU.

8. Vakulenko, K. M. (2017). Development of the creative sector of the world economy. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/23132>.

9. Vakhovych, I. M. and Chul, O. M. (2014). Development of creative economy in conditions of cross-border cooperation. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 182-186. Retrieved from [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-3\\_0-pages-182\\_186.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-182_186.pdf).

10. Posnova, T. V., Hymoroda, O. P. and Tershak, N. A. (2018). Creative economy: essence, features and preconditions of formation. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Internauka»*, no. 3 (43), pp. 81-87.

11. Timonin, O. M. and Syvash, Yu. M. (2016). Creativity as a factor of innovative activity of enterprises. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, no. 11, pp. 177-181.

12. Lupak R., Kunytska-Iliash M. (2017). Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Innovative economy*, no. 7-8. pp. 70.

**Abstract****KOBERNIUK Serhiy, KARPENKO Vitalii Directions of digitalization of marketing of agricultural enterprises**

The article focuses on the relevance of the issues of formation and implementation of the intra-corporate policy of digitalization of marketing of agrarian enterprises. It was established that the aspects of digitization and realization of its potential directly in the segment of agricultural enterprises in Ukraine are still not sufficiently developed. Therefore, the purpose of the study is to improve the methodological and applied principles and provisions of identification and substantiation of directions for strengthening the digitalization of marketing of agricultural enterprises. The advantages of the formation and development of digital management systems at domestic enterprises in general, as well as directly in the field of digitalization of their marketing systems and complexes, are emphasized. Prospective directions of digitalization of marketing of agrarian enterprises are determined by the following components: (1) product policy, (2) price policy, (3) policy of promotion and stimulation of product sales, (4) policy of product positioning on the market.

The problematic aspects of the formation of an environment of digital marketing of agricultural enterprises in Ukraine are reflected. The strategic stages of the policy of development and expansion of the priority directions of digital marketing of agrarian business entities have been determined. The system of structural blocks of the program of digitalization of agricultural enterprise marketing is substantiated, in particular - initial conditions, policy goal, goals and directions of regulation, globalization block, financial-resource and organizational-management support, monitoring and adjustment tools. The toolkit for monitoring the digitalization of marketing of agricultural enterprises has been defined, which involves taking into account the system of indicators in three groups: (1) development of the intra-corporate digital system, (2) digital modernization of business processes, (3) harmonization and convergence of intra-corporate digital systems into the global system of the digital economy of Ukraine and the EU.

**Keywords:** digital technologies, digitalization, marketing, Internet marketing, digital communications, agrarian business, agricultural enterprises.

---

Стаття надійшла до редакції 10.02.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 204-212.

Koberniuk S., Karpenko V. (2023) Directions of digitalization of marketing of agricultural enterprises. *Innovation and Sustainability*, № 1, pp. 204-212.

УДК 332.025

**КОБЕРНЮК Сергій Олександрович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу  
Дніпровський державний аграрно-економічний університет  
ORCID ID:0000-0001-6282-1304  
sergiy.oleksandrovuch@gmail.com

**КАРПЕНКО Віталій Леонідович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу  
Хмельницький національний університет  
ORCID ID: 0000-0002-2476-6700  
karpenkov@khnmu.edu.ua

**НАПРЯМИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ МАРКЕТИНГУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

У статті акцентовано на актуальності проблематики формування та реалізації внутрішньокорпоративної політики цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Констатовано, що аспекти діджиталізації та реалізації її потенціалу безпосередньо в сегменті аграрних підприємств в Україні все ще не напрацьовані в достатній мірі. Відтак, метою дослідження визначено удосконалення методико-прикладних засад й положень ідентифікації та обґрунтування напрямів посилення цифровізації маркетингу аграрних підприємств. Наголошено на перевагах становлення і розвитку на вітчизняних підприємствах цифрових систем менеджменту на загал, а також безпосередньо в царині діджиталізації їх маркетингових систем і комплексів. Визначено перспективні напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств за складовими: (1) товарна політика, (2) цінова політика, (3) політика просування та стимулювання збуту продукції, (4) політика позиціонування продукції на ринку. Відображено проблемні аспекти формування в Україні середовища діджиталізації маркетингу аграрних підприємств. Визначено стратегічні етапи політики розвитку і розширення пріоритетних напрямів діджитал-маркетингу аграрних суб'єктів господарювання. Обґрунтовано систему структурних блоків програми цифровізації маркетингу аграрного підприємства, зокрема – вихідні умови, мету політики, цілі та напрями регулювання, глобалізаційний блок, фінансово-ресурсне та організаційно-управлінське забезпечення, інструментарій моніторингу та коригування. Визначено інструментарій моніторингу процесів цифровізації маркетингу аграрних підприємств, що передбачає врахування системи індикаторів за трьома групами: (1) розвиток внутрішньої корпоративної цифрової системи, (2) цифрова модернізація бізнес-процесів, (3) гармонізація та конвергенція внутрішньокорпоративних цифрових систем у глобальну систему цифрової економіки України та ЄС.

**Ключові слова:** цифрові технології, діджиталізація, маркетинг, Інтернет-маркетинг, цифрові комунікації, аграрний бізнес, підприємства сільського господарства.

JEL classification: L20; M14; O31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.213.221>

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

Сучасна еволюція світового господарства, а також ринкових та суспільних відносин в усіх економіках світу підтверджують високу вагомість і часто незамінність процесів цифровізації. Все

більше зростає значимість сектора цифрової економіки в контексті збільшення ВВП та національного доходу держави, інноваційного розвитку галузей реального сектору економіки, підвищення рівня зайнятості та якості життя населення. Таким чином розвиток сектора цифрової економіки є чинником ефективного функціонування та



сталого конкурентного розвитку економічної системи країни. З іншого боку, якщо цифровізація стала тотальним трендом і сприяє ефективізації практично всіх процесів у всіх видах економічної діяльності, то у функціональній площині існує суттєва вагова диференціація. До прикладу, сфера маркетингу. Тут діджиталізація критично розширює спектр потенціалу і можливостей, зокрема в частині Інтернет-маркетингу, а також цифрових комунікацій підприємств як зі суб'єктами зовнішнього, так і внутрішнього, середовища. А це вимагає ефективного налагодження становлення та вирішення завдань розвитку цифрових інструментів у забезпеченні стратегічного розвитку підприємств усіх видів економічної діяльності, у т. ч. аграрних. Вказане актуалізує дослідження проблематики ідентифікації та обґрунтування напрямів посилення цифровізації маркетингу аграрних підприємств.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Переконливі докази в контексті існуючих тенденцій, а також переваг створення і впровадження цифрових інновацій, у тому числі в сфері інформаційно-технологічних комунікацій, в цілях підвищення ефективності функціонування підприємств, у т. ч. реального сектора національної економіки, достатньо комплексно опрацьований та широко представлений у працях С. Давимуки, Л. Федулової [1,с.155-206], В. Куйбіди [2,с.76-87] та ін.

Теоретико-методичні та прикладні аспекти діджиталізації суб'єктів господарювання, у т. ч. аграрної сфери та сільського господарства, зокрема на засадах смарттехнологій, інновацій, інформаційно-комунікаційних технологій і т. ін., узагальнені в дослідженнях Т. Васильціва, О. Мульської, О. Левицької, Б. Семака, Т. Штець [3,с.44-58], Р. Лупака [4,с.79-94], О. Пришляка [5,с.271-277], О. Сербіна та Л. Галагана [6,с.1-2], О. Ястремської [7,с.64-82] та ін. науковців.

Суто прикладні інструменти та засоби стимулювання діджиталізації господарських процесів та її впливу на ефективність виробництва вивчені у публікаціях К. Вакуленка [8], І. Вахович та О. Чуль [9,с.182-186], Т. Постнової, О. Химороди,

Н. Тершак [10,с.81-87], О. Тімоніна та Ю. Сиваш [11,с.177-181], Р. Лупака та М. Куницької-Іляш [12,с.70] та ін.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, аспекти діджиталізації та реалізації її потенціалу безпосередньо в сегменті аграрних підприємств все ще не напрацьовані в достатній мірі.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є удосконалення методико-прикладних засад й положень ідентифікації та обґрунтування напрямів посилення цифровізації маркетингу аграрних підприємств.

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

Технологічні зміни, що характерні для ХХІ століття в частині «зрощування» телекомунікаційних, інформаційно-комунікаційних технологій та інновацій, зумовили введення в науковий обіг понять «цифрові технології», «цифрова адженда», «цифрова економіка». Остання являє собою тип економіки, що характеризується активним впровадженням і використанням цифрових технологій зберігання, обробкою й передачею інформації в усі сфери людської діяльності. «Цифровий вихор», який утворюють цифрові технології, відкриває унікальні можливості для розвитку та максимальної ефективізації виробничої та фінансово-господарської діяльності вітчизняних підприємств, особливо реального сектора національної економіки України, та підвищення рівня якості життя населення. Йдеться в тому числі про підприємства аграрного сектора національного господарства, що характеризуються такими особливостями, як залежність ефективності діяльності підприємства від наявного природно-ресурсного потенціалу, природно-кліматичних і погодних умов господарювання; використання земельних ресурсів, як головного засобу виробництва, що вимагає дотримання засад раціонального використання, відтворення й збереження

природної родючості ґрунтів; сезонність виробництва аграрної продукції, що диференціює темпи надходження фінансово-економічних ресурсів на підприємство протягом календарного року; техніко-технологічні особливості господарювання, що обумовлюють тривалий період оборотності фінансово-економічних ресурсів; специфіка просторово-територіальної розміщеності господарських об'єктів підприємств та особливості формування логістичного забезпечення сільськогосподарського виробництва; залежність ефективності аграрного виробництва від рівня державної фінансової підтримки галузі; релевантна соціальна складова організації виробництва продукції в сільськогосподарських підприємствах; тісна взаємодія виробничо-господарських процесів із ресурсним потенціалом природних екосистем сільських територій.

Швидкі та глибинні наслідки від переходу на «цифру» будуть можливими лише тоді, коли «цифрова» трансформація стане основою життєдіяльності українського суспільства, бізнесу і державних установ, буде звичним й повсякденним явищем, буде ключовою аджендою на шляху до процвітання і основою добробуту України та її стратегічних підприємств.

В епоху цифрової економіки основним ресурсом є невичерпні, точна, надійна, правдива та своєчасна інформація. Основним майданчиком для розвитку цифрової економіки є віртуальна мережа безмежного Інтернету. З огляду на це актуальною і своєчасною є увага до ідентифікації пріоритетних напрямів цифровізації маркетингу аграрних підприємств.

Вважаємо, що така діяльність має реалізуватися у відповідності до базисних складових маркетингового комплексу підприємства, зокрема – товарної і цінової політики, а також політики позиціонування, просування і стимулювання збуту сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами (рис. 1).

Водночас, попри наявний інтелектуально-кадровий капітал для розвитку діджитал-маркетингу вітчизняних підприємств сільського господарства, а також аграрного сектора національної економіки, включно зі впровадженням його продуктів та

сервісів, готовність суб'єктів господарювання до цифровізації бізнесу, низку організаційно-інституційних ініціатив, рівень цифровізації маркетингу вітчизняних аграрних підприємств все ще низький, що призводить до послаблення їх конкурентних позицій як на національному, так і на зовнішніх ринках збуту, обмеження зростання експорту вітчизняної сільськогосподарської продукції, стримування розвитку інформаційного суспільства, електронної комунікації та зростання рівня якості послуг в системі зовнішніх бізнес-комунікацій сільськогосподарських підприємств між собою та з елементами бізнес-інфраструктури.

Такі обставини обумовлені практичними об'єктивними (несформованість твердої та м'якої інфраструктури цифровізації, брак кваліфікованих кадрів та фінансово-інвестиційного ресурсу) та суб'єктивними (небажання і неготовність частини підприємств до використання сучасних інформаційних технологій, зорієнтованість вітчизняного ІТ-сектора на аутсорсинг та виконання замовлень з-за кордону) чинниками, а також причинами теоретико-методичного характеру, а саме недостатньою розробленістю теоретичних і практичних рекомендацій щодо формування і реалізації заходів у сфері цифровізації маркетингу вітчизняних аграрних підприємств як відносно нової сфери для менеджменту. Це актуалізує завдання удосконалення концептуальних положень, а також обґрунтування дієвих і ефективних методико-прикладних інструментів та засобів політики аграрних суб'єктів господарювання зі становлення власних внутрішніх і зовнішніх цифрових комунікацій, Інтернет-маркетингу та його цифровізації.

Активізації відповідних тенденцій також перешкоджає сучасний недостатньо високий стан розвитку сектора цифрової економіки нашої країни. Так, відносно цифровізації бізнесу спостерігається низька інноваційно-технологічна активність, обмежений попит та дефіцит доступних ІТ-продуктів, недостатня готовність до системної ІТ-модернізації виробництва, слабкість інституцій ринку та інфраструктури підтримки цифровізації, брак ресурсного забезпечення цифрової трансформації, а також проблеми топ-

менеджменту бізнес-проектів з цифровізації. Існують також системні перешкоди розвитку в Україні інформаційного суспільства, що полягають у низькій грамотності та неготовності частини населення до відносин у сфері цифрової економіки, все ще слабкому матеріально-технічному і техніко-технологічному забезпеченні, обмеженості практик співпраці населення з бізнесом в цифровій площині. Попри низку позитивних

інституційних зрушень все ще не реалізується в повній мірі потенціал е-урядування, не завершено формування його організаційно-управлінської системи, не сформовані цифрові площадки комунікації населення, бізнесу, адміністративних органів влади, малими залишаються обсяги електронної комунікації держави та населення [4,с.80-84].



Рис. 1. Перспективні напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств

Джерело: авторська розробка.

У дослідженні [3,с.44-58] наведено результати аналізування якості середовища розвитку сектора цифрової економіки в Україні. Ці результати мають прикладне значення й для підприємств аграрного сектора національної економіки, зокрема встановлено, що композиційний індекс рівня сприятливості середовища відносно цифровізації середній та складає 0,603 (за шкалою від нуля до десяти). При цьому найбільш проблемним аспектом залишається залученість (0,224), тобто рівень співпраці населення, бізнесу та держави у сфері цифрової економіки. Нижче інтегрального значення перебували показники ще двох складових: рівень кооперації економічних агентів для реалізації спільних програм у

сфері цифровізації (0,507) та стан розвитку і якість функціонування інфраструктури цифрової економіки (0,535). Саме ці аспекти потребують першочергової уваги під час державного регулювання розвитку сектора цифрової економіки в Україні. Державі також необхідно подолати проблемні аспекти відносно: нормативно-правового поля цифровізації, проектування форсайтів, інтеграції секторів та суб'єктів, мотивації економічних агентів, формування ресурсного забезпечення, контролю за розвитком сектора цифровізації.

Відповідно, аграрним підприємствам при плануванні власної політики розвитку і розширення пріоритетних напрямів діджитал-маркетингу слід враховувати необхідність

проходження таких стратегічних етапів: (1) зміцнення ресурсного та управлінського потенціалу активізації цифрового маркетингу (стратегічні пріоритети – становлення повноцінної внутрішньої і зовнішньої інфраструктури та формування системи ресурсного забезпечення діджиталізації), (2) зміцнення конкурентних позицій на ринку (розширення масштабів та збільшення обсягів діяльності, покращення структурних характеристик бізнесу), (3) реалізація потенціалу цифрового маркетингу, а також використання додаткових можливостей розвитку інформаційного суспільства (формування системних зв'язків і внеску цифровізації в економіку підприємства, ефективна реалізація стратегічних цифрових бізнес-проектів). Реалізація визначених стратегічних пріоритетів передбачає активну участь та взаємодію аграрних підприємств з їх партнерами – ключовими суб'єктами політики цифровізації маркетингу бізнесу, передовсім - інституцій інфраструктури цифрової економіки.

Потрібно також додати, що формування інституціонального забезпечення розвитку цифровізації маркетингу вітчизняних аграрних підприємств передбачає реалізацію системи інструментів за такими його структурними елементами, як інституційно-правовий базис, інституційно-організаційна платформа, інституційно-інфраструктурне забезпечення, інституційно-економічний блок, інституційно-психологічне середовище. Реалізація комплексу інструментів за цими напрямками дозволить не тільки накопичити відповідний потенціал і ресурси, але й також сформувати необхідне для цього внутрішнє і зовнішнє інституційне забезпечення, без якого оцифрувати як маркетинг, так і всі внутрішні та зовнішні бізнес-процеси підприємств просто не можливо.

З огляду на інституційний бік аналізованої проблеми потрібно вказати на те, що одним з ключових недоліків системи програмування політики вітчизняних аграрних підприємств у цій сфері є відсутність корпоративних стратегій і програм розвитку цих процесів. Для усунення цього недоліку слід формувати та реалізувати корпоративні програми цифровізації аграрних підприємств України. Структурними блоками таких програм мають стати: вихідні умови;

мета політики – комплексна цифровізація маркетингу аграрних підприємств та їх інфраструктури, модернізація (на засадах цифрової трансформації) бізнес-процесів суб'єктів аграрного сектора національної економіки; цілі та напрями регулювання; глобалізаційний блок; фінансово-ресурсне та організаційно-управлінське забезпечення; інструментарій моніторингу та коригування. Важливим аспектом належної імплементації відповідних програм є впровадження інструментарію моніторингу процесів цифровізації маркетингу аграрних підприємств в реальному секторі економіки, що передбачає врахування системи індикаторів за трьома групами: (1) розвиток внутрішньо корпоративної цифрової системи, (2) цифрова модернізація бізнес-процесів, (3) гармонізація та конвергенція внутрікорпоративних цифрових систем у глобальну систему цифрової економіки України та ЄС.

Потрібно додати, що розвиток процесів цифровізації маркетингу вітчизняних аграрних підприємств тісно пов'язаний з розумінням конфігурації, можливостей і завдань використання потенціалу сектора інформаційних технологій. Так, передумовами і можливостями розвитку сектору інформаційних технологій, здебільшого, є перехід від придбання програм/додатків до абонування їх; віддалена обробка та зберігання даних – на серверах третьої сторони (в центрах обробки та зберігання інформації); впровадження портативних/мобільних технологій у виробничий процес; зростання тенденцій відносно використання зовнішніх інтелектуально-кадрових ресурсів; використання у виробництві технологічних машин з керуєними засобами та зменшення ролі людини у виробничому процесі, наділення робочих все більше лиш контролюючими функціями; перехід у розрахунку за послуги і товари на електронні гроші; зростання швидкості передачі даних обміну інформацією з подальшим вдосконаленням і підвищенням ефективності інформаційних технологій. Все більше справджуються прогнози, зроблені ще на початку двадцятого століття про те, що з часом людині не потрібно буде працювати в офісі так як комп'ютери стануть настільки портативними і автономними, що можна буде їх брати з собою куди-завгодно і працювати віддалено.

Більше того, в умовах, обумовлених глобалізацією і її негативними наслідками, політичною та фінансово-економічною кризою все більше актуалізується завдання і роль застосування сектору інформаційних технологій у системі цифровізації маркетингу аграрних підприємств в Україні.

Узагальнюючи ці та інші результати, слід вказати, що сектор інформаційних технологій виконує важливу роль у реалізації цих завдань. Зокрема, він сприяє формуванню умов для прискореного інноваційного розвитку підприємств аграрної сфери шляхом перенесення акценту на використання принципово нових прогресивних технологій, означає вектор переходу до випуску високотехнологічної продукції, забезпечує використання прогресивних, організаційних і управлінських рішень. В інноваційній діяльності важливою є також роль сектору інформаційних технологій у залученні іноземних інвестицій у ключові галузі економіки, так як сектор інформаційних технологій є привабливим для інвесторів з огляду на високий рівень розвитку людського капіталу нівелюючи низький рівень інституціонального середовища та загальний низький рівень добробуту країни.

Підвищення стійкості національної економіки до негативних зовнішніх впливів здійснюється сектором інформаційних технологій завдяки розробці сучасних методів аналізу та виявлення ризиків і загроз, моніторингу їх і розробці засобів запобігання такого роду впливам. Це актуально, так як останнім часом багато загроз стійкості вітчизняних аграрних підприємств здійснюються через гібридні форми та методи поширення інформації.

Кожен суб'єкт сектору інформаційних технологій, у незалежності від своїх ресурсів, може досягнути поставлених результатів за рахунок передових розробок та бізнес-стратегій, так як не є залежним виключно від внутрішнього економічного клімату тієї, чи іншої галузі, сектору національного господарства. З допомогою розробок сектору інформаційних технологій відбувається спрощення й оптимізація системи оподаткування підприємств, шляхом впровадження ефективних інструментів подання та вивірки фінансової звітності. Це у свою чергу веде до зростання фінансово-економічних

результатів господарювання підприємств аграрного сектора національної економіки.

З іншого боку, слід очікувати й активізації державної політики, орієнтованої на розвиток сектора цифрової економіки України. Вважаємо, що її стратегічними орієнтирами мають стати:

- покращення головних індикаторів стану розвитку сектору (зайнятих, обсягу виготовлення і реалізації товарів і послуг, інвестицій);

- покращення структурних характеристик сектору (частки офіційно зайнятих працівників, кількості інноваційних ІТ-послуг, рівня тінізації заробітної плати та підприємницької діяльності);

- розвиток та розширення можливостей інноваційної і технологічної ІТ-інфраструктури;

- сприяння активізації підприємницької діяльності у сфері ІТ, зокрема розроблення програмного забезпечення та виробництва комп'ютерної техніки, експортно орієнтованих виробництв;

- становлення «національної інформаційної системи», формування її інституційного, правового та економічного забезпечення;

- реалізація потенціалу сектору ІТ в розвитку процесів інтелектуалізації та цифровізації системи національного господарства, як перспективної умови його конкурентоспроможності.

Стабільний поступ будь-якого сектору чи галузі економіки у значній мірі потребує відповідного інституційно-інфраструктурного забезпечення. Саме тому, важливо включити до системи стратегічних пріоритетів забезпечення поширення цифровізації маркетингу аграрних підприємств посилення інституційно-інфраструктурного базису такого процесу. Якісний поступ в цій сфері потребує розвитку інфраструктури та ділової інтеграції. Попри бізнес-асоціації органам вітчизняної влади потрібно вести діяльність спрямовану на створення і ефективне функціонування всіх необхідних інституційних елементів інфраструктури і бізнес-середовища цифрових маркетингових комунікацій. Це, як елементи базової підприємницької інфраструктури – центри ділового комунікування та співпраці, консалтингові фірми, юридичні та маркетингові структури

тощо, так і вузькоспеціалізовані, у т. ч. на питаннях кібер-безпеки, елементи інфраструктури.

Щодо групи останніх суб'єктів інфраструктури то тут особливе значення відводиться державній політиці щодо організації, а також фінансової підтримки створення і функціонування державних та недержавних структур з інформаційної та кібербезпеки, а також економічної безпеки у сфері ІТ. Підтвердженням важливості розбудови в Україні такої інфраструктури є світовий досвід. Зокрема, у США національна політика у галузі захисту інформації формується Агентством національної безпеки (АНБ), а найважливіші стратегічні питання інформаційної безпеки розглядаються Радою національної безпеки з виданням директив Президента США. У Канаді цими питаннями займається Центр реагування на надзвичайні ситуації у кіберпросторі (Canadian Cyber Incident Response Centre); в Ізраїлі – Національне кібербюро та Національний департамент інформаційної безпеки; у Німеччині – Федеральне управління інформаційної безпеки (BSI).

Функціонування такої інституційної інфраструктури важливе, як в аспекті стабільного і безпечного розвитку вітчизняного сектора цифрової економіки, так і в контексті гарантування інформаційної безпеки господарських суб'єктів в умовах зростання кіберактивності, гібридних війн, тощо.

Відтак, важливо аби подальший розвиток систем цифровізації маркетингу вітчизняних підприємств аграрного сектора національної економіки здійснювався з обидвох сторін – безпосередньо зі сторони суб'єктів аграрної сфери, а також з боку держави та організацій громадянського суспільства.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Цифровізацію маркетингу аграрних підприємств потрібно трактувати як систему управлінських дій та заходів, орієнтованих на розробку нових і модифікацію існуючих продуктів у мережі Інтернет, управління розвитком бренду, створення та онлайн-презентацій нових та елімінування застарілих бізнес-пропозицій. Представлення продукції аграрних підприємств у цифровій площині, зокрема в мережі Інтернет, ґрунтується на використанні системи інформаційних технологій і охоплює функції організації, управління та контролю. Технологічно це передбачає генерування ідей щодо якісних характеристик сільськогосподарської пропозиції, розробку концепту продукту, його маркетингову апробацію та комерціалізацію. Управління розвитком асортименту продукції аграрних підприємств потребує маркетингових досліджень товарної політики конкурентів, динаміки попиту та інших сучасних тенденцій, забезпечуючи гармонійну рівновагу між пропозицією усталеної продукції та, відповідно, попиту на неї, та креативними розробками. Урахування в розвитку діджитал-маркетингу клієнтоцентричності вимагає максимальної кастомізації продукту, який представляє підприємство у мережі Інтернет, орієнтації продуктових стратегій на потреби та очікування споживачів. Водночас необхідно є конкретизація стратегічних пріоритетів підприємства та неупереджене розуміння власних технологічних та фінансових можливостей та переваг від якнайширшого поширення цифровізації у системі маркетингу, зокрема Інтернет-маркетингу.

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити навколо аспектів обґрунтування стратегії реалізації потенціалу поширення цифровізації маркетингу аграрних підприємств.

## Література

1. Давимука С. А., Федулова Л. І. Креативний сектор економіки: досвід та напрями розбудови: монографія. Львів: ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долішнього НАН України». 2017. 528 с.
2. Давимука С. А., Куйбіда В. С., Федулова Л. І. Тенденції розвитку нової регіональної політики країн-членів Європейського Союзу. *Регіональна економіка*. 2019. № 1 (91). С. 76-87.
3. Vasylytsiv T., Mulska O., Levytska O., Lupak R., Semak B., Shtets T. Factors of the Development of

Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. 2022. № 18 (2). P. 44-58.

4. Лупак Р. Л. Напрями реалізації потенціалу сектора інформаційно-комунікаційних технологій у контексті забезпечення якісних характеристик функціонування внутрішнього ринку та розвитку інформаційного суспільства в Україні. *Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя*. 2019. № 60 (5). С. 79-94.

5. Лупак Р. Л., Штець Т. Ф., Пришляк О. П. Інституціональні аспекти державного регулювання розвитку цифрової економіки України. *Бізнес Інформ*. 2020. № 1. С. 271-277.

6. Сербін О., Галаган Л. Інновації в науці як чинник розвитку знаннєвого середовища. *Вісник Книжкової палати*. 2012. № 5. С. 1-2.

7. Ястремська О. М. Мотивація креативності новаторів: монографія. Харків: ХНЕУ, 2013. 212 с.

8. Вакуленко К. М. Розвиток креативного сектору світової економіки. 2017. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/23132>.

9. Вахович І. М., Чуль О. М. Розвиток креативної економіки в умовах транскордонного співробітництва. *Проблеми економіки*. 2014. № 3. С. 182-186. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon\\_2014\\_3\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pecon_2014_3_24).

10. Поснова Т. В., Химорода О. П., Тершак Н. А. Креативна економіка: сутність, особливості та передумови формування. *Міжнародний научний журнал «Інтернаука»*. 2018. № 3 (43), 2 т. С. 81-87.

11. Тімонін О. М., Сиваш Ю. М. Креативність як чинник інноваційної діяльності підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 11. С. 177-181.

12. Lupak R., Kuniyska-Iliash M. Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Інноваційна економіка*, 2017. № 7-8. С. 70.

#### References

1. Davymuka, S. A. and Fedulova, L. I. (2017). *Creative sector of the economy: experience and directions of development*. Lviv: Dolishniy Institute of Regional Research of NAS of Ukraine.

2. Davymuka, S. A., Kyibida, V. S. and Fedulova, L. I. (2019). Trends in the development of new regional policies of the European Union member states. *Rehional'na ekonomika*, no. 1 (91), pp. 76-87.

3. Vasylytsiv, T., Mulska, O., Levytska, O., Lupak, R., Semak, B., Shtets, T. (2022). Factors of the Development of Ukraine's Digital Economy: Identification and Evaluation. *Science and innovation*. no. 18 (2). pp. 44-58.

4. Lupak, R. L. (2019). Directions for realizing the potential of the information and communication technology sector in the context of ensuring the quality characteristics of the functioning of the internal market and the development of the information society in Ukraine. *Galician economic bulletin of Ternopil National Technical University named after Ivan Puluy*. no. 60 (5). pp. 79-94.

5. Lupak, R. L., Shtets, T. F. and Pryshliyak, O. P. (2020). Institutional aspects of state regulation of digital economy development in Ukraine. *Biznes-Inform*. no. 1, pp. 271-277.

6. Serbin, O. and Galagan, L. (2012). Innovations in science as a factor in the development of the knowledge environment. *Visnyk Knyzhkovoyi Palaty*, no. 5, 1-2.

7. Yastremskaya, O. M. and Bardadim, O. I. (2013). *Motivation of creativity of innovators*. Kharkiv: KhNEU.

8. Vakulenko, K. M. (2017). Development of the creative sector of the world economy. Retrieved from <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/23132>.

9. Vakhovych, I. M. and Chul, O. M. (2014). Development of creative economy in conditions of cross-border cooperation. *Problemy ekonomiky*, no. 3, pp. 182-186. Retrieved from [http://www.problecon.com/export\\_pdf/problems-of-economy-2014-3\\_0-pages-182\\_186.pdf](http://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-3_0-pages-182_186.pdf).

10. Posnova, T. V., Hymoroda, O. P. and Tershak, N. A. (2018). Creative economy: essence, features and preconditions of formation. *Mezhdunarodnyy nauchnyy zhurnal «Internauka»*, no. 3 (43), pp. 81-87.

11. Timonin, O. M. and Syvash, Yu. M. (2016). Creativity as a factor of innovative activity of enterprises. *Prychornomors'ki ekonomichni studiyi*, no. 11, pp. 177-181.

12. Lupak R., Kuniyska-Iliash M. (2017). Substantiation of the directions of structural reforms in the economy of Ukraine in the context of realization of the state region and branch policy of import substitution. *Innovative economy*, no. 7-8. pp. 70.



## Abstract

**KOBERNIUK Serhiy, KARPENKO Vitalii Directions of digitalization of marketing of agricultural enterprises**

The article focuses on the relevance of the issues of formation and implementation of the intra-corporate policy of digitalization of marketing of agrarian enterprises. It was established that the aspects of digitization and realization of its potential directly in the segment of agricultural enterprises in Ukraine are still not sufficiently developed. Therefore, the purpose of the study is to improve the methodological and applied principles and provisions of identification and substantiation of directions for strengthening the digitalization of marketing of agricultural enterprises. The advantages of the formation and development of digital management systems at domestic enterprises in general, as well as directly in the field of digitalization of their marketing systems and complexes, are emphasized. Prospective directions of digitalization of marketing of agrarian enterprises are determined by the following components: (1) product policy, (2) price policy, (3) policy of promotion and stimulation of product sales, (4) policy of product positioning on the market.

The problematic aspects of the formation of an environment of digital marketing of agricultural enterprises in Ukraine are reflected. The strategic stages of the policy of development and expansion of the priority directions of digital marketing of agrarian business entities have been determined. The system of structural blocks of the program of digitalization of agricultural enterprise marketing is substantiated, in particular - initial conditions, policy goal, goals and directions of regulation, globalization block, financial-resource and organizational-management support, monitoring and adjustment tools. The toolkit for monitoring the digitalization of marketing of agricultural enterprises has been defined, which involves taking into account the system of indicators in three groups: (1) development of the intra-corporate digital system, (2) digital modernization of business processes, (3) harmonization and convergence of intra-corporate digital systems into the global system of the digital economy of Ukraine and the EU.

*Keywords:* digital technologies, digitalization, marketing, Internet marketing, digital communications, agrarian business, agricultural enterprises.

---

Стаття надійшла до редакції 10.02.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Кобернюк С., Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 213-221.

Koberniuk S., Karpenko V. (2023) Directions of digitalization of marketing of agricultural enterprises. *Innovation and Sustainability*, № 1, pp. 213-221.

УДК 330

**БІЛИК Вікторія Вікторівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри освітнього і соціокультурного менеджменту та соціальної роботи

Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: 0000-0002-1809-0804

e-mail: bilyk\_v@ukr.net

**ОСПИВА Лариса Василівна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та міжнародних відносин

Вінницький торговельно-економічний інститут

Державного торговельно-економічного університету

ORCID ID: 0000-0002-0959-5309

e-mail: l.osipova@vtei.edu.ua

**МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНИХ ЗВ'ЯЗКІВ  
УКРАЇНИ ТА ЄС: АСПЕКТИ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ**

*У статті визначено пріоритетне значення для економіки України розширення сфер зовнішньоекономічних зв'язків з країнами ЄС, що базуватиметься на механізмах зовнішньої торгівлі. Наголошено на низці економічних передумов та переваг розширення зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС, що визначають тенденції зовнішньої торгівлі. Встановлено вагомую роль продовження в нашій країні інституціональних та структурних реформ, які мають активізуватися та бути направлені на посилення конкурентного потенціалу національного господарства. Виділено основні етапи інтеграції зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС. Доведено про високий потенціал євроінтеграції для економіки України і в теперішніх умовах такий напрям розвитку національного господарства розглядається основним, що дозволить забезпечити післявоєнне відновлення та постійний темп соціально-економічного зростання.*

**Ключові слова:** зовнішня торгівля, зовнішньоекономічні зв'язки, євроінтеграція, національна економіка.

JEL classification: M14; O31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.222.229>

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

Україна – це та частина Європи, що володіє потужним потенціалом для забезпечення власного розвитку та підтримки інших європейських країн. Можливо більшість суспільства акцентували увагу на природному та географічному потенціалі нашої країни, але варто розглядати перспективніші сфери, за якими можливо досягти кращих результатів від їх використання та постійного задоволення критичних потреб національної економіки. Для України характерним є високий зовнішньоторговельний потенціал і для його кращого використання потребується змінити

підходи до державної політики, що стимулюватиме бізнес, державні інституції, суспільство розвивати конкурентних потенціал і посилюватиме партнерські зв'язки із європейськими країнами. Тут варто наголосити про удосконалення методичних засад, які вказуватимуть на дотримання та впровадження прогресивного інструментарію із відповідністю до європейських норм державного регулювання.

Варто виділити, що цивілізаційний вибір нашої країни, її головний пріоритет внутрішньої та зовнішньої політики полягає у повномасштабній інтеграції з ЄС. Очевидно, що тривалий період співробітництва України та ЄС вже посприяв формуванню різноманітних комплексних інструментів, а

послідовний та ефективний характер їх використання повинен стати підґрунтям сталого соціально-економічного зростання і розвитку нашої країни, основою національної стратегії трансформації всіх суспільних сфер та впровадження євростандартів задля посилення ділової активності бізнесу та розвитку його зовнішньоекономічних зв'язків, зростання якості та рівня життя населення, формування прогресивної внутрішньополітичної системи державного управління та іншого. Тому метою економічних, політичних та інших реформ України має стати формування основних передумов, які необхідні для набуття країною членства в ЄС та утвердження надійного торговельного партнера.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Україна перебуває на етапі історичного розвитку, коли зовнішньоекономічні зв'язки стають основою національної безпеки і їх налагодження та постійне розширення забезпечує стабільне надходження інвестицій, технологій та інших необхідних ресурсів для дотримання достатнього темпу функціонування і одночасної адаптації до глобалізаційних тенденцій. Тут варто врахувати значну кількість аспектів, що визначають можливості налагоджувати зовнішньоекономічні зв'язки і на цій базі розпочинати торговельні проекти із спільним отриманням економічних вигід. Відповідно науковців схильні виділяти як ресурсні особливості зовнішньоекономічних зв'язків, так і більше вузькі аспекти їх налагодження і розвитку, зокрема враховувати вплив зовнішньої торгівлі.

Дійсно варто погодитися, що економіка країни здатна утримувати належний розвиток за умов існування стабільних торговельних відносин із іншими країнами. Для України першочергове значення мають торговельні відносини із країнами ЄС і це обумовлено не лише із сторони географічного розташування, а й інших аспектів, на яких формується і розвивається зовнішня торгівля. Йдеться як про спільне віросповідання та релігію, так і суто інфраструктурні, технологічні та інші аспекти. Тут варто виділити результати досліджень наступних науковців А. Балежентіс [1], Т. Васильців [2, с. 14-19],

Н. Дуляба [3], М. Куницька-Іляш [4, с. 72-78], Ю. Перегуда [5, с. 111-117], М. Ремінський [6], Л. Ярош-Дмитренко [7, с. 48-52], О. Баженова [8], О. Іляш [9, с. 94-116], В. Сабадаш [10, с. 79-89] та інші.

Втім теперішні технологічні зміни світової економіки, з одного боку, та гібридні дії колишніх співдружних країн, з іншого боку, вимагають зміни пріоритетів зовнішньої торгівлі України, що у підсумку призводить до критичних змін у зовнішньоекономічній діяльності вітчизняних підприємств та посилення інституціональних реформ на цій основі.

## 3. ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Останні події в нашій країні підтвердили необхідність активного розширення зовнішньоекономічних зв'язків та відмови від уже налагоджених комунікацій, які забезпечували за окремими товарами значну частину зовнішньої торгівлі. Україна межує із високорозвиненими європейськими країнами, які стрімко посилюють економічний, технологічний, інвестиційний та інший вплив на економіку ЄС. Саме такого вектору варто дотримуватися нашій країні, адже значна кількість спільних інтересів дозволяє забезпечувати необхідний успіх у відповідних починаннях.

Варто відмітити вже достатньо значні результати у розвитку зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС, але для забезпечення вищих темпів соціально-економічного зростання такі зв'язки повинні поглиблюватися і розширюватися. У підсумку необхідно змінювати та проводити реформи в інституціональній системі країни, збалансовано структурувати національне господарство, створювати привабливі умови для залучення прямих інвестицій та інше.

## 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС із врахуванням аспектів зовнішньої торгівлі, які виділятимуть економічні та інституціональні характеристики євроінтеграційних процесів нашої країни.

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

Теперішні умови соціально-економічного функціонування нашої країни підтверджують, що ЄС займає особливе місце у сфері міжнародних економічних відносин і це також доводиться його визначальною роллю у світовій політичній системі, наявністю досягнень у соціально-економічній сфері, які свідчать про ефективність стратегії, яку обрали європейські країни, а також про ефективність механізмів та методів інтеграційного процесу. Тому можна припустити, що методичними засадами зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС варто вважати низку положень, за якими сформована внутрішня система політики державного регулювання національним господарством та на якій відбуватимуться наступні зміни в соціально-економічного розвитку нашої країни.

Вагоме значення має тенденція зростання експорту традиційної сільськогосподарської продукції до ЄС завдяки звільненню від оподаткування української сільськогосподарської продукції за тарифними квотами. Все це посилилося в міру загострення політичних та економічних зв'язків із сусідніми країнами та початку війни, коли вітчизняні агровиробники втратили доступи до зовнішнього експорту морським шляхом і безальтернативно повинні використовувати лише логістичні маршрути із країнами ЄС.

Поряд з тим визначальне значення має встановлення тривалого перехідного періоду і набір компенсацій за використання географічних позначень. У підсумку запровадження в Україні єдиного уніфікованого режиму попередньої перевірки державної допомоги, яка діє на єдиному ринку держав-членів ЄС, унеможливить застосування заходів захисту національних активів на внутрішньому ринку, на який поширюється дія Угоди СОТ про субсидії та компенсаційні заходи. Результати є позитивними для вітчизняних експортерів, які змушені обмежувати експортні поставки, а квоти часто використовуються ще в першій половині календарного року.

Варто виділити пріоритет усунення загроз функціонуванню українського енергетичного ринку: угода не передбачає

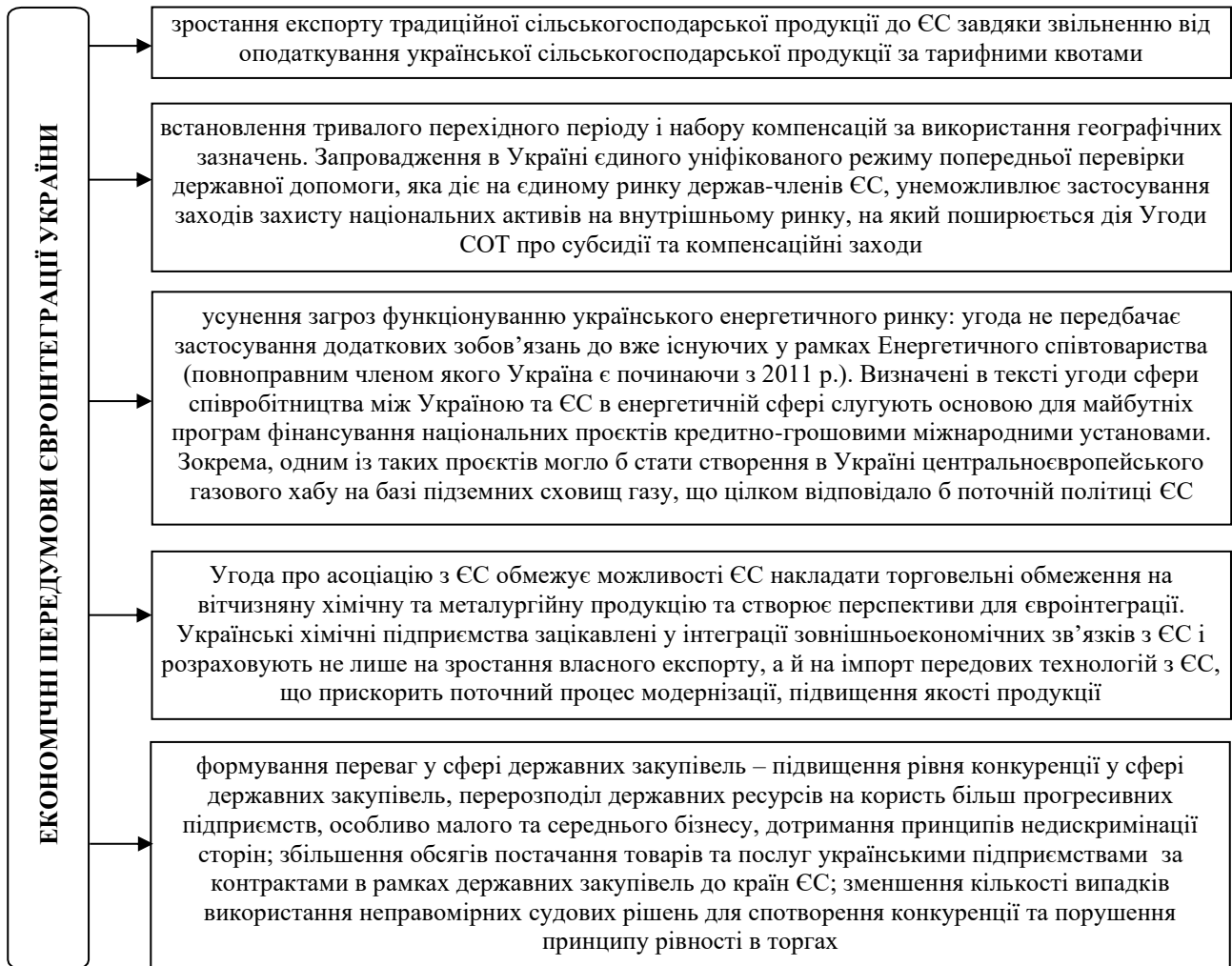
застосування додаткових зобов'язань до вже існуючих у рамках Енергетичного співтовариства (повноправним членом якого Україна є починаючи з 2011 р.). Визначені в тексті угоди сфери співробітництва між Україною та ЄС в енергетичній сфері слугують основою для майбутніх програм фінансування національних проєктів відповідної сфери кредитно-грошовими міжнародними установами. Зокрема, одним із таких проєктів могло б стати створення в Україні центральноєвропейського газового хабу на базі підземних сховищ газу, що цілком відповідало б поточній політиці ЄС.

Прогресивним варто розглядати обмеження можливостей ЄС накладати торговельні обмеження на хімічну та металургійну продукцію з України та створення кращих перспектив для інтеграції на рівні металургійних підприємств. Українські хімічні підприємства зацікавлені у інтеграції зовнішньоекономічних зв'язків з ЄС і розраховують не лише на зростання власного експорту, а й на імпорт передових технологій з ЄС, що прискорить поточний процес власної модернізації, підвищення якості продукції на зовнішніх ринках.

Важливо сформулювати певні переваги у сфері державних закупівель – підвищення рівня конкуренції у сфері державних закупівель, перерозподіл державних ресурсів на користь більш ефективних підприємств, особливо малого та середнього бізнесу, дотримання принципів недискримінації сторін; збільшення обсягів постачання товарів та послуг українськими виробниками за контрактами в рамках державних закупівель до країн ЄС; зменшення кількості випадків використання неправомірних судових рішень для спотворення конкуренції та порушення принципу рівності в торгах.

Слід зазначити, що економічна основа євроінтеграційного процесу України полягає в економічних вигодах, які країна отримає від цього процесу, відкривши для країни високорозвинений європейський ринок, на який Україні довелося чекати тривалий час.

Незважаючи на явище кризи, що виникло як в окремих європейських країнах, так і в європейській спільноті в цілому, значна кількість західних експертів роблять прогнози щодо відносної стабільності ЄС як економічного та політичного утворення.



**Рис. 1. Економічні передумови та переваги розширення зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС, що визначають взаємні тенденції зовнішньої торгівлі**

У рамках затвердженої Стратегії інтеграції України до ЄС, наша країна оприлюднила стратегічну дорожню карту європейської інтеграції, що забезпечує повне приєднання до основної правової системи, політичної, економічної та європейської, а також створює передумови для досягнення статусу членства у ЄС. При цьому справжній початок європейської інтеграції припав на перші роки незалежності України. На рис. 2 показано основні етапи інтеграції нашої країни до європейського простору та надано їх характеристику.

Одним із факторів, що зумовлюють складність і повільність євроінтеграційного процесу, вважають відсутність конкретної орієнтації на економічні та соціально-політичні реформи в перші роки незалежності. Таким чином, європейська політика щодо членства України в ЄС не розвивається, оскільки покликана підтримувати сусідські політичні відносини, а не членство України в цьому об'єднанні.

Велике розширення ЄС, про яке йшлося вище, знаменує кінець перехідного періоду постсоціалістичного просторового переходу та визначає подальший розвиток європейських відносин, прийняття відповідної позиції європейських країн щодо позиції нашої країни в ЄС є важливим чинником безпеки континентальної Європи та в трансатлантичному контексті.

Відповідно до принципів Східного партнерства, можна оновити договірно-правову базу для відносин ЄС з його східними сусідами, замінивши існуючі Угоди про партнерство та співпрацю відповідними Угодами про партнерство, щоб створити «глибокі та всеосяжні відносини», а також про лібералізацію візового режиму між країнами-партнерами та ЄС.

Подальший розвиток Східного партнерства призвів до розмежування західноєвропейських зовнішньополітичних підходів до відносин зі східними та південними сусідами ЄС, перш ніж це було

сформульовано на тих же умовах, що й політика сусідства ЄС. Для України цей крок зроблено в правильному напрямку, адже її східними сусідами є європейські країни, які за

умови виконання певних визначальних критеріїв можуть претендувати на членство в ЄС.

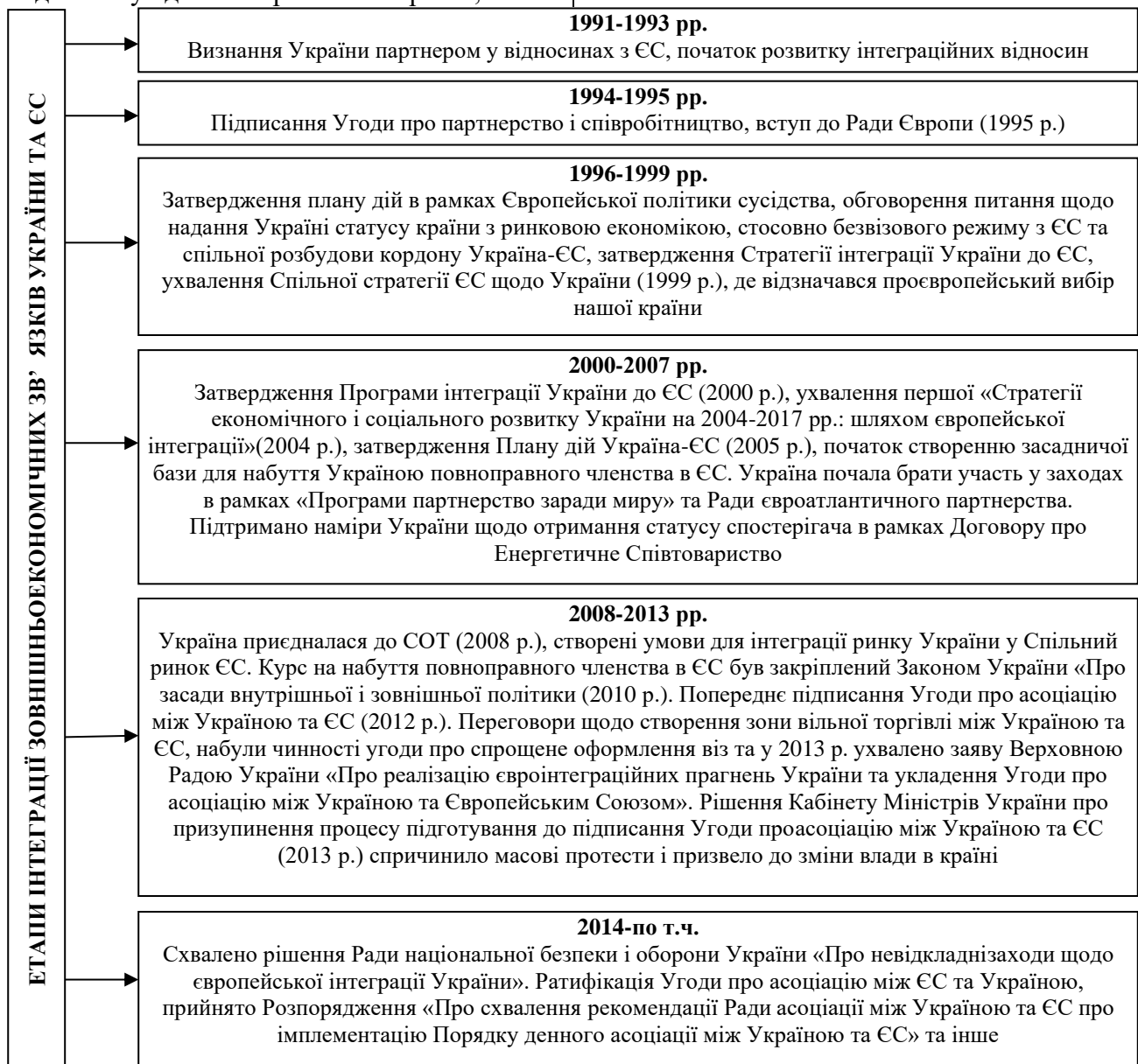


Рис. 2. Основні етапи інтеграції зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС

Аналіз результатів розвитку Східного партнерства свідчить про позитивне сприйняття країнами-учасницями значного прогресу у відносинах з ЄС країн-учасниць, а також про ефективність цих країн впровадження європейських стандартів. Слід також зазначити відсутність у країн-учасниць єдиного бачення майбутньої взаємодії з ЄС та скептичних прогнозів щодо перспектив їхньої інтеграції до ЄС.

Високий розвиток економіки є одним із найважливіших факторів, що сприяють розвитку євроінтеграційного процесу, оскільки внутрішньогалузева торгівля та

співробітництво не можуть бути реалізовані без потенціалу зростання розвитку національного промислового комплексу. В Європі перші асоціації виникли, коли вона тільки починала розвиватися. Однак навіть за цих складних умов майбутні країни-члени ЄС індустріалізували цю частину континенту. Тому їх інтеграція необхідна для забезпечення нарощування виробничих потужностей, а не для їх створення.

Розвиток інтеграційних форм у Західній Європі свідчить про те, що інтеграція національних економік купецького типу можлива, якщо ці країни досягнуть



економічного розвитку і технічно значущого, а структура національного виробництва цих країн характеризується високою часткою переробної промисловості в загальній структурі. Тому для України, з цього погляду, євроінтеграція є можливою та перспективною як з сторони нашої країни, так і з сторони ЄС.

Економічною основою європейської інтеграції України є спеціалізація та кооперація переробної промисловості, що зв'язує країни-партнери між собою. Коли різні країни об'єднуються в спільний технологічний ланцюжок, їхні відносини будуть надзвичайно міцними та стабільними. Результат цієї взаємозалежності зумовлює сильний розвиток не лише міжгалузевих торговельних обмінів, але, перш за все, внутрішньогалузевих.

Однозначно, що економічною основою інтеграції України до ЄС є економічна ефективність процесу, прагнення країни до подальшого розвитку, що також підкреслюється переорієнтацією зовнішньої торгівлі на розвинутих сусідів. Важливість економіки конкурентних відносин для інтеграції відображається в тому, що процес інтеграції між країнами чи регіонами з розвинутою ринковою економікою відбувається в основному завдяки тісному зв'язку між підприємствами та суспільством, а формування та розвиток ділових відносин знаходяться поза контролем, тому що вони не можуть перенаправити або порушити фінансові та комерційні потоки, і на них можна впливати лише через непрямий вплив. На момент заснування ЄС всі країни-учасниці співтовариства мали розвинуту економічну систему. Така модель зберігається й надалі та може бути використана для забезпечення розвитку національної економіки у післявоєнний період.

Важливою особливістю процесу євроінтеграції України стало прийняття політичного рішення щодо спільного розвитку міжнародної виробничої системи країн-членів ЄС. Іншою економічною причиною приєднання України до процесу євроінтеграції є те, що між країнами-членами ЄС усуваються деякі або всі економічні бар'єри, формується унікальний ринковий простір, який характеризується розвитком конкуренції та посиленням інвестиційної привабливості територій і галузей,

раціоналізації їх виробничої структури. У результаті виграють усі країни, підвищуються рівні продуктивності праці та значно зменшуються витрати на ведення економічної діяльності за кордоном. Перспектива створення зони вільної торгівлі стала найвирішальнішою економічною основою євроінтеграції України.

Україна має можливість отримати більше переваг від співпраці з ЄС через створення нових внутрішніх робочих місць і головним чином через зменшення залежності внутрішнього енергетичного ринку від енергетичних векторів агресора. Зростання важливості енергетичної складової в цьому партнерстві є початком великого припливу скрапленого природного газу зі США до ЄС. Все це визначає майбутні зміни в системі торговельних відносин світових експортерів надважливих товарів і послуг.

## **6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ**

Зовнішньоекономічні зв'язки України та ЄС мають вирішальне значення у побудові високорозвиненої української економіки і дозволяють сформулювати європейським країнам постійне надходження багатьох критичних товарів високої якості та меншої ціни у порівнянні із іншими країнами. Саме через механізм зовнішньої торгівлі можливо посилити євроінтеграцію нашої країни та отримати нові можливості і ресурси у побудові прогресивної економіки за нормами високорозвинених країн. Тут вирішальне значення варто надати подальшому продовженню та активізації інституціональних і структурних реформ в національному господарстві, необхідність яких посилюється в міру отримання перемоги у війні та подальшому післявоєнному відновленню.

Подальші наукові дослідження варто сконцентрувати навколо визначення пріоритетів державної політики регулювання зовнішньоторговельних відносин, у контексті яких держава активно стимулюватиме суб'єктів бізнесу виходити на зовнішні ринки, посилюватиме їх експортний потенціал і одночасно надаватиме підтримку при залученні технологій, прямого іноземного інвестування та інше.



### Література

1. Балежентіс А. Асиметрії торговельної інтеграції України та ЄС. *Міжнародна економічна політика*. 2018. № 1 (28). URL : [http://iepjournals.com/journals/28/2018\\_2\\_Basententius\\_Yatsenko.pdf](http://iepjournals.com/journals/28/2018_2_Basententius_Yatsenko.pdf).
2. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Стратегічні пріоритети конвергенції соціальної безпеки України та ЄС. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 5(133). С. 14-19.
3. Дуляба Н. І., Далик В. П. Розвиток зовнішньої торгівлі України в умовах глобальної нестабільності. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8358>.
4. Куницька-Іляш М. В. Державна політика забезпечення розвитку та безпеки пріоритетних галузей економіки України: аналіз стратегій і програм. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 3. С. 72-78.
5. Перегуда Ю. Вдосконалення європейського вектора зовнішньоекономічної політики України: напрями та перспективи. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2021. № 30. С. 111-117.
6. Ремінський М. М., Петренко К. В. Динаміка та розвиток зовнішньо-торгівельних відносин Україна-ЄС в процесі євроінтеграції України. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2020. № 14. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205845>.
7. Ярош-Дмитренко Л. О. Зовнішньоторгівельні відносини України з країнами Євросоюзу у контексті інтеграції до європейського економічного простору. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2017. Вип. 25(1). С. 48-52.
8. Bazhenova O. The impact of the EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area on the Ukrainian industrial sector. *Democracy House*. 2019. URL : <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/15250.pdf>.
9. Ilyash O., Lupak R., Vasylytsiv T., Trofymenko O., Dzhadan I. Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. 2021. Vol. 100(1). P. 94-116.
10. Sabadash V. V., Stauvermann P. J., Peleshchenko R. O. Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities. *Механізм регулювання економіки*. 2019. № 1. С. 79-89.

### References

1. Balezhenstis, A. (2018). Asymmetries of trade integration of Ukraine and the EU. *International economic policy*. no. 1 (28). URL : [http://iepjournals.com/journals/28/2018\\_2\\_Basententius\\_Yatsenko.pdf](http://iepjournals.com/journals/28/2018_2_Basententius_Yatsenko.pdf).
2. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L. (2018). Strategic priorities of social security convergence of Ukraine and the EU. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*. Issue 5(133). P. 14-19.
3. Dulyaba, N. I., Dalyk, V. P. (2020). Development of Ukraine's foreign trade in conditions of global instability. *Efficient economy*. no. 11. URL : <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8358>.
4. Kunytska-Ilyash, M. V. (2022). State policy of ensuring the development and security of priority sectors of the economy of Ukraine: analysis of strategies and programs. *Innovation and Sustainability*. no. 3. P. 72-78.
5. Pereguda, Yu. (2021). Improvement of the European vector of Ukraine's foreign economic policy: directions and prospects. *Scientific notes of the Lviv University of Business and Law*. no. 30. P. 111-117.
6. Reminskyi, M. M., Petrenko, K. V. (2020). Dynamics and development of foreign trade relations Ukraine-EU in the process of European integration of Ukraine. *Actual problems of economy and management*. no. 14. URL : <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/205845>.
7. Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2017). Foreign trade relations of Ukraine with the countries of the European Union in the context of integration into the European economic space. *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*. Issue 25(1). P. 48-52.
8. Bazhenova, O. (2019). The impact of the EU-Ukraine Deep and Comprehensive Free Trade Area on the Ukrainian industrial sector. *Democracy House*. URL : <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/ukraine/15250.pdf>.
9. Ilyash, O., Lupak, R., Vasylytsiv, T., Trofymenko, O., Dzhadan, I. (2021). Modelling of the Dependencies of Industrial Development on Marketing Efficiency, Innovation and Technological Activity Indicators. *Ekonomika*. Vol. 100(1). P. 94-116.
10. Sabadash, V. V., Stauvermann, P. J., Peleshchenko, R. O. (2019). Competitiveness of Ukrainian Companies in Foreign Markets: New Challenges and Opportunities. *Mechanism of economic regulation*. no. 1. P. 79-89.

## Abstract

***BILYK Victoria, OSIPOVA Larisa Methodological principles of foreign economic relations of Ukraine and the EU: aspects of foreign trade***

*The article defines the priority for the economy of Ukraine to expand the spheres of foreign economic relations with the EU countries, which will be based on the mechanisms of foreign trade. A number of economic prerequisites and advantages of expanding foreign economic ties between Ukraine and the EU, which determine trends in foreign trade, are emphasized. The foreign economic relations of Ukraine and the EU are of crucial importance in building a highly developed Ukrainian economy and allow European countries to form a constant supply of many critical goods of high quality and lower prices compared to other countries. Ukraine is characterized by a high foreign trade potential, and for its better use, it is necessary to change approaches to state policy, which will stimulate business, state institutions, and society to develop competitive potential and strengthen partnership ties with European countries. It is through the mechanism of foreign trade that it is possible to strengthen the European integration of our country and obtain new opportunities and resources in building a progressive economy according to the norms of highly developed countries. It is worth noting the already significant results in the development of foreign economic relations between Ukraine and the EU, but in order to ensure higher rates of socio-economic growth, such relations must be deepened and expanded. The important role of the continuation of institutional and structural reforms in our country, which should be intensified and aimed at strengthening the competitive potential of the national economy, has been established. The main stages of the integration of foreign economic relations of Ukraine and the EU are highlighted. The high potential of European integration for the economy of Ukraine has been proved, and in the current conditions, this direction of the development of the national economy is considered the main one, which will ensure post-war recovery and a constant rate of socio-economic growth.*

***Key words:*** *foreign trade, foreign economic relations, European integration, national economy.*

**Стаття надійшла до редакції 22.02.2023 р.**

**Бібліографічний опис статті:**

Білик В., Осіпова Л. Методичні засади зовнішньоекономічних зв'язків України та ЄС: аспекти зовнішньої торгівлі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 222-229.

Bilyk V., Osipova L. (2023) Methodological principles of foreign economic relations of Ukraine and the EU: aspects of foreign trade. *Innovation and Sustainability*, № 1, pp. 222-229.

UDC 339

**STANISLAVYK Olena**

Doctor Of Economics Sciences,

Professor Of The Department Of Marketing, Management, Public Management And Administration  
State University Of Intellectual Technologies And Communication (SUITT)

ORCID ID: 0000-0003-2481-9961

**ZAMLYNSKYI Viktor**

Doctor of Economics Sciences,

Professor, Head of the Department of Marketing, Management, Public Management and  
Administration

State University of Intellectual Technologies and Communication (SUITT)

ORCID ID: 0000-0001 -7642-2443

**SUSTAINABILITY OF BUSINESS DEVELOPMENT IN STRATEGIC  
MANAGEMENT**

*The formation of sustainable prerequisites for the strategic development of the enterprise in conditions of increased risks is an urgent management task. To solve it, we propose to consider a set of tools and necessary resources and introduce changes to the management system. Corporate social responsibility shows the interaction of business, society, and the state in the context of global conditions of modern development. In addition, implementing a CSR strategy is critical to ensuring the success of any corporate social responsibility program. A successful CSR plan is a competitive advantage, the trust of investors and customers, which must be supported by transparent, concise and positive long-term reports, statistics, anti-crisis management and a global industry plan that benefits all existing structures and future generations. The development of the field of scientific interests in this direction has relevance and strategic importance for the further spread of the paradigm of sustainable development. The enterprise must learn to overcome risks and manage them: accounting for sustainable development in business risk assessments and opportunity analysis, studying a portfolio of companies, managing supply chains, evaluating strategies and business models in order to identify threats and opportunities, cooperation with consulting companies are components of strategic management modern company. The choice of strategic goals of sustainable development and the main directions of achievement were highlighted by the authors and their expediency was also substantiated in the publication.*

**Keywords:** sustainable development, strategic priorities, corporate social responsibility, ESG indicators, stakeholders, strategic risks, competitiveness, artificial intelligence, digitalization

JEL classification: M21, Q01

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.230.238>**1. INTRODUCTION**

The most important characteristic of the management process for economic systems of various levels is the concept of sustainable development, which defines the best development management strategy - long-term sustainable growth in all business areas of economic systems.

Currently, companies face fierce competition and a large number of risks, so it is relevant the

concept of an integrated approach to activity, which includes a combination of resources and skills of the organization, on the one hand, and opportunities and risks arising from the environment, on the other; that operate in the present and the future, and under which the organization hopes to fulfill its mission during the life cycle. In order to ensure the financial stability of such systems, the need for their flexible response to changing market conditions,

improvement of product quality and increased responsibility to the consumer, they must purposefully and regularly change the management paradigm, directly of the business processes themselves, as well as their administration. The modern paradigm is formed on the basis of understanding and taking into account objective global trends in the economy, financial and social, environmental spheres and provides for the creation of a system of social responsibility of business taking into account environmental and social factors (ESG).

## 2. ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

For the successful integration of companies into the global economic space, social, environmental, ethical human rights, the conditions of partners and investors, consumer requirements should be taken into account - when implementing business administration, correlate the strategy in close cooperation with stakeholders of the growth of brand equity or business value. Improving business reputation through corporate social responsibility leads to an increase in investment attractiveness, provides the potential for the development of new markets and directions. The active sustainable position of the company and the building of a socially responsible corporate culture, the policy of business communications based on a common system of values, allows you to join the team of global corporations that support the mission and develop a strategy for ensuring sustainability criteria, a balance of economic, social and environmental indicators, business process reengineering, structures and forms of ensuring effective goals.

From the point of view of economic theory, the development of corporate social responsibility (CSR) strategy for the company is one of the organic components of effective enterprise operation, because it raises the relationship of the company with society and is one of the most important factors in economic development as separate enterprises and countries in general.

Corporate social responsibility (CSR) can be defined as an instrument for applying the concept of corporate sustainability (Kleine and Von Hauff, 2009), Montiel (2008: 246) includes practices and policies that reflect the responsibility of business organizations towards

society and is considered as "giving back to society" in return for the resources provided by it (Barnett, Henriques, & Husted, 2020; Gon & Mititelu, 2016).

Sustainable business development is not merely the latest business fad. Sustainable investment has endured the global financial and economic crisis of 2008. In addition, the number of companies increasing investment in sustainability has more than doubled since 2010 (Sanders and Wood, 2015).

Social responsibility is a management strategy adopted by companies of any size, sector, or type – whether due to philanthropic, ethical, or vested pressure to differentiate – that provides an opportunity to gain a competitive advantage. Pires, CM, Moura-Leite, RC, Pereira, MWG, & Tang-Serquen, I. (2020).

Under modern conditions, corporate reporting of sustainable management is an important indicator of reliability and stability of business, a marker of its long-term goals and intentions, a guarantor of corporate responsibility of business to customers, society, and the environment (V. Zamlynskyi *et al*, 2023).

Social responsibility is now being dynamically built into the management strategy that companies of any size, sector or type are adopting – whether it be because of philanthropic, ethical or vested pressures to differentiate themselves to gain competitive advantage.

## 3. FORMULATION OF THE GOALS OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to highlight the issues of strategic sustainability of the enterprise during risks and the formation of a paradigm of sustainable development as a systemic, complex phenomenon of the global economic system, which is closely related to social and environmental problems, the crisis of the national and world economy, and the determination of strategic priorities of sustainable development.

To achieve the goal, the article formulates and solves tasks related to the study of the principles of sustainable development and the identification of systemic problems of the socio-economic development of the country, which may arise as a result of ignoring the principles of sustainable development.

#### 4. PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Adopting sustainable business practices globally is no longer a matter of choice for business - it is now an axiom of its existence.

Strategic stability means the interaction of the organization's components, its abilities and the ability to "fit" into global economic processes, which allows for positive dynamics of activity indicators to increase the effectiveness of the organization's functioning in the long term.

In modern conditions, the problem of the sustainability of the development of enterprises and their competitiveness falls on the shoulders of organizations, whose working conditions significantly depend not only on the weakened internal potential, but also on the serious pressure of external environmental factors. From the point of view of enterprises, resilience can be considered as the ability of a system to maintain its operational state to achieve planned results in the presence of various disturbing influences. Disturbance can cause temporary deviations of the coordinates of the state of the system within predetermined tolerances, but when the effects cease, the stable system must return to its original position. The concept of sustainability of the management system and the organization are not the same. This distinction is the subject of special research. Regardless of the forms of ownership, organizations should, as a rule, solve three groups of tasks:

the first consists in identifying and establishing the type of activity of the company, its goals and ways of ensuring them in the conditions of interaction with the external environment (that is, it is necessary to establish "what to do?" and "with what resources to do it?"); the second - in the formation of such a way of performing work that would answer the question: "when, how and in what sequence" and, finally, the third task consists in establishing a highly effective motivational mechanism of people management, which ensures the achievement of the set goals and objectives.

Each enterprise needs to develop a unique strategy for growth and solving existing problems, taking into account the circumstances that have developed, caused primarily by external influences.

It is absolutely necessary to take into account the need to develop flexible methods of strategic planning that allow predicting and preventing the

emergence of crisis situations; methods and techniques of tactical management of the organization and its structural divisions, which make it possible to respond quickly to unacceptable deviations from the planned course of production; methods and approaches regarding the selection of flexible structures and communications capable of rapid adaptation of the organization to the conditions of the external environment; development of effective techniques and methods of organizational and economic substantiation and management decision-making aimed at ensuring the stability of the management system and the organization in general.

A remarkable property of sustainable systems is their ability to restore the initial state after the removal of disturbing factors or when internally counteracting controlled factors. In other words, the managed system can and should adapt to harmful influences that are irritating, go to the set goal and successfully counteract.

State settings are flexible, even for resilient systems. Often they experience small fluctuations of their own, depending on random factors, which are well defined by the methods of statistics and probability theory.

As we can see based on the experience of 2022 - the processes of development of events can also take place under a force majeure scenario - catastrophically, at certain moments faster, slower, discretely or continuously. Preventive measures and measures of operational countermeasures against these phenomena are important.

Modern managers are aware of the need to form such a management system that would be able not only to support their effectiveness in the short term, but also to ensure the stability and efficiency of its development in the long term. This can be done only on the basis of understanding and taking into account objective global trends in the economy, financial sphere, and social processes. These include the trend of promoting sustainable development, as well as its derivatives - the development of sustainable finances, the implementation of the concept of corporate social responsibility (CSR), taking into account environmental and social factors (ESG factors) in its operational activities.

Strategic management is a management process of determining long-term prospects for the development of the organization, managing

personnel, production activities, developing a strategy for achieving the set goal in the context of all existing and forecasted internal and external conditions, as well as effective implementation of the action plan. A significant contribution to the development of the classification of enterprise development strategies was made by the founder of the positioning school, Michael Porter, who argued that for the competitiveness of the organization it is necessary to apply such strategies as cost leadership, differentiation and focus. Strategic analysis is an approach from which factors, both external and internal in relation to the company, are identified and controlled, including powers and threats in the external environment. Sustainable development is a process of economic and social change, in which the use of natural resources, the activity of the economy, the targeting of the development of science and technology, the development of the individual and changes in the management of society are coordinated with each other and strengthen the existing and future potential for improving the quality of life of people and all humanity

A special place in the development of the concept of CSR is occupied by attempts to directly integrate it into the theory of strategic management. At the same time, on the one hand, the specific role of corporate social responsibility is emphasized in the works of such "gurus" of modern management as Peter Drucker, Henri Fayol, and Michael Porter. On the other hand, the logic of the development of the CSR concept led its leading theoreticians to enter the field of strategic management. Thus, the concept of CSR demonstrated its interdisciplinary nature and significantly increased its significance in the eyes of practitioners.

As for the theoretical side of the issue of the connection between the concept of CSR and strategic management, the ongoing discussion in the world management literature already today leads to an understanding of a number of interrelated aspects of the problem. Corporate social responsibility, interpreted as a balanced rational response of the company to the system of conflicting expectations of interested parties, as itself capable of carrying a strategic character, as acting as the most important element of strategic management of the company, and can be considered as an independent concept of strategic management.

In the conditions of rapid changes in the business context, many companies face risks of a strategic nature that can lead to the need to revise the business strategy. A tool for increasing the stability of the organization in such conditions is such an approach to management, in which strategic risks are taken into account already at the stage of strategy development and reassessed in a timely manner as new challenges arise. This increases the volume of information available for prompt decision-making on issues that determine the medium- and long-term development of the company.

With the rapid change of the business context, which can certainly be called the dynamics of the development of external and internal factors of the functioning of companies in 2022, it is quite difficult to adequately respond to challenges that require intervention in conceptual issues of business functioning - competitiveness, investment and financial policy, production and logistics, international activities. The sustainable nature of economic ties and chains is being destroyed at an accelerated pace. These trends reflect the realities of largest and medium-sized companies and are accompanied by unpreparedness for emerging strategic risks. Strategic risks are those risks that may lead to the failure of long-term goals. But the stability of the company in conditions of rapid changes can be increased by identifying and evaluating strategic risks already at the stage of strategy formation.

Any business strategy begins with the development of a unique mission and goals of the company, around which separate directions and parameters of business administration of the business are built. The theory of risk management studies the impact of uncertainty on any goals of the organization, and the entire methodology is aimed at optimizing such impact in practice, trying to help the company overcome uncertainty in achieving the set goal, therefore, strategic business management is accepted as a horizon for assessing uncertainty factors in terms of strategic planning.

It is necessary to quickly formulate the key strategic risks, carry out an assessment, appoint responsible persons in each direction (primarily, from the point of view of potential damage, for example, total underachieved revenue, operating profit, if such indicators are used as strategic goals). Next, decide on methods of response and prepare long-term measures that will be



monitored during the strategy implementation period.

However, it should be noted that not all risks can be directly linked to variables. For example, security risks, compliance risks, such as physical damage to enterprises due to an increase in the number of natural disasters caused by climate change, military actions; a sharp increase in purchase prices due to changes in supply and demand or changes in resource prices;

loss of customers due to a weak corporate image; the inability to offer new value due to a delayed response to changes in consumer lifestyles and diversification of values. For such risks, it is important to understand the duration and intensity of their current impact and possible reasons for strengthening or weakening during the strategy implementation period, since, for example, a focus on the reliability of current operational processes is not possible in the absence of a long-term strategy for ensuring the security of the organization.

If strategic risks are identified, the consequences of these risks are assessed from the point of view of achieving strategic goals, new emerging challenges can be absorbed in the process of operational management. In other words, each re-emerging challenge, provided it is relevant to the business, is correlated with previously identified and assessed strategic risks. And if the complete identification of strategic risks was previously ensured, new challenges in most cases will only lead to a reassessment of strategic risks and a review of measures in response to the corresponding risks. This creates a readiness for business interruption due to unforeseen circumstances, which can become a key factor in the long-term competitiveness of a business and a source of its "survival".

In practice, there are four possible outcomes of the challenge analysis in the context of previously identified and assessed strategic risks.

- 1) Challenges are fully correlated with strategic risks.
- 2) Challenges increase strategic risks.
- 3) Challenges are partially related to strategic risks.
- 4) Challenges do not correlate with strategic risks.

If the challenges are fully correlated with the strategic risks, it is assumed that the work carried out in the formation of the strategy allowed to foresee the main options of events, and the

challenges that arise now only voice what was discussed earlier, which was evaluated and allowed to formulate measures with neutralization of negative effects. Thus, the challenges do not affect the strategy, affect only the current operational goals and are leveled in the process of operational management.

If challenges increase strategic risks, it means that the factors and consequences of challenges are already known to the management, but the amplitude, depth of influence was underestimated, due to which there is a real threat of failure to fulfill the goals of the strategy. This is typical today, for example, for companies that are dependent on imports and face the reluctance of former partners to continue supplying products for which strategic development plans have already been laid. Since it is assumed that this risk was assessed by the companies, most likely, these companies worked out plans to substitute imported products. But the speed of current changes forced them to force replacement and, as a result, increased the cost of countermeasures. Of course, an option is also possible if the risks, taking into account the challenges, become too high, due to which the previously approved strategy will turn out to be unsustainable. In this case, the review of the strategy itself becomes a business response tool, which allows for an operational restructuring of the system of goals.

When the challenges are partially correlated or not correlated with strategic risks, it is assumed that the business did not suspect such risks, as a result of which the management will be forced to make strategic decisions already within the framework of operational management - to change strategic goals (for example, abandoning individual projects, directions), adjust long-term financial plans (for example, spend reserves or long-term investment funds). In fact, this implies a temporary blurring of the boundaries between strategic and operational planning, where the need to ensure the current functioning of the organization becomes a priority.

Thus, the ability of the company to respond to the changing context is largely determined by the depth of processing risks affecting the achievement of long-term business goals and its development strategy. If strategic risks have been qualitatively worked out - identified with a sufficient degree of completeness, correctly evaluated in terms of impact on goals - each challenge that arises can be correlated with these

risks, allowing the company's management to better understand the long-term effects of challenges in the scope of the company's strategy. Due to this, the quality of decision-making increases, allowing at least this opportunity to avoid spontaneous and instantaneous response measures to significant changes in the business context.

The thesis that "corporate social responsibility" adequately characterizes the relationship between business and society is, at first glance, quite banal. Business serves society, and not the other way around. Business is an institution created by social development, and it is obvious that organizations engaged in business must answer to society, must meet certain public expectations. The other is more difficult: what should be the context and content of this responsibility, who or what is its object and subject, what are the public expectations and to what extent should business respond?

CSR reports enable organizations to communicate their mission, activities and results to external and internal stakeholders. These include customers, the local community, society at large, staff, decision makers and shareholders.

If a company's CSR efforts have been bold and effective, issuing its CSR report is a communication tool as well as a marketing and public relations effort. Since there are no mandatory criteria, you can also use reports from auditing companies and use these reports to promote your organization's achievements and incorporate social responsibility into your brand identity.

An annual report on corporate social responsibility can also help increase accountability. For example, suppose your firm announces its goal of becoming carbon neutral by 2035 in its 2022 CSR report. In this case, employees are likely to feel motivated to achieve this goal so that it can be mentioned in the 2025 report. Suppose that the goal is not achieved within the specified period. In this case, the CSR reporting process can lead to an investigation of how the project went astray and what can be done to rebuild and reach the goal in a reasonable time frame.

Today, stakeholders evaluate a campaign's ESG activity based on its environmental, social and governance performance. It is important for every company to show its action plan and focus on global and regional results. To select the ESG aspects on which to focus efforts, it is necessary to analyze all the company's operational

processes and the supply chain, consult with internal and external stakeholders, set specific goals for each strategic ESG area, and create a set of key indicators against which the results of work will be monitored, based on which reports will be formed. The plan of initiatives for each specific ESG priority, aimed at achieving the set goals, will be positioned as a potential in the field of sustainable development, a roadmap for the integration of ESG principles into operational activities. Climate goals, stages of ESG-principles implementation in corporate strategy and corresponding changes in accounting and analytical support and reporting should be taken into account.

Big-name firms like Ernst & Young, PricewaterhouseCoopers, Deloitte, and KPMG are spending billions to assemble vast global networks of sustainability experts to help companies measure their greenhouse-gas emissions, achieve climate and diversity pledges, overhaul supply chains, and comply with forthcoming regulations.

The fees from all this work could provide a windfall for these firms, of course, yet the hiring spree also underscores the complexity of injecting sustainability into their clients' business models.

In April, Deloitte announced a \$1 billion investment in its sustainability and climate practice, including offering training to all 340,000 of its employees. KPMG said in October it would spend more than \$1.5 billion over three years to expand its environmental, social, and governance, or ESG, practice and train its 227,000 workers across the Americas, Europe, and Asia Pacific. A year ago, PwC unveiled the largest push of the Big Four accounting firms with plans to invest \$12 billion over five years and make 100,000 new hires in ESG and artificial intelligence (Catherine Boudreau, 2022).

The solution of global companies - giant consultants will help to collect ESG data, calculate indicators, set and monitor key ESG performance indicators, export reports or view data in the form of interactive information panels (dashboards) for all subsidiary companies. The tool will also facilitate reporting, ensure consistent settlements, while keeping your ESG data secure and accessible in one place. It will help you comply with ESG regulations, share ESG data with stakeholders and strategically manage ESG performance.

The tool you need for ESG reporting - for example, the ESG Management Solution tool, designed for companies that have decided to submit reports and manage their ESG data on their own initiative. This ESG software was developed specifically in collaboration with PwC's sustainability teams.

The tool provides full management transparency and control over ESG indicators and efficiency. All data can only be generated at the level of individual companies/subsidiaries or as a consolidated group report. Upon request, we can individually customize information panels and export reports according to your needs. The tool provides a high level of application flexibility, allowing you to set individual efficiencies, choose reporting indicators, as well as your own data for calculation (e.g. emission factor) or international databases.

Functional capabilities of team management ensure interaction at the level of different companies and several people thanks to the ability to check the progress of work, distribute tasks, set automatic messages or deadlines.

The tool includes a document library where you can store all the documents you need and all the data in the ESG area in one place. The library also includes guidelines and guides related to ESG reporting to facilitate this process.

On request, we can fully customize the software according to your needs, connecting the tool to existing data or reporting systems (via application interfaces (APIs) or cloud data integration tools) or text recognition (OCR) technologies to automate data entry.

The tool tracks activities, allows data blocking and export reports with detailed logs and settlement details to facilitate future audits and ensure a high level of data protection.

Systemic risk cannot be completely eliminated, but it can be reduced and work can be done to eliminate it more effectively. Addressing systemic risk requires the use of existing know-how in the field of risk reduction, as well as the development of improved approaches to address such characteristics of systemic risk as its cascading effects and inherent complexity and uncertainty.

By introducing social responsibility criteria (economic, environmental and social aspects), ethical management and transparency, companies can become more competitive, reduce risk and improve management practices. That is why

companies with a firm corporate social responsibility commitment are growing in number throughout Spain. AENOR offers advanced and comprehensive solutions such as IQNet SR10 certification or certification of criminal compliance model and solutions aimed at interest groups and specific aspects such as the prevention of bribery (ISO 37001) or the checking of social responsibility and sustainability reports.

The impact of the main directions of social responsibility on the competitiveness and investment attractiveness of a modern enterprise, which must meet the strategic goals of a sustainable enterprise, is shown in Fig. 1.

Consumer demand for environmental sustainability will continue to grow and will drive businesses to use sustainable ways (Olena Chukurna & Viktor Zamlynskyi, 2023). This presents a significant opportunity for the accounting industry, as managing this resilience requires risk assessment and reporting skills that they can present as a competitive advantage. As sustainability efforts evolve, the sector is looking to increase innovation by offering environmentally friendly services to help its clients measure their sustainability performance. Environmental, Social and Governance (ESG) issues are also key issues and outcomes for global investors focused on sustainability and climate change. The bulk of these criteria are businesses that must measure and reduce their greenhouse gas emissions. Since there are no globally significant standards for ESG yet, global standards are under development, which gives accountants and auditors ample opportunity to grow in this area.

Artificial intelligence will change the nature of accounting operations, increase efficiency, reduce errors and streamline workflows, and help professionals make real-time business decisions based on data analysis. Demand for accounting software has surged thanks to the surge in digital payments. Accountants need to be digitally proficient as more companies keep their money digitally archived. Accountants, analysts and statisticians also need to prepare for the future with technologies such as blockchain. Accounting with the development of digital technologies in the economy, both in theoretical and practical terms, is undergoing significant changes, which involve innovative processes for creating, storing and transmitting information.

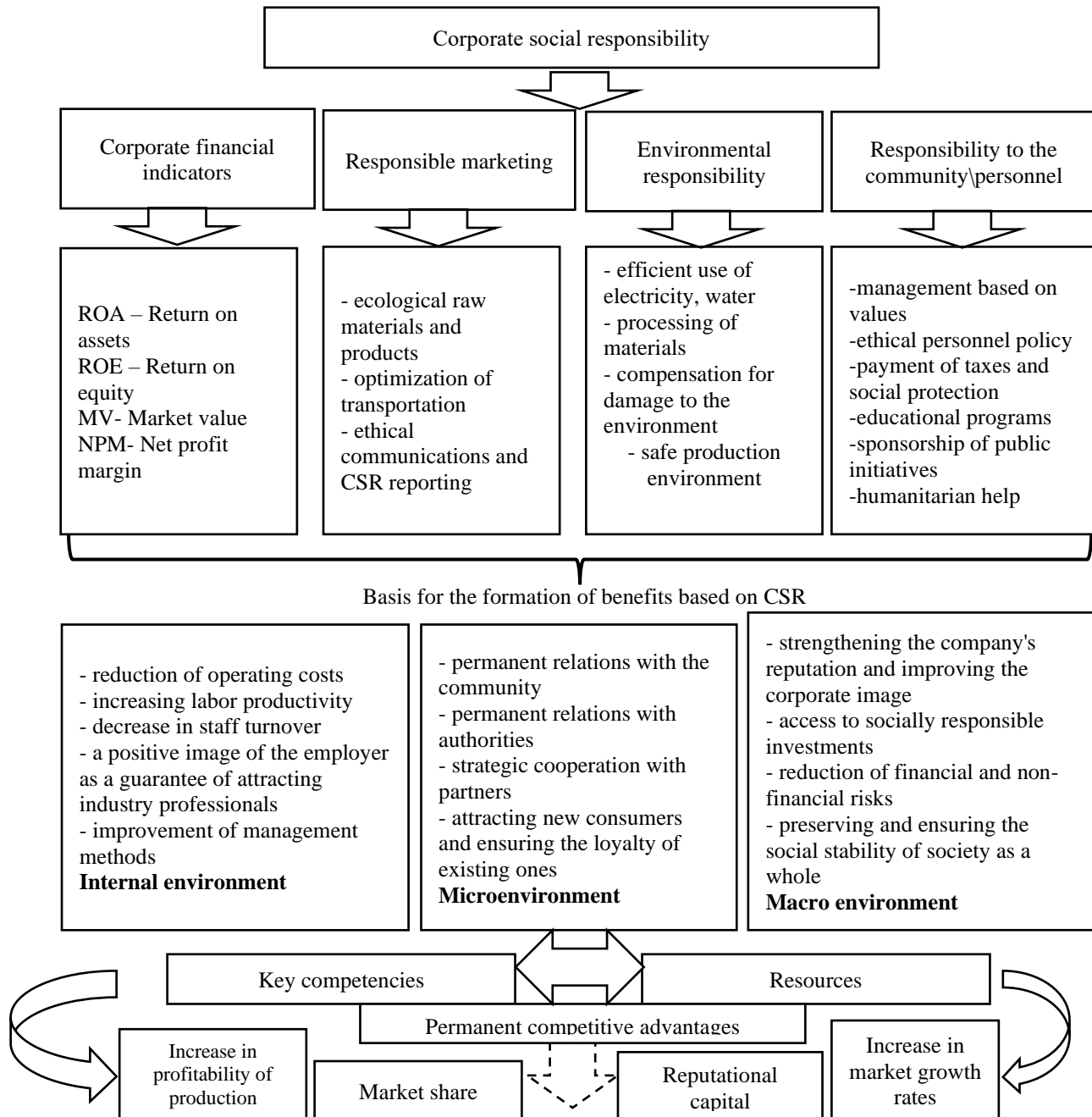


Figure 1. CSR as a factor of competitiveness of enterprises

Today it is impossible to distinguish between the traditional and digital sectors of the economy, since almost all types of companies rely on digital components to one degree or another. At the same time, the development of digital technologies has a direct impact on the speed and quality of these processes.

### 5. CONCLUSIONS OF RESEARCH

Sustainable development should be seen as a competitive advantage, a personal role in solving a number of the most pressing global problems, and not a sacrifice of profits. This has become a crucial element of the company's capitalization and the successful strategy of any organization. A

business that does not take into account the risks of sustainable development loses the best staff, partners, value and reputation, is less successful in terms of profitability, growth and retention of market share. By integrating sustainability into its business strategy, a business will definitely succeed because of sustainability, not against it. Protecting an organization's capital base used to be a generally accepted, long-standing, and sustainable business principle. But if sustainable development has a global principle, it should be implemented through implementation in the planning and accounting system, public reporting, transparent measurement and publication of quality parameters of ESG of

enterprises. A critical competitive advantage is developing and adopting AI and cloud-based business strategies and actions that meet the needs of the enterprise and stakeholders today,

while protecting, conserving and enhancing the human and natural resources that future generations will need.

### References

1. Kleine, A., Von Hauff, M. (2009). Sustainability-driven implementation of corporate social responsibility: Application of the integrative sustainability triangle. *Journal of Business Ethics*, 85(3), 517. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0212-z>
2. Montiel I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability: Separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269. <https://doi.org/10.1177/1086026608321329>
3. Barnett M. L., Henriques I., Husted B. W. (2020). Beyond good intentions: Designing CSR initiatives for greater social impact. *Journal of Management*, 46(6), 937–964. <https://doi.org/10.1177/0149206319900539>
4. Gon A., Mititelu C. (2016). CSR practices in leading Indian banks. In D. Crowther & LM Lauesen (Eds.), *Accountability and social responsibility: International perspectives (Developments in corporate governance and responsibility, Vol. 9, pp. 127–153)*. <https://doi.org/10.1108/S2043-05232016000009006>
5. Sanders N. R., Wood J. D. (2015) *Foundations of sustainable business: Theory, function, and strategy*. John Wiley & Sons.
6. Pires, C. M., Moura-Leite, R. C., Pereira M. WG, Tang-Serquen I. (2020). Corporate social responsibility from the consumer perspective: a cross-cultural study. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(2), 334-360. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i2.17773>.
7. Porter M. (1980) *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press, New York
8. The Big Four accounting firms need sustainability experts — and are investing big in training in order to get them /Catherine Boudreau Jun 13, 2022 URL:<https://www.businessinsider.com/accounting-and-financial-firms-are-hiring-sustainability-experts-2022-6>
9. Zamlynskyi V. *et al 2023 IOP Conf. Ser.: Earth Environ. Sci.* 1126 012002 DOI 10.1088/1755-1315/1126/1/012002
10. *Modern trends in digital transformation of marketing & management/ collective monograph /Edited by Olena Chukurna and Viktor Zamlynskyi. Košice: University of Safety Management in Košice, 2023. 605 p.* <https://cutt.ly/x6ivFyQ>

### Анотація

**СТАНІСЛАВИК Олена В'ячеславівна, ЗАМЛИНСЬКИЙ Віктор Анатолійович**  
**Сталість розвитку підприємства в стратегічному управлінні**

Формування стійких передумов стратегічного розвитку підприємства в умовах підвищених ризиків є актуальним завданням управління. Для її вирішення запропоновано розглянути набір інструментів і необхідних ресурсів, а також внести зміни в систему управління. Корпоративна соціальна відповідальність показує взаємодію бізнесу, суспільства та держави в контексті глобальних умов сучасного розвитку. Крім того, впровадження стратегії КСВ має вирішальне значення для забезпечення успіху будь-якої програми корпоративної соціальної відповідальності. Успішний план КСВ – це конкурентна перевага, довіра інвесторів та клієнтів, яка має бути підкріплена прозорими, лаконічними та позитивними довгостроковими звітами, статистикою, антикризовим менеджментом та глобальним галузевим планом, що приносить користь усім існуючим структурам та майбутнім поколінням. Розвиток сфери наукових інтересів у цьому напрямку має актуальність і стратегічне значення для подальшого поширення парадигми сталого розвитку. Підприємство має навчитися долати ризики та управляти ними: облік сталого розвитку в оцінці бізнес-ризиків та аналізі можливостей, вивчення портфеля компанії, управління ланцюгами поставок, оцінка стратегій і бізнес-моделей з метою виявлення загроз і можливостей, співпраця з консалтинговими компаніями є складовими стратегічного управління сучасною компанією. У публікації авторами висвітлено вибір стратегічних цілей сталого розвитку та основні напрями досягнення, а також обґрунтовано їх доцільність.

**Ключові слова:** сталій розвиток, стратегічні пріоритети, корпоративна соціальна відповідальність, показники ESG, зацікавлені сторони, стратегічні ризики, конкурентоспроможність, штучний інтелект, цифровізація

Стаття надійшла до редакції 20.02.2023 р.

### Бібліографічний опис статті:

Станіславик О. В., Замлинський В. А. Сталість розвитку підприємства в стратегічному управлінні. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 230-238.

Stanislavyk O., Zamlynskyi V. (2023) Sustainability of business development in strategic management. *Innovation and Sustainability*, no. 1, pp. 230-238.

УДК 657.6

**ДРІК Ілля Андрійович**

здобувач,

Дніпровський національний університет ім. О. Гончара

ORCID ID: 0000-0001-7722-7105

e-mail: drik.i@ef.dnu.edu.ua

**БЄЛОЗЕРЦЕВ Василь Сергійович**

кандидат економічних наук, доцент

доцент кафедри економічного моделювання, обліку та статистики

Дніпровський національний університет ім. О. Гончара

ORCID ID: 0000-0003-4191-9382

e-mail: belozertsev.v@ef.dnu.edu.ua

## **ВИКЛИКИ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ. ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У БІЗНЕСІ**

*Дана стаття розглядає поточний стан та тенденції розвитку світової економіки у найближчі роки. Проаналізовані та висвітлені головні виклики менеджменту з врахуванням сьогодишньої економічної ситуації, розглянуті кейси менеджерської діяльності на прикладі реальних компаній. Розглянуто питання ролі інформаційних систем, їх типів, переваг та обмежень у бізнесі. Здійснено авторське відображення перспектив розвитку менеджменту з використанням інформаційних систем.*

*Ключові слова: менеджмент, світова економіка, глобалізація, федеральна резервна система, ліквідність, криптосектор, залучений капітал, скорочення витрат, інформаційні системи, дані, інформація, продуктивність.*

JEL classification: L20; M14; O31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.239.245>

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

З кожним десятиліттям кількість викликів та проблем в управлінні та менеджменті бізнесу збільшується прямо пропорційно з темпами економічного прогресу світової економіки. Ринковий тип економіки, властивий нині майже усім розвиненим країнам світу, при якому вплив держави на діяльність суб'єктів бізнесу є мінімальним, здебільшого заважав встановленню контролю й регуляції їх діяльності. З часом основним принципом економіки західних країн став «демократичний еволюціонізм», тобто поступове рішення проблем крок за кроком, на основі переговорів і консенсусу. Останні роки висвітлюють, що такий принцип вирішення проблем не встигає за бурхливими змінами в економіці викликаними як технологічними відкриттями, так і непередбачуваними подіями. У цих

обставинах великий пласт відповідальності за стабільність лягає на плечі менеджменту компаній, відповідно висвітлення сучасних викликів на реальному досвіді та аналіз використання інформаційних систем в бізнесі є актуальним.

### **2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ**

Питання менеджменту, впровадження інформаційних систем у бізнесі та оцінки поточної економічної ситуації підіймали безліч науковців, як в Україні, так і за її межами. Дивлячись на те, що сучасні дослідження даної теми є вкрай актуальними, виділимо найбільш вагомим дослідження, серед яких: Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. [1], Шевченко Л. С. [2], Грицунов О. В. [3], Нікерсон Р [4], Дзюблюк О. В. [5].



### 3. ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Менеджмент та виклики з якими стикаються управлінці завжди було актуальною темою для досліджень та дискусій. Як було зазначено вище, сучасний стан економічного розвитку та події останніх років надають можливість до усестороннього аналізу теми менеджменту та інформаційних систем в даних умовах. Отже, питання актуальних проблем та викликів менеджменту у поточному становищі слугує основою даної статті.

### 4. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз та висвітлення актуальних викликів менеджменту в умовах поточного стану світової економіки на основі прикладів реальних компаній та розкриття питання використання інформаційних систем у бізнесі.

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

Тенденція до щорічного прискорення світової економіки, зумовлена глобалізаційними процесами, технологічними відкриттями та непередбачуваними обставинами, ускладнює роботу бізнесу. Світова економіка планомірно рухається до рецесії, що передбачає хаос, посилення конкуренції, кризи та банкрутства багатьох компаній.

Обговорюючи економічний розвиток сучасного світу, необхідно також враховувати історичний підхід та вдосконалення світової

економіки. Однією з найпопулярніших теорій для аналізу економічної ситуації є хвилі Кондратьєва [6]. За даними Інституту корпоративних фінансів, ключовою ідеєю Кондратьєва є підхід глобального вдосконалення виробництва та сільського господарства, який задає довгострокову економічну хвилю на 50-60 років. Останнє десятиліття показує, що світова економіка проходить через ці хвилі набагато швидше: технологічні відкриття, роботизація, блокчейн, пандемії, несподівані війни та розвиток альтернативних джерел енергії демонструють динамічність та непередбачуваність сучасної економіки. У цій швидкозмінній та бурхливій ситуації робота управлінців набуває значно більшої відповідальності, тому вони стикаються з багатьма викликами та обмеженнями, про які йтиметься нижче.

#### Відповідальність за залучений капітал

Сучасний бізнес-менеджмент працює у швидкозмінній ситуації. У зв'язку з домінуванням долара та глобалізацією світової економіки, більшість ринків та компаній є взаємозалежними у виробництві та залежними від стану американської економіки, відповідно і від політики ФРС США. Останні кілька років, політика ФРС щодо підтримання стабільності всередині США з початком світової пандемії за рахунок надмірного друку коштів і, як наслідок, надмірної грошової маси на руках у населення та нульового рівня безробіття призвели до глобальної переоцінки корпоративних активів та їх ліквідності (рис. 1).

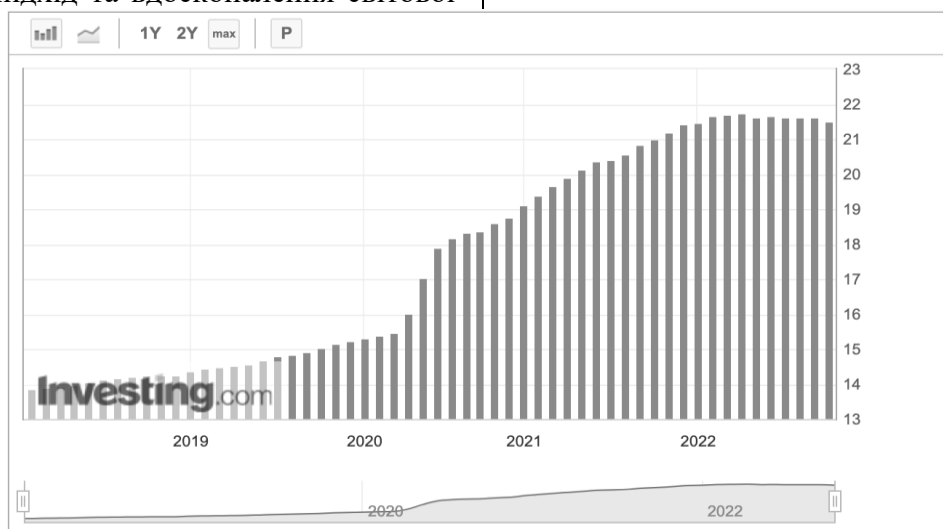
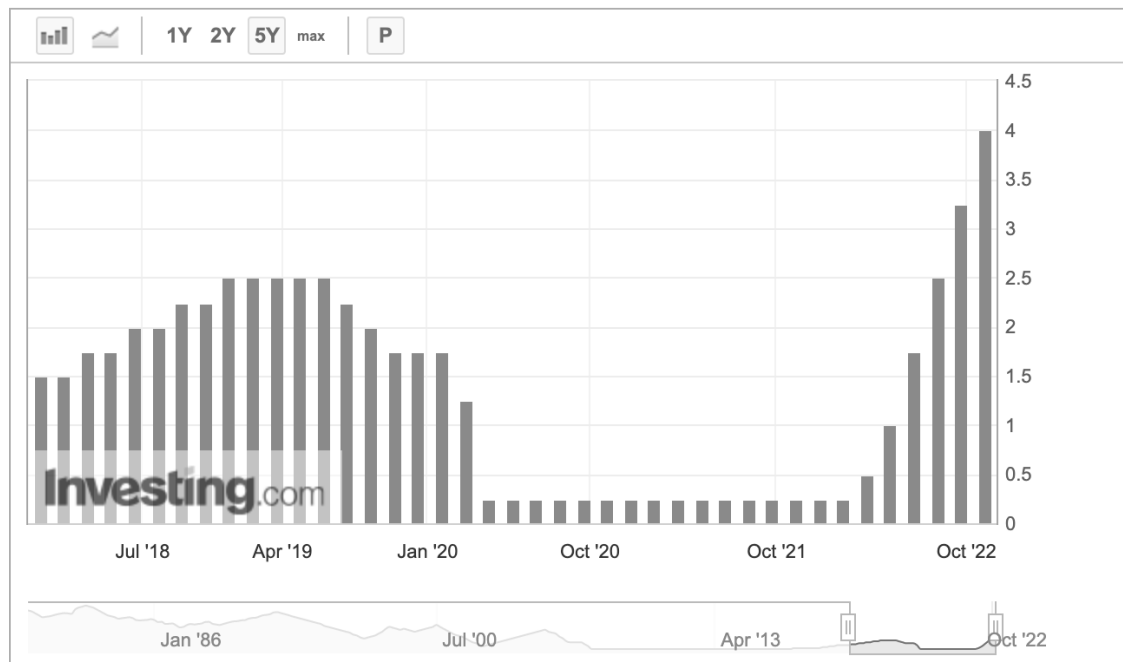


Рис.1. Грошова маса М2 долара США у трильйонах

Джерело: фінансовий статистичний сайт [7]

Послідовним наслідком цього стало зростання інфляції та підвищення ключових процентних ставок національними банками та

зменшення економічної активності, що стає індикатором початку рецесії (рис. 2).



**Рис. 2. Облікова ставка долара США**

Джерело: фінансовий статистичний сайт [7]

В цих умовах компанії, які фактично не виробляли жодного продукту і були цифровою або крипто-бульбашкою, вже стикаються з конкуренцією за виживання, яка закінчується поглинаннями та банкрутствами деяких з них. Першими в цьому ланцюжку стають компанії з криптосектору.

Весь 2022 рік був оповитий підвищеною волатильністю на фінансових ринках. Якщо фондовий ринок, підкріплений звітами компаній і контролем регуляторів, планомірно йшов до зниження, викликаного ведмежими настроями, то криптосектор зазнав більших втрат. Криптовалюти, токени і про-валюти втратили більше 60% своєї капіталізації. Згідно зі звітом Д. Еванса, безпосередньою причиною став вибух terra, так званої стабільної монети, покликаної знизити волатильність ринку криптовалют за рахунок збереження фіксованої вартості протягом тривалого часу. Але на відміну від інших стабільних монет, terra не була прив'язана до стабільного резервного активу, такого як золото або долар. Замість цього, її стабільність базувалася на алгоритмах, пов'язаних з її сестринською криптовалютою, luna. Коли оцінка luna впала з 80 доларів на початку місяця до частки цента, terra

наслідувала її приклад. Коли користувачі почали продавати свої токени terra, що призвело до падіння ціни, менеджери цього проекту прийняли фатальне рішення випустити додаткові токени для підтримки стабільності монети, що збільшило емісію до трильйонів монет на ринку, що призвело до падіння ціни в сто тисяч разів. Інвестори втратили понад 10 мільярдів доларів, спроба реанімувати проект не мала успіху через повну недовіру керівництва.

Ще одним прикладом обвалу стало падіння біржі FTX на початку листопада 2022 року. Аналіз ситуації показує, що керівництво біржі також причетне до наслідків і втрат інвесторів шляхом приховування інформації від інвесторів і невідповідності до кризової ситуації. Обвал FTX стався протягом 10 днів у листопаді 2022 року. На другий день листопада CoinDesk опублікував сенсаційну новину, яка показала, що Alameda Research, квантова торгова фірма, якою також керує Бенкман-Фрід, мала позицію в FTT, рідному токени FTX, на суму 5 мільярдів доларів США. Звіт показав, що інвестиційна база Alameda також була в FTT, токени, винайдені її сестринською компанією, а не у фіатній валюті або іншій криптовалюти. Це

викликало занепокоєння у всій криптовалютній індустрії щодо нерозкритого кредитного плеча і платоспроможності компаній Бенкмана-Фріда. Цей випадок був схожий на історію краху компанії MF Global в 2011 році. MF Global був одночасно брокером та оператором ф'ючерсного ринку, також використовуючи кошти клієнтів. У традиційному світі фінансів це незаконно, але в світі криптовалют такого регулювання немає [8].

Технологічні гіганти, які демонстрували впевнене зростання у 2020-2021 роках, готують бізнес до нових умов глобальної рецесії. Прибутки, отримані технологічними компаніями завдяки збільшенню грошової маси М2 ФРС з 2020 року, поступово знижуються з початку поточного року (Додаток 1). Як наслідок, великі компанії ІТ-сектору адаптуються до нових реалій шляхом скорочення витрат. До цієї категорії відносяться скорочення персоналу, ліквідація збиткових підрозділів та зменшення інвестицій у нові проекти та стартапи, з чого впливає ретельна робота менеджменту над стабілізацією становища компаній як на ринку, так і всередині.

Виконавчий директор Amazon Енді Джасі очолює кампанію по скороченню витрат в технологічному гіганті і урізанню відділів компанії, які, за словами людей, знайомих з цим питанням, не приносили прибутку [5]. В рамках перегляду заходів щодо скорочення витрат керівництво Amazon уважно вивчає бізнес Alexa. Бізнес налічує понад 10 000 співробітників і є основним одержувачем інвестиційного капіталу, більш того, внутрішні документи показують, що в деякі останні роки підрозділ пристроїв Amazon, до якого входить Alexa, мав операційний збиток понад 5 мільярдів доларів на рік.

Іншим прикладом боротьби менеджерів зі скороченням витрат є Twitter. Ілон Маск звільнив понад 5 000 співробітників Twitter Inc., ще більше скоротивши штат, який вже скоротився за рахунок скорочень і звільнень у 2022 році. Нещодавно Маск попросив співробітників прийняти його "більш жорстку" версію компанії або піти. Маск використовує скорочення, щоб збалансувати решту робочої сили і скоротити витрати компанії. На додаток до скорочень у відділах продажів, розробників та інших відділах, була

також скорочена команда з прав людини. В результаті агресивної політики скорочення штату, керівник відділу з прав людини в ООН Фолькер Тюрк написав відкритого листа з проханням забезпечити дотримання прав людини в роботі Twitter. Окрім загального інтересу громадськості, цей лист також став прецедентом звернення ООН до окремої людини, а не держави. Водночас, дії нового керівництва Twitter були підтримані інвесторами на фондовому ринку і вартість акцій компанії не пішла вниз, незважаючи на похмурі прогнози.

Як зазначалося вище, сьогодні менеджмент впливає на суспільні настрої, фінансові ринки та довіру інвесторів у різних країнах. Ілон Маск, який не так давно придбав Twitter, раніше відзначився в цій же соціальній мережі великою кількістю спекулятивних твітів, які впливали на ціни активів, криптовалют та індексів. Найбільш резонансним випадком став твіт Маска про бажання купити акції Tesla по \$420 за штуку і готовність перетворити компанію в приватну. За повідомленням прес-служби Комісії з цінних паперів і бірж США, Ілон Маск сплатив штраф у розмірі \$20 млн і вийшов з ради директорів Tesla [9].

Повертаючись до справи FTX, ще одним важливим фактором став тиск з боку керівника найбільшої криптовалютної біржі Binance Чанпенг Чжао, який оголосив про продаж монет FTX і відмову від покупки ризикованого активу за кілька днів до оголошення про банкрутство, що викликало масовий попит на продаж активу з боку користувачів. Ці повідомлення також були поширені Twitter, після чого КЦП також заявила, що перевірить його твіти на предмет спекуляцій.

Підсумовуючи, слід зазначити, що менеджери, які є медіа-інфлюенсерами можуть маніпулювати та впливати на фінансові ринки, настрої акціонерів та спекуляції, з чого впливає ще одна проблема у вигляді контролю за діями менеджменту через ризик бути перевіреними та звинуваченими комісією з цінних паперів.

Загальновизнано, що технології відіграють значну роль не тільки в житті кожної людини, культурі та розвитку країн світу, але й мають суттєвий вплив на розвиток бізнесу. Інформаційні системи є важливою

частиною технологій, які використовуються в операційних та управлінських процесах в сучасному бізнесі. Враховуючи вищевикладене, проблеми сучасного менеджменту розглянуті у розділі 1, ми розглянемо деякі актуальні питання про використання інформаційних систем у бізнесі сьогодні.

Інформаційні системи (далі по тексту - ІС) надають бізнесу декілька важливих переваг. Комп'ютери є швидкими і точними, вони обробляють великі обсяги даних.

Однією з головних переваг використання інформаційних систем є якість інформації. ІС дає змогу обробляти та зберігати значно більші масиви інформації, відобразити дані у більш зручному вигляді, що дає змогу її використовувати набагато швидше і якісніше.

Ще однією перевагою інформаційних систем є покращення обслуговування. Покращення обслуговування означає, що клієнти можуть бути залучені до певного бізнесу завдяки його сервісу. Багато людей звикли очікувати комп'ютеризованих послуг, і деякі види бізнесу не можуть конкурувати без них.

Крім цього, інформаційні системи підвищують КПД. Продуктивність пов'язана з тим, наскільки люди можуть виконати більше роботи за певний час. Використовуючи ІС, люди можуть виконати більше роботи за певний проміжок часу, ніж вони могли б зробити, якби у них не було таких систем. Підвищення продуктивності означає, що бізнес витрачає менше коштів на надання своїх товарів та послуг. Ця економія витрат знижує собівартість і відповідно збільшує прибуток бізнесу.

Існує кілька способів класифікації різних типів інформаційних систем.

Перший спосіб стосується кількості людей, які працюють з певною системою, другий - за метою використання. Описуючи ІС за впливом на роботу різної кількості людей, можна виділити два її типи: Індивідуальні та Групові інформаційні системи.

Індивідуальні ІС спрямовані на роботу однієї людини, як приклад індивідуальної або персональної інформаційної системи можна навести систему фінансового аналізу, яка використовує електронні таблиці на

персональному комп'ютері або систему обробки текстів.

Групові ІС впливають на деяку групу співробітників, які працюють разом. Прикладом може служити система електронної пошти або система обміну інформацією у відділі продажів.

Говорячи про другий спосіб класифікації ІС, можна виділити два її різновиди: оперативну та керовану. Операційні поділяються на чотири підтипи (назва - конкретне завдання):

- Спеціалізована обробка – операційні системи;

- Системи обробки транзакцій – обробка бізнес-транзакцій;

- Системи управління процесами – управління процесами;

- Enterprise Collaboration Systems – взаємодія між командою та робочою групою.

Керовані також поділяються на чотири підтипи:

- Управлінські ІС – попередньо встановлена звітність для менеджерів;

- Системи підтримки прийняття рішень – інтерактивне прийняття рішень;

- Виконавчі ІС – інформація, призначена для виконання завдань;

- Спеціалізовані системи обробки.

А також: Експертні системи – фасад експертної ради для прийняття рішень; Системи управління знаннями – управління організаційною територією; Стратегічні ІС – підтримка конкурентних переваг; Функціональні бізнес-системи – підтримка основних бізнес-функцій[.

Інформаційні системи мають певні недоліки та обмеження. Одним з недоліків інформаційних систем є втрата даних між функціями та службами всередині організації. Значна частина інформації зникає через відсутність переходів або існування різних бар'єрів між каталогами комп'ютерних систем. Також втрата частини даних може бути пов'язана з низькою поінформованістю користувачів, які через брак знань та досвіду не можуть перевірити той чи інший показник.

Наступним недоліком може бути бажання маніпулятивно приховати певну інформацію, як один із кейсів, що був розглянут у розділі 1. Міжособистісні стосунки окремих працівників можуть слугувати викривленню

певних баз даних, що може негативно вплинути на них у майбутньому. А інформаційна система не зможе здогадатися про некоректність введеної інформації. Крім того, серйозним обмеженням можна назвати де-які труднощі в удосконаленні інформаційних систем та значний час, який це займає.

## 6. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Під час написання даної статі, нами було розглянуто тему: «Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі». За час дослідження було виконано увесь перелік задач, тому можна підсумувати, що мета роботи досягнута. Отримані наступні результати:

Поточна економічна ситуація може слугувати індикатором рецесії та хаосу в економіці в найближчі роки. Порівняння поточної ситуації з хвилями Кондратьєва показує, наскільки динамічною є поточна економічна ситуація, і що вона має тенденцію до ще більшого прискорення.

Роль менеджменту в цих умовах набуде ще більшої відповідальності та викликів, серед яких головні: відповідальність за

залучений капітал, скорочення витрат, вплив менеджерів на ринок.

Також було розглянуто питання використання інформаційних систем у бізнесі та отриманні наступні результати:

1. Інформаційні системи є невід'ємною частиною операційної діяльності та управління в сучасному бізнесі.

2. ІС дають можливість оперувати інформацією набагато краще і швидше завдяки поліпшеному сервісу і підвищенню продуктивності.

3. Існують різні способи класифікації інформаційних систем за різними завданнями та різною кількістю людей, які з ними працюють.

4. Основні недоліки ІС: можливість приховати деяку інформацію, втрата даних між функціями та сервісами, труднощі в їх удосконаленні та розвитку.

Розглянувши кожне з вихідних питань, ми вважаємо, що у проведеній роботі ми зуміли знайти відповідь до кожного з поставлених питань. Проаналізувавши кожний з розділів, ми прийшли до того, що тема менеджменту та інформаційних систем є актуальною та надзвичайно обширною, що надає можливість для постійного вивчення та аналізу нових даних, які можуть бути розглянуті в наступних роботах автора.

## Література

1. Шкільняк М. М., Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: Навчальний посібник. Тернопіль: Крок, 2017 р. 252 с.
2. Шевченко Л. С., Гриценко О. А., Макуха С. М.; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Шевченко Л. С. Менеджмент : навчальний посібник. Х. : Право, 2013. 216 с.
3. Грицунов О. В. Інформаційні системи та технології: навч. посіб. для студентів за напрямом підготовки «Транспортні технології» Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. Х.: ХНАМГ, 2010. 222 с.
4. Нікерсон Р.К. Інформаційні системи в бізнесі: навчальний посібник. Нью-Делі: Prentice Hall of India, 2002. 282 с.
5. Дзюблюк, О. В. Антикризові заходи монетарної політики ФРС США: національні особливості і глобальні перспективи. Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє : щорічник / за ред. М. В. Лазаровича. - Тернопіль : ТНЕУ, 2014. Вип. 19 ; Ч. 1. С. 25-34.
6. Інститут корпоративних фінансів. Цикли Кондратьєва. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/kondratieff-wave/>
7. Investing.com. Фінансова платформа, статистичне джерело, новинний сайт. URL: <https://www.investing.com>
8. Дворніков В. Історія "класичного фінансового шахрайства". Чим крах FTX нагадує падіння Enron. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://thebell.io/istoriya-klassicheskogo-finansovogo-moshennichestva-chem-krakh-ftx-napominaet-padenie-enron>
9. Комісія з цінних паперів США. Прес-реліз. Ілон Маск врегулював звинувачення SEC у шахрайстві. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.sec.gov/news/press-release/2018-226>

## References

1. Shkilniak M. M., Ovsianiuk-Berdadina O. F., Krysko Zh. L., Demkiv I. O. (2017) Menedzhment: Navchalnyi posibnyk. Ternopil: Krok.
2. Shevchenko L. S., Hrytsenko O. A., Makukha S. M (2013); za zah. red. d-ra ekon. nauk, prof. Shevchenko L. S. Menedzhment : navchalnyi posibnyk. Kh. : Pravo,
3. Hrytsunov O. V.(2010) Informatsiini systemy ta tekhnolohii: navch. posib. dlia studentiv za napriamom pidhotovky «Transportnitekhnolohii»; Khark. nats. akad. misk. hosp-va. Kh.: KhNAMH.
4. Nikerson R. C. (2002) Informatsiiny systemy v biznesi: navchalnyi posibnyk. Niu-Deli: Prentice Hall of India.
5. Dziubliuk, O. V. (2014) Antykryzovi zakhody monetarnoi polityky FRS SShA: natsionalni osoblyvosti i hlobalni perspektyvy. Ukrainaska nauka : mynule, suchasne, maibutnie : shchorichnyk / za red. M. V. Lazarovycha. Ternopil : TNEU, Vyp. 19 ; Ch. 1. S. 25-34.
6. Instytut korporatyvnykh finansiv. Tsykly Kondratieva. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/economics/kondratieff-wave/>
7. Investing.com. Finansova platforma, statystychni dzherelo, novynnyi sait. url: <https://www.investing.com>
8. Dvornikov V. Istoriia "klasychnoho finansovoho shakhraistva". Chym krakh FTX nahaduie padinnia Enron. URL: <https://thebell.io/istoriya-klasychnoho-finansovoho-moshennichestva-chem-krakh-ftx-napominaet-padenie-enron>
9. Komisiia z tsinnykh paperiv SShA. Pres-reliz. Ilon Mask vrehuliuvav zvyuvachennia SEC u shakhraistvi. URL: <https://www.sec.gov/news/press-release/2018-226>

## Abstract

**DRIK Illia, BIELOZERTSEV Vasyl**  
**Challenges of modern management. Information systems in business**

*With each decade, the number of challenges and problems in business administration and management increases in direct proportion to the rate of economic progress of the world economy. The market type of economy, characteristic of almost all developed countries of the world today, in which the influence of the state on the activities of business entities is minimal, mostly prevented the establishment of control and regulation of their activities. Over time, the main principle of the economy of Western countries became "democratic evolutionism", that is, the gradual solution of problems step by step, based on negotiations and consensus. Recent years have shown that this principle of solving problems does not keep up with the rapid changes in the economy caused by both technological discoveries and unforeseen events. In these circumstances, a large layer of responsibility for stability falls on the shoulders of company management, accordingly, the coverage of modern challenges based on real experience and the analysis of the use of information systems in business is relevant.*

*This article examines the current state and trends of the world economy in the coming years. The main challenges of management are analyzed and highlighted taking into account the current economic situation, cases of management activities on the example of real companies are considered. The role of information systems, their types, advantages and limitations in business are considered. The author's reflection of the prospects of management development with the use of information systems is carried out.*

**Keywords:** *management, world economy, globalization, federal reserve system, liquidity, crypto sector, raised capital, cost reduction, information systems, data, information, productivity*

Стаття надійшла до редакції 11.02.2023 р.

**Бібліографічний опис статті:**

Дрік І., Белозерцев В. Виклики сучасного менеджменту. Інформаційні системи у бізнесі. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 239-245.

Drik I., Bieozertsev V. (2023) Challenges of modern management. Information systems in business. *Innovation and Sustainability*, № 1, pp. 239-245.



УДК 338.014

**АЗАРОВА Анжеліка Олексіївна**

кандидат технічних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0003-3340-5701  
e-mail: azarova.angelika@gmail.com

**МІРОНОВА Юлія Володимирівна**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0000-0002-2010-3838  
e-mail: mironova@vntu.edu.ua

**ЯРМОЛА Олена Сергіївна**

студентка факультету менеджменту та інформаційної безпеки  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0009-0002-0536-1924  
e-mail: [Ylslena2003@gmail.com](mailto:Ylslena2003@gmail.com)

**ПОПЛАВСЬКИЙ Анатолій Вацлавович**

кандидат технічних наук,  
доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем  
Вінницький національний технічний університет, Україна  
ORCID ID: 0009-0004-3447-1414  
e-mail: avpoplavskiy60@gmail.com

## **ОБҐРУНТУВАННЯ ВИБОРУ ОПТИМАЛЬНОЇ HRM-СИСТЕМИ ЗАСОБАМИ МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ**

*Стаття присвячена розробленню підходу до обґрунтування оптимальної HRM-системи (системи управління людськими ресурсами) на суб'єктах господарювання із застосуванням лінійної моделі зважених сум, входними даними якої є результати вивчення існуючих сучасних інформаційних систем управління персоналом та їх критеріального аналізу і ваги оцінювальних критеріїв. У роботі досліджено функціональні можливості та проаналізовано найбільш розповсюджені інформаційні системи управління персоналом, зокрема «Zoho People», «OrangeHRM», «CakeHR», «Workable», «BambooHR», «SAP SuccessFactors», «Workday HCM», «DeloPro», «HugeProfit», «ISpro», «Scala HR», «Axapta HR Management», «IRenaissance Human Resources / Payroll», «Hurta System», «Вчасно». Дослідження виявило, що використання новітніх інформаційних систем управління персоналом надає багато переваг, які необхідно оцінювати лише із врахуванням їх недоліків, що дозволяє досягати ефективного застосування сучасних HRM-систем. Побудована математична модель дозволила обґрунтувати оптимальну на сьогоднішній день для підприємства (або організації) HRM-систему – «HURMA».*

**Ключові слова:** HRM-система, інформаційні системи, управління персоналом, лінійна модель зважених сум, критерії оцінювання HRM-систем.

JEL classification: L20; M14; O31

DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.246.257>

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

Розвиток сучасних комп'ютерних технологій ставить перед науковцями та практиками управління людськими ресурсами низку важливих завдань, а саме: удосконалення процесу підбору персоналу, професійна адаптація та кар'єрне зростання кадрового потенціалу, оптимізація витрат на оплату праці, збереження психологічного здоров'я, підвищення мотивації працівників, а також мінімізація часових витрат часу на оброблення персональних даних. Вирішення цих та інших проблем управління персоналом потребує нових науково-технічних системних досліджень, що базуються на значному попередньому науковому доробку.

Під час еволюції організаційних процесів на підприємствах персонал стає найважливішим ресурсом серед усіх інших матеріальних та нематеріальних активів. Грамотне управління людськими ресурсами вимагається на усіх рівнях, починаючи від макро-, та, закінчуючи мікровінем.

Характерною особливістю української економіки є проблема некомпетентності HR-менеджменту. Аналіз стану процесів управління персоналом в Україні виявив низку невирішених внутрішніх проблем, серед яких основними є: економія роботодавців на сучасних HRM-системах, відповідному кадровому забезпеченню, спроможному їх ефективно застосовувати; компенсаційна бюрократична культура; некомпетентна діяльність органів управління HRM; відсутність кадрової дисципліни; низькоефективна команда; недосконалість нормативно-правової бази та ін.

Крім того, вплив зовнішнього середовища, в якому функціонують економічні суб'єкти різних форм, є постійно змінюваним: з'являються нові фактори конкуренції, підвищується ступінь її мінливості. Все більшого значення набувають науково обґрунтовані HRM-системи управління людськими ресурсами, спроможні вирішити як внутрішні, так і зовнішні проблеми управління персоналом.

Отже, проблема продуктивного управління персоналом засобами сучасних

інформаційних систем є надзвичайно актуальною, оскільки саме кадри є потужним ресурсом і основним невичерпним джерелом зростання прибутку. Проте, на більшості українських підприємств застосування HRM-систем є обмеженим або не завжди продуктивним, оскільки недостатньо розвиненим є інформаційне поле вибору та обґрунтування найкращої ІС для конкретного суб'єкта господарювання з урахуванням його можливостей, потенціалу та специфіки діяльності.

## 2. АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зауважити, що формування управління персоналом як науки відбулося більше 100 років тому: від початку періоду промислової революції. З 1900 року виникла спеціалізація в галузі УП. За цей час роль людини в організації змінювалася, а отже змінювалися і теорії УП.

У наш час розрізняють три групи теорій УП:

1) класичні теорії, що набули розвитку у 1880 – 1930 рр. (представники: Фредерік Тейлор, Анрі Файоль, Гарінгтон Емерсон, Ліндал Урвік, Макс Вебер, Генрі Форд та ін.);

2) теорії людських відносин, що з'явилися у 1930-х роках (представники: Ельтон Мейо, Крис Арджиріс, Ренсіс Лайкерт, Роберт Блейк тощо);

3) теорії людських ресурсів, що вважаються найбільш новітніми (представники: Абрахам Маслоу, Фредерік Герцберг, Дуглас Макгрегор).

Разом із тим, вагомий внесок у розвиток теорії та практики управління персоналом здійснили такі сучасні вітчизняні вчені, як А. М. Колот, Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В., М. О. Чупріна, Г. П. Жалдак, Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М. та ін. [1 – 6].

А. М. Колот підкреслює важливість гнучкості HRM-систем, що дозволяє пристосовуватися до змін у зовнішньому середовищі та потреб споживачів [1]. Він також наголошує на важливості розвитку культури підприємства та залученні працівників до процесів прийняття рішень.

Багато вчених привертає увагу до важливості розроблення та впровадження

HRM-систем, що забезпечують ефективне управління ресурсами підприємства та розвиток працівників, успішне функціонування суб'єктів господарювання в умовах постійних змін.

Крім того, науковці наголошують на важливості створення комунікаційної культури в організаціях, яка сприяє ефективному взаємодії між працівниками та керівництвом, розвитку лідерських якостей у керівників та впровадження системи менторства для підтримки розвитку працівників [2–6].

Серед закордонних дослідників, які вивчали питання трансформації відтворення персоналу, зокрема, із застосуванням сучасних HRM-систем, слід відзначити таких науковців, як Германс М., Хауф С., Снел С., Сакс А. М., Бейжер С. Джеронімо Х., Міао Р., Гардж С., Сорібес Дж., Абас Дж., Грізлі К., Хефернан М., Ван де Воорде та ін. [7–20].

Упровадження інформаційних систем управління економічними процесами, пов'язаними з персоналом підприємства, забезпечує швидкий та безперервний документообіг, що дозволяє працівникам вивільнити додаткову кількість робочого часу за рахунок зменшення його втрат, що відбувається під час аналізу документації і створення та розробки нових стратегій управління працівниками. Це дозволяє отримувати більш точну та повну інформацію щодо кадрового складу підприємстві, здійснювати його ефективне планування, уникати можливих помилок в управлінні ним.

### 3. ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є розвиток шляхів обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання.

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

Сучасні науковці розглядають HRM-системи як важливий інструмент для досягнення стратегічних цілей організації та підвищення її конкурентоспроможності на ринку. Вони наголошують на важливості гнучкості та адаптивності HRM-систем з

урахуванням специфіки та потреб конкретної організації, її культури та контексту.

Розглянемо основні сучасні HRM-системи, що представлено у табл. 1.

Авторами дослідження було проаналізовано сучасні HRM-системи за низкою базових критеріїв оцінювання, результати якого пропонуються у табл. 2.

Розглянемо функціональне призначення кожної з аналізованих HRM-систем.

«Zoho People» – ця система має широкий функціонал, який враховує управління кадрами, облік робочого часу, оплату праці та інші функції. Вона також має можливості інтеграції з іншими системами, досить зручний інтерфейс та добру підтримку користувачів. Вартість системи є прийнятною [21].

«Orange HRM» – ця система також має широкий функціонал, що включає управління кадрами, облік робочого часу, оплату праці та інші функції. Вона підтримує користувачів та забезпечує відповідність вимогам законодавства, проте гірше інтегрується, порівняно з Zoho People, з іншими системами, які можуть використовуватися в компанії [22].

«CakeHR» – ця система має простий та зручний інтерфейс, достатню функціональність та можливості інтеграції з іншими системами. Вона також забезпечує відповідність вимогам законодавства та надає підтримку користувачам, проте є дорожчою за деякі інші системи [23].

«Workable» – ця система спеціалізується на управлінні процесом найму персоналу. Вона має простий та зручний інтерфейс, є функціональною та інтегрується до роботи з іншими системами. Однак, вона не має настільки широкого функціоналу, як інші системи управління персоналом, і слабше відповідає вимогам законодавства [24].

«BamboohR» – ця система має широкі функціональні можливості, зокрема, управління кадрами, облік робочого часу, оплату праці та інші функції. Вона уможливорює підтримку користувачів та забезпечує відповідність вимогам законодавства. Не зважаючи на те, що ціна цієї системи є дещо дорожчою за інші, її вважають однією з кращих систем управління персоналом на ринку [25].

Таблиця 1

## Опис сучасних HRM-систем

| Назва                                    | Опис   |
|--|--|
| «Zoho People»                            | «Zoho People» – це онлайн-сервіс для управління всіма процесами управління персоналом з єдиної системи. Система забезпечує залучення, утримання і винагороду кращих співробітників для компанії.   |
| «OrangeHRM»                              | «OrangeHRM» – це модульне програмне рішення, призначене для покращення процесів управління персоналом у компанії.  |
| «CakeHR»                                 | «CakeHR» – це Інтернет-сервіс для управління персоналом, який спрощує HR-процеси в компанії і вивільняє ресурси для виконання завдань розвитку.  |
| «Workable»                               | «Workable» – це онлайн-сервіс для виявлення і оцінювання великої кількості кандидатів, подальшого прийняття рішення, хто з кандидатів є найкращим для компанії.  |
| «BambooHR»                               | Хмарний сервіс «BambooHR» – це система для фахівців з персоналу і кадрів, вирішує основні завдання управління HR-даними на малих і середніх підприємствах.   |
| «SAP SuccessFactors»                     | «SAP SuccessFactors» – це хмарна система управління талантами, яка дозволяє організаціям управляти різними аспектами персоналу, такими як планування кадрів, навчання, оплата праці та аналітика.  |
| «Workday HCM»                            | «Workday HCM» – це хмарна система управління людськими ресурсами, яка забезпечує широкий спектр функцій, таких, як управління персоналом, оплата праці, розвиток кадрів та аналіз продуктивності.  |
| «DeloPro»                                | «DeloPro» – це програмний комплекс для управління персоналом, який дозволяє автоматизувати багато рутинних процесів, пов'язаних з управлінням персоналом, таких, як оплата праці, облік робочого часу та кадрові документи.  |
| «HugeProfit»                             | «HugeProfit» – це пакет ПЗ для управління персоналом, який включає в себе різноманітні функції, такі як управління персоналом, оплата праці, облік відпусток та ін.  |
| «ISpro»                                  | «ISpro» – це програмний комплекс для управління персоналом, який включає в себе різноманітні функції, такі як управління персоналом, оплата праці, облік робочого часу та кадрові документи.   |
| «Scala HR»                               | «Scala HR» – це ПЗ для управління персоналом, яке дозволяє організаціям керувати різними аспектами персоналу, зокрема, оплатою праці, відпустками, навчанням та ін.  |
| «Axapta HR Management»                   | «Axapta HR Management» – це модуль управління персоналом в межах платформи Microsoft Dynamics AX, який дозволяє організаціям управляти різними аспектами персоналу, такими, як оплата праці, облік робочого часу та кадрові документи.   |
| «IRenaissance Human Resources / Payroll» | «IRenaissance Human Resources / Payroll» – це програмне забезпечення для управління персоналом та заробітною платою, яке дозволяє компаніям ефективно управляти бухгалтерськими та кадровими процесами, забезпечувати точність обліку заробітної плати та статистики заробітної плати, а також автоматизувати процеси пошуку, відбору та збереження персоналу. |
| «Hurma System»                           | «Hurma System» – це система управління персоналом, що дозволяє цифровізувати всі основні процеси управління персоналом від ведення бази співробітників і виплати заробітної плати, для управління і HR-аналітики.  |
| «Вчасно»                                 | «Вчасно» – це ПЗ для управління персоналом, що уможливлює ефективне управління кадрами, включаючи навчання, оплату праці, облік робочого часу та ін. Ця система також дозволяє ведення електронного документообігу та уможливлює безпеку даних.  |

Таблиця 2

## Аналіз сучасних HRM-систем

| Назва                                    | Сфера використання  | Вид продукту                                    | Інтерфейс                  | Розгортання   | Вільне ПЗ | Наявність демоверсії | Наявність пробної версії |
|--|---|---|----------------------------|---|-----------|----------------------|--------------------------|
| 1  | 2   | 3   | 4                          | 5   | 6         | 7                    | 8                        |
| «Zoho People»                            | середній бізнес, ФОП, спеціаліст, некомерційна організація, корпорація, малий бізнес            | Інтернет-сервіс                                 | Веб-браузер, IOS, Android  | мобільний пристрій, хмара (SaaS)                      | -         | +                    | +                        |
| «OrangeHRM»                              | фрілансер, середній бізнес, ФОП, спеціаліст, некомерційна організація, корпорація, малий бізнес | Система, Інтернет-сервіс                        | Веб-браузер, IOS, Android  | мобільний пристрій, сервер підприємства, хмара (SaaS) | +         | +                    | +                        |
| «CakeHR»                                 | фрілансер, середній бізнес, ФОП, спеціаліст, некомерційна організація, малий бізнес             | Інтернет-сервіс                                 | Веб-браузер, IOS, Android  | мобільний пристрій, хмара (SaaS)                      | -         | +                    | +                        |
| «Workable»                               | фрілансер, середній бізнес, ФОП, спеціаліст, некомерційна організація, корпорація, малий бізнес | Інтернет-сервіс                                 | Веб-браузер, IOS, Android  | мобільний пристрій, хмара (SaaS)                      | -         | -                    | +                        |
| «BambooHR»                               | фрілансер, середній бізнес, ФОП, спеціаліст, некомерційна організація, малий бізнес             | Інтернет-сервіс                                 | Веб-браузер, IOS, Android  | мобільний пристрій, хмара (SaaS)                      | -         | -                    | +                        |
| «SAP SuccessFactors»                     | управління персоналом та кадрові процеси  | хмарна платформа управління персоналом          | веб-Інтерфейс              | хмарне  | -         | +                    | +                        |
| «Workday HCM»                            | управління кадрами та фінансові процеси   | хмарна платформа управління людськими ресурсами | Веб-інтерфейс              | хмарне  | -         | +                    | +                        |
| «DeloPro»                                | управління кадрами та заробітною платою   | ПЗ для управління персоналом                    | Веб-інтерфейс              | локальне  | -         | +                    | +                        |
| «HugeProfit»                             | управління кадрами та заробітною платою   | ПЗ для управління персоналом                    | Веб-інтерфейс              | локальне  | -         | -                    | +                        |
| «ISpro»                                  | управління персоналом та заробітною платою  | ПЗ для управління персоналом                    | Веб-інтерфейс              | локальне  | -         | +                    | +                        |
| «Scala HR»                               | управління персоналом та заробітною платою  | ПЗ для управління персоналом                    | Веб-інтерфейс              | хмарне та локальне                                    | -         | +                    | +                        |
| «Ахартa HR Management»                   | середні та великі підприємства  | HRM система                                     | Веб-інтерфейс та моб. дод. | хмарне та локальне                                    | -         | +                    | +                        |
| «IRenaissance Human Resources / Payroll» | малі та середні підприємства  | HRM система                                     | Веб-інтерфейс              | локальне  | -         | +                    | +                        |
| «Hurma System»                           | середній бізнес, ФОП, корпорація  | Інтернет-сервіс                                 | Веб-браузер                | хмара (SaaS)  | -         | -                    | +                        |
| «Вчасно»                                 | малі та середні підприємства  | Інтернет-сервіс                                 | Веб-інтерфейс              | хмарний   | -         | +                    | +                        |

«SAP SuccessFactors» – ця система має потужний функціонал та можливості інтеграції з іншими системами, що є наявними в компанії. Вона відповідає вимогам законодавства та дає підтримку користувачам. Разом із тим, вона є доволі дорогою [26].

«Workday HCM» – система, що має широкі функціональні та інтеграційні можливості з іншими системами. Вона також забезпечує відповідність вимогам законодавства та дозволяє підтримку користувачів. Однак, вона може бути досить дорогою, що не є виправданим у випадку неповного використання її функціоналу деякими компаніями [27].

«DELOrpo» – ця система спеціалізується на управлінні персоналом та оплаті праці. Вона має зручний інтерфейс та достатню функціональність. Однак, вона слабко орієнтована на компанії зі складною структурою та більшими вимогами до системи управління персоналом [28].

«HugeProfit» – ця система має широкий функціонал щодо управління кадрами, оплати праці, розрахунку податків та інших функцій. Вона має зручний інтерфейс та забезпечує підтримку користувачів. Однак, вона може бути менш зручною для великих компаній зі складною структурою [29].

«Вчасно» – ця система спеціалізується на управлінні кадрами, розрахунку зарплати та обліку робочого часу. Вона має зручний інтерфейс та достатню функціональність. Однак, вона може бути менш гнучкою та не має такого широкого функціоналу, що пропонують деякі інші системи [30].

«ISpro» – ця система має функціонал щодо управління кадрами та обліку робочого часу, зручний інтерфейс та добру функціональність. Проте, є менш гнучкою та менш функціональною, ніж інші системи [31].

«SCALA HR» – ця система має значний спектр функцій щодо управління кадрами та оплати праці, включаючи планування кар'єри, ефективність праці та ін. Вона має зручний інтерфейс та можливість інтеграції з іншими системами. Разом із тим, вона є менш доступною за ціною, ніж її аналоги [32].

«Ахартa HR Management» – ця система реалізує функції з управління кадрами та оплати праці, має зручний інтерфейс. Однак є

менш гнучкою та не настільки широко функціональною, ніж інші HRM-системи [33].

«IRenaissance Human Resources / Payroll» – ця система дозволяє управляти кадрами та оплатою праці. Вона характеризується дружнім інтерфейсом, проте програє аналогам у гнучкості та функціональності [34].

«HURMA» – ця система має достатній функціонал для управління кадрами, включаючи роботу з резюме, ведення кадрових досьє та інші функції. Вона характеризується дружнім інтерфейсом та можливістю інтеграції з іншими системами, хоча може поступатися деяким із них за функціональним навантаженням [35].

Більш ретельно функціональне призначення кожної з вище наданих систем розглянуто у табл. 3.

Кожен із цих програмних комплексів має свої переваги та недоліки, тому важливо обґрунтувати вибір оптимальної HRM-системи, що найкраще відповідає потребам та можливостям конкретної компанії. Для вирішення такої задачі автори статті пропонують застосувати метод багатокритеріального аналізу, що зумовлює потребу формування потужної множини дієвих та неколінеарних критеріїв порівняння, до яких віднесемо такі [36–38]:

- функціональні можливості: цей критерій оцінює, які функції забезпечує система управління персоналом, тобто оцінює, наскільки широким є її можливості;

- витрати на придбання, впровадження та експлуатацію: цей критерій оцінює кошти на придбання, встановлення та підтримку системи управління персоналом, враховуючи не лише ціну самої системи, але й витрати на її інтеграцію з іншими системами, навчання персоналу, підтримку, оновлення та ін.;

- інтеграція: цей критерій оцінює, наскільки добре інформаційна система управління персоналом інтегрується з іншими системами в компанії, такими, як бухгалтерська система, система управління виробництвом;

- відповідність вимогам законодавства: цей критерій оцінює, наскільки система управління персоналом відповідає вимогам законодавства,



принципам організації оплати праці, страхування тощо;

- масштабованість: цей критерій оцінює, наскільки легко інформаційна система управління персоналом може бути масштабована для використання в компанії різного розміру та складності;

- надійність: цей критерій оцінює, наскільки HRM є надійною і безпечною системою управління персоналом, тобто,

оцінює рівень захисту від вторгнень, збоїв та відмов;

- користувацька зручність: цей критерій оцінює, наскільки користувачі можуть легко працювати із системою, простоту та інтуїтивність інтерфейсу;

- підтримка та сервіс: цей критерій оцінює після продажного обслуговування HRM-системи фірмою-розробником, тобто визначає рівень підтримки та сервісу під час її використання клієнтами.

Таблиця 3

### Основне призначення HRM-систем

| Назва                                    | Основне призначення  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| «Zoho People»                            | хмарна система, яка дозволяє автоматизувати процеси управління персоналом компанії, надає інструменти для ведення бази даних співробітників, зарплатного обліку, розкладу роботи, відпусток, оцінки працівників, контролю над виконанням завдань, має зручний інтерфейс для спілкування між різними відділами та співробітниками компанії.                       |
| «OrangeHRM»                              | відкрите ПЗ (open-source) для управління персоналом, яке надає інструменти для ведення бази даних співробітників, зарплатного обліку, розкладу роботи, відпусток, а також для контролю над виконанням завдань. Має безкоштовну та платну версії, а також дозволяє розширювати свої функціональність за допомогою додаткових модулів.                             |
| «CakeHR»                                 | хмарна система, яка надає інструменти для ведення бази даних співробітників, зарплатного обліку, розкладу роботи, відпусток, оцінки працівників, а також контролю над виконанням завдань. Вона також має функції управління навчанням, тобто дозволяє організовувати курси, тести та інші засоби для розвитку працівників.                                       |
| «Workable»                               | хмарна система, яка надає інструменти для управління процесом найму нових співробітників, включаючи створення вакансій, публікацію їх на різних сайтах, відбір кандидатів, проведення співбесід та підготовку оферт. Вона надає інструменти для ведення бази даних співробітників, зарплатного обліку, розкладу роботи, відпусток та оцінки працівників.         |
| «BambooHR»                               | хмарна система, яка дозволяє вести бази даних співробітників, зарплатного обліку, розкладу роботи, відпусток, оцінки працівників, а також здійснювати контроль над виконанням завдань. Вона має функції управління навчанням, зокрема, надає інструменти для організації курсів та відеоуроків для працівників.  |
| «SAP SuccessFactors»                     | хмарна HRM-платформа, яка забезпечує автоматизацію та оптимізацію процесів управління персоналом, включаючи управління талантами, навчанням, винагородами та працевлаштуванням.  |
| «Workday HCM»                            | хмарна платформа управління людськими ресурсами, яка дозволяє здійснювати управління кадрами, оплатою праці, бухгалтерським обліком та аналітикою.   |
| «DeloPro»                                | здійснювати управління персоналом, включаючи управління трудовими договорами, оплатою праці, відпустками та кадровим обліком.  |
| «HugeProfit»                             | платформа управління персоналом, яка надає функції з управління кадрами, оплати праці, бенефітами та аналітикою.   |
| «ISpro»                                  | ПЗ управління персоналом, яке забезпечує функції з управління трудовими договорами, оплатою праці, відпустками та обліком персоналу.   |
| «Scala HR»                               | ПЗ управління персоналом, яке забезпечує функції з управління кадрами, оплатою праці, бенефітами та аналітикою.  |
| «Ахартa HR Management»                   | ПЗ управління персоналом, яке забезпечує функції з управління трудовими договорами, оплатою праці, відпустками та обліком персоналу.   |
| «IRenaissance Human Resources / Payroll» | ПЗ з управління персоналом та заробітною платою.   |
| «Hurma System»                           | система, що дозволяє вести бази даних співробітників, зарплатного обліку, розкладу роботи, відпусток, оцінювання працівників, а також здійснювати контроль за виконанням завдань. Вона має функції управління навчанням, включаючи створення курсів та тестів для працівників, дозволяє вести облік робочого часу та здійснювати відповідні розрахунки зарплати. |
| «Вчасно»                                 | дозволяє автоматизувати процеси управління кадрами та розрахунку зарплати.   |

Отже, автори статті пропонують, щоб кожен  $l$ -ий ( $l = \overline{1, L}$ ,  $L=8$ ) критерій порівняння– $X_l$  – набував значення  $x_{il} \in [1; 10]$ , відповідно, для кожної  $i$ -ої HRM-системи ( $i = \overline{1, n}$ ,  $n = 15$ ), тобто оцінювання значення  $x_i$

відбуватиметься за шкалою  $[1;10]$ , де 1 – це дуже погано, а 10 – дуже добре.

Результати критеріальних оцінок для кожної HRM-системи представлено у табл. 4.

Таблиця 4

Оцінки  $x_{il}$  для  $i$ -ої HRM-системи ( $i = \overline{1, 15}$ ) за  $l$ -м критерієм  $X_l$  ( $l = \overline{1, 8}$ )

| Назва HRM-системи                       | Функціональні можливості | Витрати | Інтеграція | Відповідність умов законодавства | Масштабованість | Надійність | Зручність | Підтримка та сервіс |
|---|--------------------------|---------|------------|----------------------------------|-----------------|------------|-----------|---------------------|
| «Workable»                              | 8                        | 6       | 7          | 8                                | 7               | 8          | 8         | 8                   |
| «CakeHR»                                | 7                        | 7       | 7          | 8                                | 6               | 7          | 9         | 7                   |
| «Orange HRM»                            | 7                        | 7       | 8          | 6                                | 7               | 8          | 8         | 8                   |
| «BambooHR»                              | 9                        | 3       | 8          | 9                                | 8               | 8          | 9         | 8                   |
| «Zoho People»                           | 8                        | 1       | 6          | 7                                | 8               | 9          | 7         | 9                   |
| «DeloPro»                               | 7                        | 9       | 6          | 6                                | 6               | 7          | 7         | 6                   |
| «HugeProfit»                            | 5                        | 8       | 4          | 5                                | 4               | 4          | 6         | 5                   |
| «ISpro»                                 | 6                        | 8       | 5          | 6                                | 5               | 6          | 6         | 6                   |
| «Вчасно»                                | 7                        | 10      | 6          | 7                                | 6               | 7          | 6         | 7                   |
| «SCALA HR»                              | 6                        | 7       | 6          | 7                                | 6               | 7          | 6         | 6                   |
| «Axapta HR Management»                  | 7                        | 5       | 8          | 7                                | 8               | 8          | 7         | 7                   |
| «HURMA»                                 | 10                       | 8       | 7          | 10                               | 10              | 9          | 9         | 9                   |
| «SAP success factors»                   | 9                        | 4       | 9          | 9                                | 9               | 9          | 7         | 9                   |
| «Renaissance Human Resources / Payroll» | 6                        | 4       | 7          | 8                                | 7               | 7          | 6         | 7                   |
| «Workday HCM»                           | 9                        | 2       | 9          | 9                                | 9               | 9          | 9         | 9                   |

Для розрахунку функції корисності за  $L$  критеріями, необхідно спочатку визначити вагу  $P_l$  кожного  $l$ -го критерію ( $l = \overline{1, 8}$ ) у загальній системі оцінювання. Для цього ефективними є методи групового або індивідуального експертного оцінювання, результати дослідження ринку тощо.

Отже, згідно з узгодженими груповими експертними оцінками, ваги  $P_l$  обраних  $l$ -их критеріїв ( $l = \overline{1, L}$ ,  $L=8$ ) пропонуються такими:

- функціональні можливості – 0,25;
- витрати – 0,25;
- інтеграція – 0,1;
- відповідність законодавству – 0,1;
- масштабованість – 0,05;
- надійність – 0,1;
- користувацька зручність – 0,1;
- підтримка та сервіс – 0,05.

Разом із тим, ці ваги можуть бути адаптовані до цілей підприємства та рівня

відповідальності і посадових обов'язків працівників та інших більш значущих (на думку фінансового аналітика конкретного підприємства) критеріїв оцінювання.

Оцінювання значення функції корисності здійснимо за такою залежністю:

$$U_i = \sum_{l=1}^n x_{il} \cdot P_l,$$

де  $U_i$  – корисність  $i$ -ої HRM-системи,  $i = \overline{1, 15}$ ;

$x_{il}$  – значення  $l$ -го критерію ( $l = \overline{1, 8}$ ) для  $i$ -ої HRM-системи ( $i = \overline{1, 15}$ ), причому  $x_{il} \in [1; 10]$ ;

$P_l$  – вага  $l$ -го критерію.

Розрахуємо на базі отриманих значень критеріїв (див. табл. 4) та їх ваг функції корисності для кожної досліджуваної HRM-системи:

$$U_{\text{Zoho People}} = 0,25 \cdot 8 + 0,25 \cdot 1 + 0,1 \cdot 6 + 0,1 \cdot 7 + 0,05 \cdot 8 + 0,05 \cdot 9 + 0,1 \cdot 7 + 0,05 \cdot 9 = 5,55;$$

$$\begin{aligned}
 U_{\text{Orange HRM}} &= 0,25 \cdot 7 + 0,25 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 6 + 0,05 \cdot 7 + 0,05 \cdot 8 + 0,1 \cdot 8 + 0,05 \cdot 8 = 6,85; \\
 U_{\text{CakeHR}} &= 0,25 \cdot 7 + 0,25 \cdot 7 + 0,1 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,05 \cdot 6 + 0,05 \cdot 7 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 7 = 6,9; \\
 U_{\text{Workable}} &= 0,25 \cdot 8 + 0,25 \cdot 6 + 0,1 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,05 \cdot 7 + 0,05 \cdot 8 + 0,1 \cdot 8 + 0,05 \cdot 8 = 6,95; \\
 U_{\text{Bamboo HR}} &= 0,25 \cdot 9 + 0,25 \cdot 3 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 8 + 0,05 \cdot 8 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 8 = 6,8; \\
 U_{\text{SAPSuccessFactors}} &= 0,25 \cdot 9 + 0,25 \cdot 4 + 0,1 \cdot 9 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 9 + 0,05 \cdot 9 + 0,1 \cdot 7 + 0,05 \cdot 9 = 7,1; \\
 U_{\text{Workday HCM}} &= 0,25 \cdot 9 + 0,25 \cdot 2 + 0,1 \cdot 9 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 9 + 0,05 \cdot 9 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 9 = 6,8; \\
 U_{\text{DELOpro}} &= 0,25 \cdot 7 + 0,25 \cdot 9 + 0,1 \cdot 6 + 0,1 \cdot 6 + 0,05 \cdot 6 + 0,05 \cdot 7 + 0,1 \cdot 7 + 0,05 \cdot 6 = 6,85; \\
 U_{\text{Huge Profit}} &= 0,25 \cdot 5 + 0,25 \cdot 8 + 0,1 \cdot 4 + 0,1 \cdot 5 + 0,05 \cdot 4 + 0,05 \cdot 4 + 0,1 \cdot 6 + 0,05 \cdot 5 = 5,4; \\
 U_{\text{Вчасно}} &= 0,25 \cdot 7 + 0,25 \cdot 10 + 0,1 \cdot 6 + 0,1 \cdot 7 + 0,05 \cdot 6 + 0,05 \cdot 7 + 0,1 \cdot 6 + 0,05 \cdot 7 = 7,15; \\
 U_{\text{ISpro}} &= 0,25 \cdot 6 + 0,25 \cdot 8 + 0,1 \cdot 5 + 0,1 \cdot 6 + 0,05 \cdot 5 + 0,05 \cdot 6 + 0,1 \cdot 6 + 0,05 \cdot 6 = 6,05; \\
 U_{\text{SKALA HR}} &= 0,25 \cdot 6 + 0,25 \cdot 7 + 0,1 \cdot 6 + 0,1 \cdot 7 + 0,05 \cdot 6 + 0,05 \cdot 7 + 0,1 \cdot 6 + 0,05 \cdot 6 = 6,4; \\
 U_{\text{Axapta HR}} &= 0,25 \cdot 7 + 0,25 \cdot 5 + 0,1 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7 + 0,05 \cdot 8 + 0,05 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7 + 0,05 \cdot 7 = 6,35; \\
 U_{\text{IRenaissance}} &= 0,25 \cdot 6 + 0,25 \cdot 4 + 0,1 \cdot 7 + 0,1 \cdot 8 + 0,05 \cdot 7 + 0,05 \cdot 7 + 0,1 \cdot 6 + 0,05 \cdot 7 = 5,65; \\
 U_{\text{HURMA}} &= 0,25 \cdot 10 + 0,25 \cdot 8 + 0,1 \cdot 7 + 0,1 \cdot 10 + 0,05 \cdot 10 + 0,05 \cdot 9 + 0,1 \cdot 9 + 0,05 \cdot 9 = 8,5.
 \end{aligned}$$

Отже, згідно з результатами, «HURMA» є найбільш корисною системою для нашої компанії, оскільки має найвищі значення функції корисності серед усіх розглянутих систем.

Під час вибору HRM-системи важливо звернути увагу на всі аспекти її роботи та перевірити, чи дійсно вона відповідає потребам компанії. Разом із тим, рейтинги можуть слугувати лише допоміжним інструментом, але остаточне рішення має

бути зроблене на основі ретельного аналізу та порівняння різних HRM-систем на основі запропонованої авторами математичної моделі лінійних зважених сум.

## 5. ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМКУ

Проаналізовано існуючі на ринку HRM-систем найбільш відомі їх представники, зокрема, «Zoho People», «OrangeHRM», «CakeHR», «Workable», «BambooHR», «SAP SuccessFactors», «Workday HCM», «DeloPro», «HugeProfit», «ISpro», «Scala HR», «Axapta HR Management», «IRenaissance Human Resources / Payroll», «Hurma System», «Вчасно», здійснено їх багатокритеріальне оцінювання. Виявлено, що використання автоматизованих систем управління персоналом може суттєво полегшити роботу HR-менеджерів та забезпечити більш ефективний контроль над процесами найму та утримання персоналу. Однак, такі системи можуть мати свої недоліки, такі як складність налаштування та високі витрати на їх впровадження та підтримку.

Авторами запропоновано застосування лінійної моделі зважених сум для побудови функції корисності для кожної з досліджуваних HRM-систем, що уможливило обґрунтувати вибір оптимального програмного продукту – того, що має максимальне значення функції корисності, а саме, «HURMA». Його застосування сприяє підвищенню конкурентоспроможності бізнесу, покращенню фінансового становища суб'єкта господарювання та оптимізації процесу управління ним.

## Література

1. Колот А. М. Інноваційна праця та її інтелектуалізація як стратегічні вектори становлення нової економіки. *Економіка і організація управління*. 2018. №1. С. 9-20. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732> (дата звернення 24.03.2023 р.)
2. Писаревська Г. І., Аграмакова Н. В., Семенченко А. В. HR-брендинг як складова бізнес стратегії підприємства. *Вісник ХДУ. Серія Економічні науки*. 2019. №33. С. 176-180. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2019-33-34> (дата звернення 24.03.2023)
3. Чупріна М. О., Жалдак Г. П. Особливості HR-менеджменту в умовах діджиталізації бізнесу. *Сучасні підходи до управління підприємством*. 2020. №5. С. 107-119. URL: <http://spu.fmm.kpi.ua/article/view/204745> (дата звернення 24.03.2023)
4. Грищенко Д. Г., Йосифчук Я. М. Формування HR-бренду компанії та його оцінювання. *Економіка та суспільство*. 2021. №6. С. 26-31. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-26-31> (дата звернення 24.03.2023)

5. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. №3. С. 123-136. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/15-Rynkevych.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/15-Rynkevych.pdf) (дата звернення)
6. Чайкіна А. О., Івасенко Н. О. Особливості впровадження HR-менеджменту в діяльність банківської установи. *Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»*. 2021. №4. С. 53 –59. URL: <http://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolitNTU/11212> (дата звернення 24.03.2023)
7. Hermans, M., Ulrich, Michael D. (2021) How symbolic human resource function actions affect the implementation of high-performance work practice: The mediating effect of influence on strategic decision-making, pp. 245–253. DOI: 10.1111/1748-8583.12361.
8. Hauff, S. (2019) Analytical strategies in HRM systems research: a comparative analysis and some recommendations. *The International Journal of Human Resource Management* 32(9), pp. 1923 – 1952. DOI: 10.1080/09585192.2018.1547779.
9. Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. K. (2017) HRM systems strength and HRM target achievement – Towards a broader understanding of HRM processes. *Human Resource Management*, 56(5), 715–729.
10. Snell, S., Morris, S. (2019) Time for realignment: the HR ecosystem. *Academy of Management Perspectives* 35(2), pp. 219 – 236. DOI: 10.5465/amp.2018.0069.
11. Saks, Alan M. (2021) Caring human resources management and employee engagement, pp. 430-444. DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100835.
12. Beijer S, R Peccei, M van Veldhoven and Paauwe, J. (2019) The turn to employees in the measurement of human resource practices: a critical review and proposed way forward. *Human Resources Management Journal*, pp. 1– 17 DOI: 10.1111/1748-8583.12229.
13. Jeronimo, H., Teresa Correia de Lacerda, Paulo Lopes Henriques (2020) From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road, pp. 511-534. DOI: 10.1111/emre.12402.
14. Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., Newman, A. (2020) High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate, pp. 530-546. DOI: 10.1080/09585192.2019.1710722.
15. Garg, S., Jiang, K., Lepak, David P. (2020) HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices, pp. 420-435. DOI: 10.1080/09585192.2020.1792533.
16. Sorribes, J., Celma, D., Martinez-Garcia, E. (2021) Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labor practices for the wellbeing of employees, pp. 720-741. DOI: 10.1002/csr.2111.
17. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, Article 118806. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118806.
18. Greasley, K., Thomas, P. (2020) HR analytics: The onto-epistemology and politics of metricized HRM, pp. 245–253. DOI: 10.1111/1748-8583.12283.
19. Heffernan, M., Cafferkey, K., Harney, B., Townsend, K., Dundon, T. (2021) HRM system strength and employee well-being: the role of internal process and open systems, pp. 4-8. DOI: 10.1111/1744-7941.12302.
20. Van De Voorde, K., Beijer, S. (2015) HPWS, HR attributions and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25, pp. 62– 78. DOI: 10.1111/1748-8583.12062.
21. Zoho People. Сайт ресурсу компанії Zoho People. URL: <https://www.zoho.com/people/> (дата звернення 24.03.2023)
22. Orange HRM. Сайт ресурсу компанії Orange HRM. URL: <https://www.orangehrm.com/> (дата звернення 24.03.2023)
23. CakeHR. Сайт ресурсу компанії CakeHR. URL: <https://blog.sage.hr/hr-management-software-cakehr-a-layer-cake-of-human-resource-services-analytics/> (дата звернення 24.03.2023)
24. Workable. Сайт ресурсу компанії Workable. URL: <https://www.workable.com> (дата звернення 24.03.2023)
25. BambooHR. Сайт ресурсу компанії BambooHR. URL: <https://www.bamboohr.com/> (дата звернення 24.03.2023)
26. SAP SuccessFactors. Сайт ресурсу компанії SAP SuccessFactors. URL : <https://www.successfactors.com/> (дата звернення 24.03.2023).
27. Workday HCM. Сайт ресурсу компанії Workday HCM. URL: <https://www.workday.com/> (дата звернення 24.03.2023)
28. DELOpro. Сайт ресурсу компанії DELOpro. URL: <https://www.delopro.com.ua/> (дата звернення 24.03.2023)
29. HugeProfit Сайт ресурсу компанії HugeProfit. URL: <https://h-profit.com/> (дата звернення 24.03.2023)
30. Вчасно. Сайт ресурсу компанії Вчасно. URL : <https://vchasno.ua/> (дата звернення 24.03.2023)
31. ISpro. Сайт ресурсу компанії ISpro. URL: <https://ispro.ua/> (дата звернення 24.03.2023)
32. SCALA HR. Сайт ресурсу компанії SCALA HR. URL : <https://www.scala.hr/> (дата звернення 24.03.2023)
33. Ахарта HR Management. Сайт ресурсу компанії Microsoft Dynamics AX. URL: [https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/ax/#sort=relevancy&f:@version=\[Microsoft%20Dynamics%20AX\]](https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/ax/#sort=relevancy&f:@version=[Microsoft%20Dynamics%20AX]) (дата звернення 24.03.2023)
34. iRenaissance Human Resources / Payroll. Сайт ресурсу компанії iRenaissance Human Resources / Payroll. URL: <https://renaissancehr.co/> (дата звернення 24.03.2023)
35. HURMA. Сайт ресурсу компанії HURMA. URL: <https://hurma.ua/> (дата звернення 24.03.2023).

36. Азарова А. О., Присяжнюк М. В. Обґрунтування вибору оптимального програмного продукту управління збутом на підприємстві засобами лінійної моделі зважених сум. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 22. С. 10–14. URL : <http://global-national.in.ua/archive/22-2018/191.pdf> (дата звернення 10.04.22 р.).
37. Азарова А. О., Ткачук А., Лозан Б. О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2018. № 18. С. 6 – 9.
38. Азарова А. О., Роїк О. М., Лобанкіна І. С. Впровадження та використання автоматизованих систем підвищення продуктивності праці на підприємств за умов кризи. *Економічний простір*. Дніпропетровськ : ПДАБА. 2010. № 42. С. 125 – 132.

### References

1. Kolot A. M. (2018) Innovative work and its intellectualization as strategic vectors of the formation of a new economy. *Economics and management organization*. No. 1. P. 9-20. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/5732> (access date 03/24/2023)
2. Pisarevska G. I., Agramakova N. V., Semenchenko A. V. (2019) HR-branding as a component of the company's business strategy. *KSU Bulletin. Economic sciences series*. No. 33. P. 176-180.
3. Chuprina M. O., Zhaldak G. P. (2020) Peculiarities of HR management in the conditions of digitalization of business. *Modern approaches to enterprise management*. No. 5. P. 107-119.
4. Hryshchenko D. G., Yosifchuk Y. M. Formation of the company's HR brand and its evaluation. *Economy and society*. 2021. No. 6. P. 26-31.
5. Rynkevych N. S. (2019) Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends. *Economic Herald of Donbass*. No. 3. P. 123-136.
6. Chaikina A. O., Ivasenko N. O. (2021) Peculiarities of implementing HR-management in the activity of a banking institution. *Yuriy Kondratyuk Poltava Polytechnic National University*. No. 4. P. 53-59.
7. Hermans, M., Ulrich, Michael D. (2021) How symbolic human resource function actions affect the implementation of high-performance work practice: The mediating effect of influence on strategic decision-making, pp. 245–253. DOI: 10.1111/1748-8583.12361.
8. Hauff, S. (2019) Analytical strategies in HRM systems research: a comparative analysis and some recommendations. *The International Journal of Human Resource Management* 32(9), pp. 1923 - 1952.
9. Hauff, S., Alewell, D., & Hansen, N. K. (2017) HRM systems strength and HRM target achievement – Towards a broader understanding of HRM processes. *Human Resource Management*, 56(5), 715–729.
10. Snell, S., Morris, S. (2019) Time for realignment: the HR ecosystem. *Academy of Management Perspectives* 35(2), pp. 219 – 236. DOI: 10.5465/amp.2018.0069.
11. Saks, Alan M. (2021) Caring human resources management and employee engagement, pp. 430-444. DOI: 10.1016/j.hrmr.2021.100835.
12. Beijer S, R Peccei, M van Veldhoven and Paauwe, J. (2019) The turn to employees in the measurement of human resource practices: a critical review and proposed way forward. *Human Resources Management Journal*, pp. 1–17 DOI: 10.1111/1748-8583.12229.
13. Jeronimo, H., Teresa Correia de Lacerda, Paulo Lopes Henriques (2020) From Sustainable HRM to Employee Performance: A Complex and Intertwined Road, pp. 511-534. DOI: 10.1111/emre.12402.
14. Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., Newman, A. (2020) High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate, pp. 530-546. DOI: 10.1080/09585192.2019.1710722.
15. Garg, S., Jiang, K., Lepak, David P. (2020) HR practice salience: explaining variance in employee reactions to HR practices, pp. 420-435. DOI: 10.1080/09585192.2020.1792533.
16. Sorribes, J., Celma, D., Martinez-Garcia, E. (2021) Sustainable human resources management in crisis contexts: Interaction of socially responsible labor practices for the well-being of employees, pp. 720-741. DOI: 10.1002/csr.2111.
17. Abbas, J. (2020). Impact of total quality management on corporate sustainability through the mediating effect of knowledge management. *Journal of Cleaner Production*, 244, Article 118806. DOI: 10.1016/j.jclepro.2019.118806.
18. Greasley, K., Thomas, P. (2020) HR analytics: The onto-epistemology and politics of metricized HRM, pp. 245–253. DOI: 10.1111/1748-8583.12283.
19. Heffernan, M., Cafferkey, K., Harney, B., Townsend, K., Dundon, T. (2021) HRM system strength and employee well-being: the role of internal processes and open systems, pp. 4-8. DOI: 10.1111/1744-7941.12302.
20. Van De Voorde, K., Beijer, S. (2015) HPWS, HR attributions and employee outcomes. *Human Resource Management Journal*, 25, pp. 62– 78. DOI: 10.1111/1748-8583.12062.
21. Zoho People. Zoho People resource site. URL: <https://www.zoho.com/people/> (access date 03/24/2023)

22. Orange HRM. Orange HRM company resource site. URL: <https://www.orangehrm.com/> (access date 03/24/2023)
  23. CakeHR. CakeHR company resource site. URL: <https://blog.sage.hr/hr-management-software-cakehr-a-layer-cake-of-human-resource-services-analytics/> (access date 03/24/2023)
  24. Workable. Workable company resource site. URL: <https://www.workable.com> (access date 03/24/2023)
  25. BambooHR. BambooHR resource site. URL: <https://www.bamboohr.com/> (access date 03/24/2023)
  26. SAP SuccessFactors. SAP SuccessFactors resource site. URL: <https://www.successfactors.com/> (access date 03/24/2023).
  27. Workday HCM. Workday HCM company resource site. URL: <https://www.workday.com/> (access date 03/24/2023)
  28. DELOpro. The website of the DELOpro company resource. URL: <https://www.delopro.com.ua/> (date of application 03/24/2023)
  29. HugeProfit Resource site of the company HugeProfit. URL: <https://h-profit.com/> (access date 03/24/2023)
  30. On time. Vchasno company resource site. URL: <https://vchasno.ua/> (date of application 03/24/2023)
  31. ISpro. ISpro company resource site. URL: <https://ispro.ua/> (date of application 03/24/2023)
  32. SCALA HR. SCALA HR company resource site. URL: <https://www.scala.hr/> (access date 24.03.2023)
  33. Axapta HR Management. Microsoft Dynamics AX company resource site. URL: [https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/ax/#sort=relevancy&f:@version=\[Microsoft%20Dynamics%20AX\]](https://dynamics.microsoft.com/ru-ru/ax/#sort=relevancy&f:@version=[Microsoft%20Dynamics%20AX]) (access date 03/24/2023)
  34. iRenaissance Human Resources / Payroll. The iRenaissance Human Resources / Payroll resource site. URL: <https://renaissancehr.co/> (access date 03/24/2023)
  35. PERUM. HURMA resource site. URL: <https://hurma.ua/> (date of application 03/24/2023).
  36. Azarova A. O., Prysiazhnyuk M. V. Justification of the choice of the optimal software product for sales management at the enterprise by means of the linear model of weighted sums. Global and national economic problems. 2018. No. 22. P. 10–14.
  37. Azarova A. O., Tkachuk A., Lozan B. O. Information tools for increasing the efficiency of personnel management at domestic enterprises. Scientific Bulletin of Uzhhorod University. 2018. No. 18. P. 6-9.
  38. Azarova A. O., Roik O. M., Lobankina I. S. Implementation and use of automated systems for increasing labor productivity at enterprises under crisis conditions. Economic space. Dnipropetrovsk: PDABA. 2010. No. 42. P. 125-132.
- 

### Abstract

#### **AZAROVA Anzhelika, MIRONOVA Yuliia, YARMOLA Olena, POPLAVSKYY Anatolii** **Justification of the choice of the optimal HRM system using mathematical modeling**

The article is devoted to developing an approach to justifying the optimal HRM system (system of human resources management) on economic entities using a linear model of weighted sums. The results of the study of the existing modern systems of human resources management, their criterion analysis, and the weight of evaluation criteria are the input data of such a mathematical model. The work explores the functionality and analyzes the most common human resources management systems, in particular, «Zoho People», «OrangeHRM», «CakeHR», «Workable», «BambooHR», «SAP SuccessFactors», «Workday HCM», «DeloPro», «HugeProfit», «ISpro», «Scala HR», «Axapta HR Management», «iRenaissance Human Resources / Payroll», «Hurma System», «Vchasno». The study revealed that the use of latest systems of human resources management provides many advantages which must be evaluated only by taking into account their shortcomings which allows for achieving an effective application of modern HRM systems. The constructed mathematical model made it possible to substantiate the optimal HRM system for the enterprise (or organization) today which is «HURMA».

**Keywords:** HRM-system, information systems, HR-management, linear model of weighted sums, assessment criteria of HRM-systems

---

Стаття надійшла до редакції 24.03.2023 р.

#### **Бібліографічний опис статті:**

Азарова А. О., Міронова Ю. В., Ярмола О. С., Поплавський А. В. Обґрунтування вибору оптимальної HRM-системи засобами математичного моделювання. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 246-257.

Azarova A., Mironova Yu., Yarmola O., Poplavskyy A. (2023) Justification of the choice of the optimal HRM system using mathematical modeling. *Innovation and Sustainability*, № 1, pp. 246-257.