

ПРИЧОРНОМОРСЬКИЙ НАУКОВО-ДОСЛІДНИЙ ІНСТИТУТ  
ЕКОНОМІКИ ТА ІННОВАЦІЙ

ПРИЧОРНОМОРСЬКІ  
ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

Випуск 70



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2021

**Головний редактор:**

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

**Члени редакційної колегії:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»**

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

*Галузь науки: економічні.*

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

*072 – Фінанси, банківська справа та страхування; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність; 241 – Готельно-ресторанна справа; 242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.*

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

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет відповідно до рішення вченої ради Причорноморського науково-дослідного інституту економіки та інновацій (від 25 жовтня 2021 року протокол № 10)**

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

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

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

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

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

## ЗМІСТ

**РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ  
ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ****Дубас Ю.**СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ  
СУСПІЛЬНИХ ІНСТИТУТІВ..... 7**РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Іщенко А.В.**

ТЕХНОЛОГІЇ «ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ» В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ.....15

**РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Дмитришин Л.І., Гавдей С.В.**ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ  
ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ.....19**Кулаков О.О.**ТЕНДЕНЦІЇ ІНВЕСТУВАННЯ В УКРАЇНІ З КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ  
НА ПРИКЛАДІ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ..... 25**Мостова А.Д.**КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ  
В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПЕРІОД ДО 2030 РОКУ.....29**Онешко С.В.**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ПРОМИСЛОВИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ  
НА ПРИНЦИПАХ І ОСНОВАХ КОНЦЕПЦІЇ «ІНДУСТРІЯ 4.0»..... 40**Павлов О.І., Павлова І.О.**ПЕРЕРОЗПОДІЛ ЕКОНОМІЧНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ  
В СИСТЕМІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ  
В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....49**Чумак О.В.**

СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІТ-РИНКУ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....56

**РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ****Борецька Н.П., Яковенко П.В.**

ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ НА ДІДЖИТИЛІЗАЦІЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ..... 62

**Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Рябук К.П.**ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19.....67**Драгун А.О.**МІСЦЕ ТА РОЛЬ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ  
В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ КРАЇНИ.....73**Косар О.В.**ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ  
НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ВІДВІДУВАЧІВ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ.....80**Самофатова В.А., Манолі Т.А., Нікітчина Т.І.**ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ  
ОЗДОРОВЧОГО МЕНЮ РИБНИХ РЕСТОРАНІВ  
НА ОСНОВІ ТОВАРОЗНАВЧИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ.....87**Федоренко І.А., Анпілогова А.В.**РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА  
ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ.....94**Шацька З.Я., Горбачов Я.І.**

ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ.....99

<b>Шостак Л.В., Слободянюк О.В.</b> ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	<b>104</b>
<b>Шпаков А.В.</b> ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ.....	<b>110</b>
<b>Яблонська Н.В., Магденко С.О., Вербицька О.О.</b> ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	<b>115</b>
<b>Яснолоб І.О., Тихтило Б.В., Колот М.В.</b> КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЕКОТОРГІВЛІ В МІСЬКИХ І СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ ТА США.....	<b>120</b>
<b>РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	
<b>Zetao Hu</b> MANAGING THE RURAL DEVELOPMENT THROUGH THE APPLICATION AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES.....	<b>125</b>
<b>Сторожилова У.Л., Сторожилів Г.М., Сторожилів П.М.</b> ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-СТРАТЕГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ.....	<b>129</b>
<b>РОЗДІЛ 6. ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ</b>	
<b>Саранча О.М.</b> ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	<b>138</b>
<b>Соляник Л.Г., Замковий О.І., Водоп'янов В.С.</b> РИНОК FINTESCH-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І ПОШИРЕННЯ НА ТЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ РИЗИКІВ.....	<b>143</b>
<b>Холявко Н.І., Попело О.В., Тарасенко О.О.</b> ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД.....	<b>151</b>
<b>Юдіна С.В., Румянцев Б.В.</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	<b>158</b>
<b>РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ</b>	
<b>Кожухар В.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ САДІВНИЦТВА.....	<b>165</b>
<b>Мардус Н.Ю., Лазуренко О.С.</b> ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ, МЕТОДИКА ЇЇ СКЛАДАННЯ І АУДИТУ.....	<b>175</b>
<b>Тесак О.В., Барановська С.П.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	<b>180</b>
<b>Shevchenko Iryna</b> CURRENT ISSUES REGARDING MANDATORY AUDITING UNDER QUARANTINE RESTRICTIONS.....	<b>184</b>
<b>РОЗДІЛ 8. РЕЦЕНЗУВАННЯ</b>	
<b>Ткаченко Н.В.</b> РЕЦЕНЗІЯ НА МОНОГРАФІЮ ПЕТРУХИ Н. М. ТА ПЕТРУХИ С. В. «ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРОВАНИХ КОРПОРАТИВНИХ ОБ'ЄДНАНЬ В УМОВАХ СТРУКТУРНО-ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СІЛЬСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ: ПРОБЛЕМИ МЕТОДОЛОГІЇ, ТЕОРІЇ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ ТА СЕКТОРАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ» .....	<b>189</b>

## CONTENTS

### SECTION 1. ECONOMICS AND HISTORY OF ECONOMIC IDEA

<b>Dubas Yuriy</b> MODERN APPROACHES TO MODELLING INSTITUTIONAL CHANGE.....	7
--	---

### SECTION 2. WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

<b>Ishchenko Anna</b> “INTERNET OF THINGS” TECHNOLOGIES IN INTERNATIONAL MARKETING.....	15
--	----

### SECTION 3. ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

<b>Dmytryshyn Lesia, Havdei Svitlana</b> FOREIGN EXPERIENCE OF ENSURING THE TOURIST SECTOR'S DEVELOPMENT IN A PANDEMIC CONDITION.....	19
---	----

<b>Kulakov Oleksii</b> TRENDS OF INVESTMENT IN UKRAINE FROM THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION ON THE EXAMPLE OF THE BLACK SEA REGION OF UKRAINE.....	25
---	----

<b>Mostova Anastasiia</b> CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIC SUPPORT OF FOOD SECURITY IN THE IMPLEMENTATION SYSTEM OBJECTIVES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE UNTIL 2030.....	29
--	----

<b>Oneshko Svitlana</b> FORMATION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES ON THE PRINCIPLES AND BASIS OF THE “INDUSTRY 4.0” CONCEPT.....	40
---	----

<b>Pavlov Oleksandr, Pavlova Iryna</b> REDISTRIBUTION OF ECONOMIC POWERS IN THE SYSTEM OF TERRITORIAL ORGANIZATION OF POWER IN UKRAINE IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION.....	49
--	----

<b>Chumak Olena</b> STATE AND TRENDS OF IT-MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS.....	56
--	----

### SECTION 4. ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

<b>Boretska Natalia, Yakovenko Pavlo</b> THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON THE DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES.....	62
--	----

<b>Grynko Tatyana, Hviniashvili Tetiana, Riabuk Kateryna</b> FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC.....	67
---	----

<b>Dragun Andriy</b> THE PLACE AND ROLE OF THE FOOD INDUSTRY IN THE ECONOMIC SYSTEM OF THE COUNTRY.....	73
---	----

<b>Kosar Oleksandr</b> THE INFLUENCE OF DIGITAL MARKETING ON THE LOYALTY OF VISITORS OF RESTAURANT NETWORKS.....	80
--	----

<b>Samofatova Viktoriia, Manoli Tetiana, Nikitchina Tetiana</b> INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF INNOVATIVE PROJECTS OF THE HEALTH MENU OF FISH RESTAURANTS ON THE BASIS OF COMMODITY PROPERTIES.....	87
--	----

<b>Fedorenko Irina, Anpilohova Anna</b> DEVELOPING A MARKETING STRATEGY FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES FOR ENSURES THE COMPETITIVENESS.....	94
---	----

<b>Shatska Zoryana, Gorbachov Yaroslav</b> PROBLEMS AND PROSPECTS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE.....	<b>99</b>
<b>Shostak Liudmyla, Slobodianiuk Olha</b> PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC BUSINESS UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION.....	<b>104</b>
<b>Shpakov Andrii</b> INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGIES OF MODERN CONSTRUCTION DEVELOPMENT.....	<b>110</b>
<b>Yablonska Nataliia, Mahdenko Svitlana, Verbytska Oleksandra</b> MAIN DIRECTIONS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MEAT PROCESSING ENTERPRISES.....	<b>115</b>
<b>Jasnolob Ilona, Tikhtilo Bogdan, Kolot Mikhail</b> COMPETITIVE ADVANTAGES OF ECO-TRADE IN URBAN AND RURAL TERRITORIES OF UKRAINE AND USA.....	<b>120</b>
<b>SECTION 5. PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY</b>	
<b>Zetao Hu</b> MANAGING THE RURAL DEVELOPMENT THROUGH THE APPLICATION AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES.....	<b>125</b>
<b>Storozhylova Uliana, Storozhylov Hlib, Storozhylov Pilip</b> ADVANTAGES OF IMPLEMENTATION OF SMART ARTIFICIAL INTELLIGENCE STRATEGIES FOR THE BLACK SEA REGION.....	<b>129</b>
<b>SECTION 6. MONEY, FINANCES AND CREDIT</b>	
<b>Sarancha Olga</b> APPROACHES TO MODELING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BANKING SYSTEM AND ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES.....	<b>138</b>
<b>Solyanik Lydmila, Zamkovy Olexandr, Vodopyanov Volodymir</b> FINTECH-SERVICES MARKET IN UKRAINE: DEVELOPMENT AND DISTRIBUTION TRENDS AGAINST THE BACKGROUND OF OPTIMIZATION OF BANKING RISKS.....	<b>143</b>
<b>Kholiavko Nataliia, Popelo Olha, Tarasenko Olena</b> INNOVATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF FINANCIAL INSTITUTIONS: WORLD EXPERIENCE.....	<b>151</b>
<b>Yudina Svetlana, Rummyantsev Bogdan</b> THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION OF THE TAX POLICY OF THE ENTERPRISE.....	<b>158</b>
<b>SECTION 7. ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT</b>	
<b>Kozhukhar Valentyna</b> FEATURES OF FORMATION OF ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY OF ENTERPRISES OF THE GARDENING SECTOR.....	<b>165</b>
<b>Mardus Nataliia, Lazurenko Oleksii</b> ECONOMIC ESSENCE OF FINANCIAL STATEMENTS, METHODS OF ITS PREPARATION AND AUDIT.....	<b>175</b>
<b>Tesak Oleksandra, Baranovska Sofiya</b> THEORETICAL BASES OF ACCOUNTING ORGANIZATION AT THE ENTERPRISE.....	<b>180</b>
<b>Shevchenko Iryna</b> CURRENT ISSUES REGARDING MANDATORY AUDITING UNDER QUARANTINE RESTRICTIONS.....	<b>184</b>
<b>SECTION 8. REVIEW</b>	
<b>Tkachenko N.V.</b> A review of the monograph written by Petrukha N. M. and Petrukha S. V. "STATE REGULATION OF INTEGRATED CORPORATE ASSOCIATIONS IN THE CONDITIONS OF STRUCTURAL-INSTITUTIONAL AND FUNCTIONAL TRANSFORMATION RURAL ECONOMY: PROBLEMS, METHODOLOGIES, THEORIES, SOCIO-ECONOMIC AND SECTORAL POLICIES" .....	<b>189</b>

## РОЗДІЛ 1. ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

### СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ТРАНСФОРМАЦІЇ СУСПІЛЬНИХ ІНСТИТУТІВ

### MODERN APPROACHES TO MODELLING INSTITUTIONAL CHANGE

Соціальні інститути визначають поведінку людей і спрямовують їх дії, тому чітке розуміння процесу їх зміни може мати значний позитивний вплив на все суспільство. Відповідно, існує значна кількість різних моделей, які можуть пояснити ті чи інші закономірності трансформації інститутів. Водночас досі не існує універсального і узагальненого підходу. Метою статті є упорядкування та узгодження різних і часто несумісних на перший погляд підходів до трансформації інститутів в наявних дослідженнях. Розглянуто низку економічних моделей зміни інститутів, які пояснюють трансформацію та інерційність інститутів різними факторами, зокрема звичкою, організацією, невизначеністю і ризиком, бажанням зберегти владу, ризиками насильства. Загалом можна зробити висновок про переважно політичний характер трансформації інститутів, адже співвідношення політичної влади окремих індивідів чи груп виявляється одним із ключових факторів зміни чи, навпаки, стабільності інститутів.

**Ключові слова:** інститути, зміна інститутів, інституційна стабільність, економічний розвиток, політична рівновага.

*Социальные институты определяют поведение людей и направляют их действия, поэтому четкое понимание процесса их*

*изменения может оказать значительное положительное влияние на все общество. Соответственно, существует значительное количество различных моделей, которые могут объяснить те или иные закономерности трансформации институтов. Вместе с тем до сих пор не существует универсального и обобщающего подхода. Целью статьи является упорядочение и согласование разных и часто несовместимых на первый взгляд подходов к трансформации институтов в существующих исследованиях. Рассмотрен ряд экономических моделей смены институтов, объясняющих трансформацию и инерционность институтов различными факторами, в частности привычкой, организацией, неопределенностью и риском, желанием сохранить власть, рисками насилия. В целом можно сделать вывод о преимущественно политическом характере трансформации институтов, ведь соотношение политической власти отдельных индивидов или групп оказывается одним из ключевых факторов изменения или, наоборот, стабильности институтов.*

**Ключевые слова:** институты, изменение институтов, институциональная стабильность, экономическое развитие, политическое равновесие.

УДК 330.88

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-1>

**Дубас Ю.**

аспірант

Державна установа

«Інститут економіки та прогнозування  
Національної академії наук України»

**Dubas Yuriy**

Institute of Economics and Forecasting  
of the National Academy  
of Sciences of Ukraine

*Social institutions are among the largest influences on human behavior as they guide and frame every individual action. Understanding why and how institutions persist and eventually change would have a vast effect on society at any level. Thus, a number of independent models were developed to explain certain aspects of institutional change and persistence, but no universal framework has been created so far. The paper attempts to generalize these various models and underline the most universal features of the institutional change. Various factors were offered to explain institutional change or, rather, lack thereof: human habit, difference in organization, uncertainty of the institutional outcomes and the future distribution of rents, violence threats, and desire to maintain the available political power and status. However, while these models provide supplementary argument why inefficient institutions persist, they don't explain how institutions can change in such adverse environments and, even more importantly, why some institutions persist and some do not. More fundamental discovery is how political and power-driven the change or persistence of institutions is: in different unconnected models, including the two more fundamental and majority of the simpler ones, relative power of political groups or parties is overall the largest contributing factor to the direction and structure of institutional change. Thus, institutions that better capture and stabilize the balance of political power can be more stable, and institutions that attempt to disrupt the balance are more prone to change, often in unpredictable and violent fashion.*

**Key words:** institutions, institutional change, institutional persistence, economic development, political equilibrium.

**Постановка проблеми.** Роль інститутів у суспільному житті складно переоцінити, адже вони формують саму структуру, в межах якої здійснюється будь-яка соціально-економічна діяльність. Інститути є дієвою формою впливу на суспільну поведінку. Так, безпосередньо змінити людські вподобання надзвичайно складно, але через належну трансформацію інституційного середовища можна мотивувати індивідів змінити свою позицію на

бажану відповідно до їх власних інтересів. Водночас зміна вже усталених інститутів може виявитися неочікувано складною навіть за наявності чіткого розуміння її необхідності. Яскравим прикладом такого парадоксу є поширення економічно неефективних інститутів поза межами розвинених країн, попри всі зусилля щодо їх викорінення.

У контексті виявлення шляхів розв'язання зазначених проблем дослідження механізмів

трансформації суспільних інститутів є актуальним порядком денним для світової економіки загалом і для сучасної України зокрема, адже чим краще ми розуміємо ці механізми, тим більш ефективно можемо змінювати наявні інститути.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Закономірності інституційних трансформацій активно досліджуються у світовій науковій літературі протягом останніх десятиліть. Так, особливості інституційних змін з урахуванням їх причин розкриваються у працях Т. Беслі, Т. Перссона [7], Дж. Феарона [10], Р. Пауелла [19], Д. Родріка [20; 21], Р. Фернандеза [21], Дж. Робінсона [2] та інших авторів. Більш широкого узагальнення інституційні трансформації як результат узгодження інтересів різноманітних владних груп і сил на тлі розгортання суспільно-політичних процесів, а також як складові частини динамічних і врівноважених перетворень соціально-економічної системи набули у межах теоретичних підходів Д. Норта, Дж. Валліса, Б. Вайнгаста, Дж. Кокса [17; 18], Д. Аджемоглу, Г. Єгорова, К. Соніна [3–5].

**Постановка завдання.** Втім, названі теоретичні підходи й концепції вирізняються певною замкненістю, отже, потребують ретельного вивчення, перегляду та впорядкування щодо визначення засад їх узгодження, актуального співвідношення та взаємодії. Це дасть змогу узгодити набори вхідних теоретичних припущень окремих моделей, з'ясувати загальні механізми інституційних змін та в перспективі побудувати більш адекватні та універсальні моделі трансформації інститутів.

Отже, метою статті є упорядкування теоретичних підходів до процесу трансформації суспільних інститутів та їх узгодження для більш ефективного моделювання інституційних змін.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За визначенням Д. Норта, інститути – це «вироблені людьми обмеження, які спрямовують взаємодію між людьми» [16, с. 3]. Їх можна визначити як певні правила гри, які обумовлюють мотивацію людей у їх суспільному та індивідуальному виборі, отже, вводять у площину економіки такі феномени, як норми, правила, звичаї, традиції, ідеології чи догми [16, с. 22]. Вітчизняний науковець А. Гриценко зазначає, що «інститути утворюють соціальний каркас суспільства, в рамках якого здійснюється діяльність», а також формують для цієї діяльності «обмеження, коридори, напрями» [1, с. 42]. Таким чином, соціальні інститути визначають поведінку індивідів шляхом обмеження площини їх вільного економічного вибору.

Водночас інститути привносять елемент усталеності в систему суспільних відносин. Так, за визначенням Дж. Ходжсона, який зауважує значну схожість між звичками й соціальними інститутами, інститути є «системами усталених правил, які обумовлюють структуру соціальних взаємо-

дій» [13, с. 2]. Вони визначають поведінку економічних суб'єктів, формуючи у них стабільні очікування щодо загальних суспільних господарських перспектив, отже, здатні не лише обмежувати поведінку індивідів, але й створювати або робити доступними нові моделі і способи соціальної взаємодії.

Попри все різноманіття наявних інститутів, вважається, що їх конкретна форма та структура не мають особливого значення, оскільки на практиці системи інститутів здатні до взаємної заміни зі збереженням набутого економічного ефекту [9, с. 121–122]. До того ж слід враховувати, що формальний вигляд інститутів може значно змінюватися під впливом зміни політичних цілей без суттєвої зміни їх глибинної сутності та економічних результатів, відповідно, зміна конкретних інститутів не матиме очікуваного впливу на економіку, як ілюструє модель Аджемоглу-Робінсона [2]. Отже, основна увага під час аналізу інститутів повинна приділятися не конкретним деталям і формальним параметрам запровадження інституційного режиму, а більш загальним закономірностям його функціонування у контексті досягнення очікуваних результатів економічного розвитку [22].

Дотримуючись методологічного підходу Д. Норта, вважаємо доцільним розрізняти формальні й неформальні інститути, для яких характерні суттєві відмінності в процесі трансформації. Так, формальні інститути мають визначений юридичний статус (переважно це офіційні законодавчі та нормативні акти: від конституції і загальних законів до приватних угод) і легко ідентифікуються в ході дослідження. Вони здатні швидко змінюватися в ході таких же формалізованих процесів (наприклад, голосування або укладення актів), але не обов'язково мають значний вплив на політико-економічне середовище [16, с. 46–54]. Неформальні інститути у вигляді загальноприйнятих суспільних стандартів поведінки, традицій, ментальних настанов тощо виникають у різних аспектах життя людини; вони обмежують і спрямовують поведінку суб'єктів, не маючи явної («записаної») структури.

Дослідники часто зосереджуються на вивченні формальних інститутів, невиправдано уникаючи глибокого аналізу неформальних. З одного боку, такий підхід є виправданим, адже формальні інститути набагато простіше ідентифікувати, а їх структурні зміни є публічними й очевидними, що дає змогу зібрати й обробити значний масив відповідних емпіричних матеріалів. З іншого боку, вплив формальних інститутів доповнюється і уточнюється саме завдяки неформальним інститутам, які набагато складніше виявити й описати. Отже, на практиці лише оптимальне поєднання формальних і неформальних інститутів визначає раціональний економічний вибір індивідів та його



результати, а розгляд лише самих формальних правил не дає адекватного уявлення про економічний вибір та зміст інституційних змін [16, с. 53]. Протилежна тенденція до надмірного зосередження на неформальних інститутах і децентралізованих системах, які виникають шляхом самоорганізації, також є оманливою. На практиці повністю децентралізовані самоорганізовані системи є дуже рідкісними, характерними переважно для найменш розвинутих суспільств і настільки нетривалими, що можна говорити про їх перехідний характер з урахуванням тенденції до їх формалізації [6].

Зміна інституційного середовища відбувається в різний спосіб. Формальні правила трансформуються шляхом явних домовленостей у межах чітко визначеної юридичної та громадської процедури референдуму, офіційної законотворчої діяльності, суспільних контрактних угод тощо. Водночас неформальні інститути змінюються непомітно і неявно, так само, як вони функціонують: трансформація неформальних інститутів просто констатує усталення змін у поведінці людей та їх звичок [12].

Оскільки інститути одночасно формують звички індивідів та ними визначаються, виникає позитивний замкнений цикл, у межах якого інститути підтримують і посилюють самі себе. Відповідно, як зауважує Дж. Ходжсон, з огляду на ключову в цьому механізмі роль звички інститути мають схильність до інерції тією мірою, якою інерційністю характеризуються звички індивідів [13, с. 7]. Ця закономірність притаманна перш за все неформальним інститутам, але також стосується ефективних комплексів із формальних і супутніх неформальних інститутів.

Усталена звичка може забезпечувати суттєву інерцію інститутів навіть за активних спроб їх зміни. Так, мета-аналіз 58 експериментальних досліджень виявив вагому й статистично значущу роль відповідності запропонованого за замовчуванням варіанта поточному статусу-кво в поведінці індивідів: індивіди схильні за інших рівних умов частіше вибирати варіант, доступний за умовчанням, якщо він відповідає традиції і звичці [14]. Більш того, інші дослідження показують, що маркування навіть цілком довільного варіанта як загальноприйнятого чи традиційного незалежно від того, чи він насправді таким є, суттєво збільшує імовірність його вибору [15].

Проте слід мати на увазі, що інерційність інституційних змін може бути пов'язана з особливостями політичного процесу. При цьому Х. Чанг доходить висновку, що цей фактор часто залишається недостатньо вивченим. Так, економісти перш за все неоліберальні, часто уникають розгляду політичних чинників функціонування ринку як таких, що порушують принципи свободи вибору чи раціональності [8].

Водночас значна частина неінституційних моделей стосується саме процесу трансформації інститутів і феномена інституційної стабільності. Вона обумовлюється різномірними факторами, зокрема перевагою в організації прихильників статусу-кво порівняно з прихильниками реформ у моделі Родріка [20], невизначеністю розподілу вигоди від інституційних змін у моделі Родріка-Фернандеза [21], схильністю до політичного насильства та неспроможністю політичної системи до координації ресурсних інтересів окремих груп у моделі Беслі-Перссона [7], інтересом наявних гравців до консервації політичного балансу для збереження владних позицій у майбутньому в моделі Аджемоглу-Робінсона [2].

Так, модель Фернандеза та Родріка [21] зосереджує увагу на невизначеності розподілу вигід і витрат від процесу реформування між різними політичними групами. Припускається існування суттєвої невизначеності щодо вигоди від майбутньої реформи для кожного політичного гравця, який внаслідок цього має інтерес протидіяти її впровадженню і цим фактично підтримувати поточний інституційний режим. Неочікуваним результатом моделі є те, що раніше впроваджені інституційні зміни можуть отримати політичну підтримку, навіть якщо не мали її раніше, адже розподіл вигід від реалізованих інституційних змін стає очевидним для політичних гравців. Такий результат не залежить від поведінкових факторів, ставки дисконтування, схильності до ризику, а також не вимагає процесу демократичного голосування як механізму волевиявлення, адже невизначеність має фундаментальний характер.

Модель Беслі і Перссона [7] аналізує поведінку агентів у двохпартійній системі в умовах можливості громадянської війни та не завжди досконалої системи обмеження ресурсних інтересів гравців. За таких припущень перехід від неефективних до ефективних інститутів може відбуватися лише в державах з високою інституційною спроможністю та низькою ймовірністю внутрішніх конфліктів. Якщо інститути не здатні ефективно обмежити економічні апетити окремих гравців, будуть формуватися інститути, які перерозподіляють ресурси на користь владної групи і зменшують політичні можливості опозиційної. Якщо ж у країні відсутня не лише інституційна спроможність, але й внутрішня стабільність, домінуюча група зацікавлена в розбудові репресивних інститутів, які зменшуватимуть шанси втратити владу в ході громадянського конфлікту. Таким чином, можливість подальших інституційних змін та їх напрям залежать перш за все від поточних інституційних умов. У розвинутих державах гравці мотивовані інвестувати в подальший розвиток економічно ефективних інститутів, тоді як у країнах із поширеною корупцією і високим ризиком перевороту

розвиваються екстрактивні інститути та політичні репресії.

Д. Аджемоглу та Дж.А. Робінсон розглядають процес інституційної зміни як політичну рівновагу між олігархічними групами, які можуть інвестувати ресурси в підтримку своєї політичної влади [2]. Формально інститути в країні можуть мати будь-який вигляд, але їх результати визначаються в ході політичного змагання між окремими владними групами. В результаті переходу від недемократичного до демократичного ладу змінюються лише інструменти боротьби, оскільки відбувається неявне захоплення демократичних інститутів (шляхом підкупу виборців, корупційних схем чи лобювання) замість явного представництва в недемократичних. Втім, точка рівноваги при цьому не змінюється: втрата формальної влади компенсується зростанням впливу на номінально демократичні процеси.

Ця модель наочно ілюструє, як на фактичний розподіл політичної влади та економічний ефект від інституційного середовища може не мати впливу навіть така значна зміна формальних інститутів, як перехід від демократичної системи до диктатури і навпаки. Основним діючим фактором у ній є можливість олігархічних груп використовувати свої ресурси для неявного захоплення демократичних інститутів за умов надання такого дозволу з боку державних інститутів. Окремі дослідження показують, як ці ж мотиви можуть приводити до громадянської війни, як у моделі Феарона [10], або колапсу влади, як наведено у дослідженні Дж. Хіршлейфера, М. Болдріна і Д. Левіна [11].

Практично всі наведені моделі розглядають інститути як екзогенний фактор, заданий довільно або історично. Хоча консервація цих інститутів виявляється ендегенним результатом політичного процесу, в них можлива стабільність абсолютно довільних комбінацій економічних інститутів, що суперечить реальності. З іншого боку, інші дослідження зосереджуються на аналізі інститутів як цілком чи здебільшого ендегенного фактору. В них не лише зміна інститутів і їх схильність до інерції, але й сама їх конкретна форма визначаються в ході узгодження інтересів окремих гравців, які володіють ресурсами, потенціалом насильства чи політичною владою.

Так, Д.С. Норт, Б. Вайнгаст і Г. Кокс розвивають і формалізують підхід, запропонований раніше в рамках їх дослідження економічної історії [17], і будують модель інститутів як систему уникнення громадянської війни в умовах постійної нестабільності [18]. В цій моделі інституційні зміни служать для пошуку такої рівноваги між різними владними групами, яка сприяє мінімізації ризику насильства шляхом розподілу вигоди від інститутів для компенсації можливих перспектив розв'язання громадянської війни або військового перевороту

й радикального перерозподілу ресурсів у країні на власну користь. Якщо ж будь-яка з політичних груп зауважує, що її потенційна вигода від перевороту перевищує затрати й ризики, вона може його розпочати, і за її успіху політична система в країні може зазнати краху.

Військова стабільність вимагає економічно неефективних інститутів, які дають змогу отримати високі ренти політичними групами, наділеними високим потенціалом насильства, наприклад, контролем над армією чи військовими організаціями (водночас фінансові ресурси теж можуть бути використані для організації перевороту). Ренти стають винагородою й одночасно фактором стримування гравців; у разі внутрішнього конфлікту виділені ренти будуть втрачені незалежно від його результатів.

Можна сказати, що умовою стабільності політичної системи в цій моделі є принцип пропорційності: чим більшим є потенціал насильства в розпорядженні окремого гравця, тим кращі економічні результати (зокрема, більшу частку рент) він має отримувати, і навпаки.

Математично принцип пропорційності можна виразити таким чином:

$$a_j(s_d) \geq p(s_j) * W - c_j,$$

де  $a_j(s_d)$  – економічні результати політичного гравця  $j$  в інституційному стані  $s_d$ , який нині підтримується домінуючою владою;  $p(s_j)$  – шанси перемоги гравця  $j$  в боротьбі за владу і нового інституційного стану  $s_j$ ;  $W$  – вигоди, яких зможе набути цей гравець у разі зміни влади й переходу до нового інституційного стану;  $c_j$  – затрати, які понесе цей гравець для здійснення революції.

В ситуації ідеальної рівноваги будь-який з гравців не зацікавлений порушувати суспільну домовленість, і система може існувати стабільно. Втім, на практиці постійно відбуваються зміни, які дестабілізують систему. Так, економічні фактори роблять нестабільним потік рентних доходів (наприклад, зміна цін на ресурси може привести до суттєвих змін в отриманні вигоди від участі в певних індустріях), а насильницький потенціал може різко змінюватися під дією зовнішніх факторів або політичних домовленостей (наприклад, внаслідок появи нових союзників всередині країни чи ззовні).

Якщо внаслідок цих змін вигода від миру для певного гравця стане меншою за його потенціал насильства, він може ініціювати військовий переворот. Відповідно, для стабілізації політичної ситуації потрібні інститути, які будуть зменшувати військовий потенціал окремих гравців. Так, окремі гравці та диктатор, який виступає основним арбітром і розпорядником ресурсів у країні, можуть вдаватися до вжиття заходів, спрямованих як на заохочення добросовісної співпраці, так і на ускладнення конфлікту. На рівні диктатора

для знеохочення конфлікту використовуються ренти, персоналізовані інститути, які приводять до колапсу під час усунення від влади конкретних осіб, система політичних репресій щодо найменш схильних до домовленості груп та накопичення (і тотальний контроль) військового потенціалу для покарання спроб перевороту. Окремі гравці можуть вдатися до створення спільних проєктів, які залежать від доброї волі всіх учасників і будуть втрачені в разі взаємної агресії, обміну заручниками чи політичних шлюбів, публічних політичних союзів, джентльменських угод або гарантій третіх сторін.

За зменшення іншими гравцями власного потенціалу насильства зменшується ризик колапсу усталеної політичної системи. Водночас кожна зі сторін зацікавлена в мінімізації чужого потенціалу насильства й збільшенні власного. Оскільки вигода від розподілу ресурсів прямо залежить від співвідношення потенціалу насильства, група еліт, яка його знижує, отримує за інших рівних умов менші вигоди.

Якщо сумарний потенціал насильства в країні достатньо високий, гравці вимушені будувати інститути, які забезпечують військову й політичну стабільність, але не сприяють довгостроковому економічному розвитку. Так, ренти максимізуються, ринки виявляються обмеженими, рішення приймаються на основі поточної політичної ситуації, широко використовуються персоналізовані й двосторонні механізми зменшення насильницького потенціалу, а в країні діють авторитарні інститути. Водночас перехід від ендегенних економічно неефективних інститутів до більш оптимальних і демократичних може суттєво зменшувати громадянську стабільність і, відповідно, бути загалом небажаним, оскільки відкриті демократичні інститути зменшують сумарні рентні доходи і, відповідно, вигоду гравців від політичної і військової стабільності.

Таким чином, у цій моделі відбувається поширення економічно неефективних інститутів, які забезпечують стабільність, і спостерігається інституційна інерція. Ця модель може функціонувати за широкого спектру політичних систем і припущень про поведінку індивідуальних гравців, тому ці результати можна вважати універсальними.

Водночас деякі зміни умов можуть сприяти інституційним змінам і розвитку більш економічно ефективних інститутів. Стабілізація і зменшення частоти економічних і політичних змін (незалежно від того, викликана вона зовнішніми факторами або виробленням нових інституційних рішень) сприятимуть зменшенню ризику колапсу системи й збільшуватимуть гнучкість інститутів. Зовнішня військова загроза теж, як це не парадоксально, сприяє внутрішній стабільності: якщо політична нестабільність може привести до повного колапсу

держави, гравці не зможуть отримати вигоду навіть за умов успішного перевороту.

Важливо, що, на відміну від статичних моделей, у моделі Норта, Вайнгаста і Кокса інституційна структура ендегенізується: майже всі інститути в ній є закономірним результатом історичного балансу політичних сил (у формі потенціалу насильства, який, власне, задається екзогенно). Інституційні зміни є результатом рішень окремих гравців, зміни співвідношення їх політичних сил або зовнішніх факторів, які впливають на умови гри.

Іншим напрямом розвитку динамічних моделей є так звана Markov Voting Equilibrium, яка є закономірним продовженням підходу, використаного раніше в моделі Аджемоглу-Робінсона, і стала основою для кількох формальних динамічних моделей у подальших дослідженнях Д. Аджемоглу, Г. Єгорова і К. Соніна [3–5].

В першому дослідженні ними розроблено найпростішу модель для аналізу динаміки та стабільності різних політичних норм та конституцій [3]. В цій моделі інституційні трансформації відбуваються послідовно, у вигляді ланцюжка переходів між конкретними станами, кожен із яких є відображенням узгодженого політичного рішення окремих груп. В цій і подальших моделях використовується ідея рівноваги політичного вибору за Марковим, згідно з якою інституційні зміни (очевидно, йдеться лише про формальні інститути) відбуваються лише за підтримки достатньо великої коаліції політичних гравців. Ця рівновага ґрунтується на двох припущеннях: перехід між дискретними станами повинен відбуватися, якщо існує підмножина гравців, політичних ресурсів яких достатньо для переходу, які отримують вищу вигоду від її впровадження; а вигода від продовження або зупинки інституційних змін повинна визначатися лише конкретними станами. За цих припущень формується стратегічна рівновага, за якої конкретний шлях інституційних перетворень є однозначно залежним від співвідношення політичних сил і вподобань учасників.

Динаміка станів у цій моделі є збіжною, адже, зрештою, знаходиться кінцевий стан, у якому неможлива коаліція для подальших змін. Втім, конкретний сценарій цієї стабілізації може зазнавати значного впливу від зовнішніх шоків, їх конкретного часу і характеристик. Так, за окремих специфікацій цілком можливий сценарій множинної рівноваги, за якого кінцевий стан моделі може суттєво відрізнятись залежно від конкретного пройденного шляху.

Підхід в оригінальному дослідженні вимагав наявності детермінованих станів та стаціонарності вподобань політичних груп, а також зосереджувався на дослідженні стану стабілізації. Подальші моделі розширюють кількість і послаблюють обмеження на форму політичних груп, а також зміню-

ють фокус з одного кінцевого стану системи на повний перелік майбутніх станів.

Один зі сценаріїв стабільності, пов'язаний із загрозою мирної чи насильницької революції і зміни правлячої коаліції, в цій моделі можна описати таким чином:

$$a_d(s_d) \geq p(s_j) \times a_d(s_j) + (1 - p(s_j)) \times a_d(s_d),$$

де  $a_d(s_d)$  – економічні результати домінуючої політичної групи в поточному інституційному стані;  $p(s_j)$  – шанси групи  $j$  перемогти в боротьбі за владу і перейти до нового інституційного стану  $s_j$ ;  $a_d(s_j)$  – економічні результати домінуючої політичної групи в постреволюційному інституційному стані.

Таким чином, стабільне рішення в ситуації постійної загрози зміни влади у цій моделі може передбачати продиктовані шансом втратити владу поступки домінуючої політичної коаліції на користь інших гравців. Ідеальний для цієї коаліції інституційний стан, за якого зберігається неминуча (чи хоча б значна) загроза втрати влади від однієї з інших політичних груп, може поступатися стабільному компромісу, у якому домінуюча коаліція отримує значно менші вигоди, але при цьому мінімізує ризик втрати влади.

На перший погляд, перспектива моделі Норта, Вайнгаста, яка формулює умову політичної стабільності з точки зору рядових політичних гравців, кардинально відрізняється від перспективи моделі Аджемоглу, Єгорова і Соніна, яка зосереджується на діях правлячої коаліції. Водночас, якщо відслідкувати кінцеві результати застосування цих підходів до політичної стабільності, можна зауважити формування аналогічних інституційних станів.

Принцип пропорційності передбачає розподіл рент в економіці відповідно до політичної сили окремих гравців: чим більше загроза, тим більше частина рент, на яку може претендувати гравець. Умова стабільності за загрози революції передбачає поступки на користь окремих політичних груп, які через високу політичну силу можуть становити загрозу для домінуючої коаліції: чим більша загроза від гравця, тим більші поступки на його користь. В такому формулюванні легко зауважити, що принцип пропорційності, який є єдиним рішенням проблеми нестабільності в моделі, розробленій Д.С. Нортом, Б. Вайнгастом і Г. Коксом, також є рішенням у моделі, розробленій Д. Аджемоглу, Г. Єгоровим і К. Соніним.

Більш того, низка простіших моделей характеризується аналогічною рівновагою. Так, у моделях Родріка, Бесслі-Перссона і Аджемоглу-Робінсона відсутність інституційних змін диктується саме екзогенним розподілом політичних сил між основними гравцями.

Отже, розподіл економічних результатів від функціонування стабільної системи інститутів між

окремими гравцями повинен відображати розподіл політичної влади між ними, інакше система інститутів може втрачати стабільність. Втім, слід пам'ятати, що повна дестабілізація і перехід до озброєного перевороту є лише одним із можливих сценаріїв інституційної трансформації, який характеризує перш за все доробок Д. Норта, а мирне формування нової правлячої коаліції є більш очевидним варіантом зміни інститутів у моделях Аджемоглу, Єгорова і Соніна.

Аналогічними в обох моделях є наслідки внутрішньої чи зовнішньої нестабільності. Якщо внаслідок дії зовнішніх факторів може виникати суттєва диспропорція між економічними результатами та шансами окремих гравців на захоплення влади в мирний чи військовий спосіб, наявна інституційна система виявляється нестійкою, відповідно, відбудеться перехід до нової системи інститутів, яка усуватиме цей дисбаланс шляхом перевороту чи формування нової владної коаліції.

В цих моделях наслідком узгодження політичних інтересів є формування стабільної інституційної системи, яка відображає політичну рівновагу між гравцями та їх коаліціями. При цьому можуть виникати економічно неефективні інститути, які, однак, забезпечують інституційну і політичну стабільність шляхом перерозподілу доходів на користь найбільш потужних політичних гравців. Спроба змінити такі інститути не лише стикатиметься з протидією окремих гравців, але й здатна повністю дестабілізувати ситуацію в країні: інститути, які недостатньо враховують політичний баланс, можуть привести до зміни влади чи громадянської війни.

Таким чином, можна говорити про конвергенцію процесу інституційних змін у неоінституційних моделях: із незначними додатковими припущеннями вони приводять до однакових результатів на практиці.

**Висновки з проведеного дослідження.** Ключовою характеристикою процесу трансформації інститутів, на якій зазвичай найбільше акцентують увагу дослідники, є їх інерційність. Одним із факторів, які пояснюють цю характеристику, є суттєва роль поведінкового фактору: за інших рівних умов індивіди підтримують наявний статус-кво, звичні (традиційні) способи поведінки. Втім, за зміни інститутів вони діють за усталеними звичками й можуть протидіяти процесу трансформації.

Крім того, існує низка формальних моделей, які описують процес трансформації інститутів і пояснюють їх інерційність. Найпростіші моделі розглядають інституційне середовище як задане екзогенно і констатують, що гравці будуть схильні його стабілізувати з огляду на вплив конкретних факторів, зокрема зацікавленості еліт до збереження влади, складності в координації між прихильниками реформ, неможливості гарантувати форму

розподілу майбутніх вигід від реформ. Фактично в цих моделях інституційне середовище консервується: інститути в майбутньому функціонально повторюють (хоч і не обов'язково повністю зберігають форму) інститути минулого і фіксують уже усталені економічні розподіли.

Інші дослідження, зокрема модель Норта, Вайнґаста і Кокса, з одного боку, та ціла низка однотипних моделей Аджемоглу, Єгорова та Соніна, з іншого боку, припускають, що інституційне середовище не є статичним і зумовленим зовнішніми факторами, а є закономірним наслідком історичного політичного процесу.

Попри їх формальну несхожість, одним із ключових висновків з наявних моделей, зрештою, є те, що розподіл економічних результатів від функціонування стабільної системи інститутів між окремими політичними гравцями може зазнавати впливу через співвідношення їх шансів зайняти владу. Загалом у найбільш ґрунтовних моделях трансформація інститутів не лише можлива, але й є закономірним елементом політичного процесу: якщо наявний набір інститутів не відповідає балансу політичної сили, він повинен трансформуватися тим чи іншим чином.

Цей висновок має цінність для майбутніх досліджень, особливо прикладного характеру, адже, крім досягнення економічної ефективності чи конкретних поставлених цілей, дієві суспільні інститути повинні враховувати цю умову, щоб не зменшувати політичну стабільність інституційної системи. Водночас доцільно продовжувати дослідження у цьому напрямі для розроблення більш ефективних і прикладних моделей трансформації інститутів, які будуть більше відповідати конкретним світовим та вітчизняним реаліям і зможуть безпосередньо використовуватись на практиці.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гриценко А. Институциональная политическая экономия: предмет, методология, содержание. LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrücken, 2014. 524 с.
2. Acemoglu D., Robinson, J. A. De Facto Political Power and Institutional Persistence. *American Economic Review*. 2006. № 96 (2). P. 325-330. DOI: 10.1257/000282806777212549.
3. Acemoglu D., Egorov G., Sonin K. Dynamics and stability of constitutions, coalitions, and clubs. *American Economic Review*. 2012. № 102 (4). P. 1446-1476. DOI: 10.1257/aer.102.4.1446.
4. Acemoglu D., Egorov G., Sonin K. Political economy in a changing world. *Journal of Political Economy*. 2015. № 123 (5). P. 1038-1086. DOI: 10.1086/682679.
5. Acemoglu D., Egorov G., Sonin K. Social mobility and stability of democracy: Reevaluating de Tocqueville. *The Quarterly Journal of Economics*. 2018. № 133 (2). P. 1041-1105. DOI: 10.1086/682679.
6. Bates R. Essays on the Political Economy of Rural Africa. *Cambridge University Press*. 1983. P. 19-20. DOI: 10.1017/CBO9780511558740.
7. Besley T., Persson T. Fragile States and Development Policy. *Journal of the European Economic Association*. 2011. № 9 (3). P. 371-398. DOI: 10.1111/j.1542-4774.2011.01022.x.
8. Chang H.J. Breaking the Mould: An Institutionalist Political Economy Alternative to the Neo-Liberal Theory of the Market and the State. *Cambridge Journal of Economics*. 2002. № 26 (5). P. 539-559. DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/26.5.539>.
9. Engerman S.L., Sokolof K.L. Debating the Role of Institutions in Political and Economic Development: Theory, History, and Findings. *Annual Review of Political Science*. 2008. DOI: 10.1146/annurev.polisci.11.120406.135217.
10. Fearon J. Why Do Some Civil Wars Last so Much Longer Than Others. *Journal of Peace Research*. 2004. № 41. P. 275-301. DOI: 10.1177/0022343304043770.
11. Hirshleifer J., Boldrin M., Levine D. The Slippery Slope of Concession. *Economic Inquiry*. 2009. № 47 (2). P. 197-205.
12. Hodgson G.M. The Evolution of Economic Institutions: A Critical Reader. Edward Elgar Pub, 2004. P. 8. DOI: 10.4337/9781847207036.
13. Hodgson G.M. What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*. 2016. № 40:1. P. 1-25. DOI: 10.1080/00213624.2006.11506879.
14. Jachimowicz J., Duncan S., Weber E., Johnson E. When and why defaults influence decisions: a meta-analysis of default effects. *Behavioral Public Policy*. 2019. No. 3. P. 1-28. DOI: 10.1017/bpp.2018.43.
15. Moshinsky A., Bar-Hillel M. Loss Aversion and Status Quo Label Bias. *Social Cognition*. 2010. № 28 (2). P. 191-204.
16. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990. 152 p. DOI: 10.1017/CBO9780511808678.
17. North D.C., Wallis J., Weingast B. Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History. Cambridge : Cambridge University Press, 2009. DOI: 10.1017/CBO9780511575839.
18. North D.C., Weingast B., Cox G. The Violence Trap: A Political-Economic Approach to the Problems of Development. *SSRN Electronic Journal*. 2012. DOI: 10.2139/ssrn.2370622.
19. Powell R. War as a Commitment Problem. *International Organization*. 2006. № 60 (1). P. 169-203.
20. Rodrik D. Tariffs, subsidies, and welfare with endogenous policy. *Journal of International Economics*. 1986. № 21(3-4). P. 285-299. DOI: 10.1016/0022-1996(86)90041-3.
21. Rodrik D., Fernandez R. Resistance to Reform: Status Quo Bias in the Presence of Individual-Specific Uncertainty. *American Economic Review*. 1991. Vol. 81 (5). P. 1146-1155.
22. Wallis J.J. Persistence and Change in Institutions: The Evolution of Douglass C. North. *Institutions, Property Rights, and Economic Growth: The Legacy of Douglass North*. Cambridge University Press, 2014. P. 38.

REFERENCES:

1. Hrytsenko A. (2014) *Ynstytutsyonalnaia politycheskaia ekonomia: predmet, metodolohyia, soderzhanye* [Institutional political economy: subject, methodology, content]. LAP Lambert Academic Publishing, Saarbrucken, 524 p.
2. Acemoglu D., Robinson J.A. (2006) De Facto Political Power and Institutional Persistence. *American Economic Review*, 96 (2). 325–330. DOI: 10.1257/000282806777212549.
3. Acemoglu D., Egorov G., Sonin K. (2012) Dynamics and stability of constitutions, coalitions, and clubs. *American Economic Review*, 102 (4). 1446–1476. DOI: 10.1257/aer.102.4.1446.
4. Acemoglu D., Egorov G., Sonin K. (2015) Political economy in a changing world. *Journal of Political Economy*, 123 (5). 1038–1086. DOI: 10.1086/682679.
5. Acemoglu D., Egorov G., Sonin K. (2018) Social mobility and stability of democracy: Reevaluating de Tocqueville. *The Quarterly Journal of Economics*, 133 (2). 1041–1105. DOI: 10.1086/682679.
6. Bates R. (1983) Essays on the Political Economy of Rural Africa. *Cambridge University Press*. 19–20. DOI: 10.1017/CBO9780511558740.
7. Besley T., Persson T. (2011) Fragile States and Development Policy. *Journal of the European Economic Association*. No. 9 (3), 371–398. DOI: 10.1111/j.1542-4774.2011.01022.x.
8. Chang H.J. (2002) Breaking the Mould: An Institutional Political Economy Alternative to the Neo-Liberal Theory of the Market and the State. *Cambridge Journal of Economics*, 26 (5). 539–559, DOI: <https://doi.org/10.1093/cje/26.5.539>.
9. Engerman S., Sokolof K. (2008) Debating the Role of Institutions in Political and Economic Development: Theory, History, and Findings. *Annual Review of Political Science*. DOI: 10.1146/annurev.polisci.11.120406.135217.
10. Fearon J. (2004) Why Do Some Civil Wars Last so Much Longer Than Others. *Journal of Peace Research*, 41. 275–301. DOI: 10.1177/0022343304043770.
11. Hirshleifer J., Boldrin M., Levine D. (2009) The Slippery Slope of Concession. *Economic Inquiry*, 47 (2). 197–205.
12. Hodgson G. (2002) The Evolution of Economic Institutions: A Critical Reader. Edward Elgar Pub. 7–8. DOI: 10.4337/9781847207036.
13. Hodgson G. (2016) What Are Institutions? *Journal of Economic Issues*. 40:1. 1–25. DOI: 10.1080/00213624.2006.11506879.
14. Jachimowicz J., Duncan S., Weber E., Johnson E. (2019) When and why defaults influence decisions: a meta-analysis of default effects. *Behavioral Public Policy*. No. 3. 1–28. DOI: 10.1017/bpp.2018.43.
15. Moshinsky A., Bar-Hillel M. (2010) Loss Aversion and Status Quo Label Bias. *Social Cognition*, 28 (2), 191–204.
16. North D.C. (1990) Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9780511808678.
17. North D.C., Wallis J., Weingast B. (2009) Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History. Cambridge: Cambridge University Press. DOI: 10.1017/CBO9780511575839.
18. North D.C., Weingast B., Cox G. (2012) The Violence Trap: A Political-Economic Approach to the Problems of Development. *SSRN Electronic Journal*. DOI: 10.2139/ssrn.2370622.
19. Powell R. (2006) War as a Commitment Problem. *International Organization*, № 60 (1). 169–203.
20. Rodrik D. (1986) Tariffs, subsidies, and welfare with endogenous policy. *Journal of International Economics*. Volume 21. Issues 3–4, 285–299. DOI: 10.1016/0022-1996(86)90041-3.
21. Rodrik D., Fernandez R. (1991) Resistance to Reform: Status Quo Bias in the Presence of Individual-Specific Uncertainty. *American Economic Review*, vol. 81 (5). 1146–1155.
22. Wallis J.J. (2012). Persistence and change in institutions: The evolution of Douglass C. North. *Institutions, Property Rights, and Economic Growth: The Legacy of Douglass North*. Cambridge University Press, 37–38. DOI: 10.1017/CBO9781107300361.004.

## РОЗДІЛ 2. СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

### ТЕХНОЛОГІЇ «ІНТЕРНЕТ РЕЧЕЙ» В МІЖНАРОДНОМУ МАРКЕТИНГУ “INTERNET OF THINGS” TECHNOLOGIES IN INTERNATIONAL MARKETING

У статті розглянуто сутність та види технологій «Інтернет речей» в умовах діджиталізації міжнародних економічних відносин з виокремленням внутрішніх (що спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів компанії) та зовнішніх технологій (як таких, що впроваджуються у товар/послугу), а також досліджено інтенсивність їх впровадження у різних секторах економіки. Проаналізовано актуальність впровадження технологій «Інтернет речей» у міжнародному бізнесі задля підвищення конкурентоспроможності компаній на закордонних ринках, залучення споживачів шляхом формування персоналізованого підходу до міжнародної торговельно-маркетингової діяльності підприємств. Досліджено вплив імплементації IoT-технологій на міжнародний маркетинговий комплекс (4P) підприємства. Визначено можливості (створення розумних продуктів, нові доповнені моделі ціноутворення, більш точне сегментування споживачів та персоналізовані комунікаційні інструменти) та проблеми використання даних, генерованих Інтернетом речей для міжнародної маркетингової практики.

**Ключові слова:** цифровізація, діджитал-маркетинг, міжнародний маркетинговий комплекс, технології міжнародного маркетингу, інформаційні маркетингові технології, Інтернет речей.

В статье рассмотрены сущность и виды технологий «Интернет вещей» в условиях

диджиталізації міжнародних економічних відносин з виділенням внутрішніх (направлених на оптимізацію бізнес-процесів компанії) і зовнішніх технологій (як таких, які впроваджуються в товар/послугу), а також досліджено інтенсивність їх впровадження в різних секторах економіки. Проаналізовано актуальність впровадження технологій «Інтернет речей» в міжнародному бізнесі з метою підвищення конкурентоспроможності компаній на зарубіжних ринках, привлечення потребителів шляхом формування персоналізованого підходу к міжнародній торгово-маркетинговій діяльності підприємств. Досліджено вплив імплементації IoT-технологій на міжнародний маркетинговий комплекс (4P) підприємства. Определены возможности (создание разумных продуктов, новые дополненные модели ценообразования, более точное сегментирование потребителей и персонализированные коммуникационные инструменты) и проблемы использования данных, сгенерированных Интернетом вещей для международной маркетинговой практики.

**Ключевые слова:** цифровизация, диджитал-маркетинг, международный маркетинговый комплекс, технологии международного маркетинга, информационные маркетинговые технологии, Интернет вещей.

УДК 339.138(100):004.738.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-2>

**Щенко А.В.**

к.е.н., доцент кафедри міжнародної торгівлі і маркетингу Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

**Ishchenko Anna**

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

*One of the key trends in international practice is the Internet of Things technology, which contributes to the competitiveness and performance of international companies, as well as the emergence of new product/service functionality and greatly expanded access to information, the emergence of sophisticated distribution networks and flexible pricing models, optimized and personalized advertising campaigns, etc. The article considers the essence and types of Internet of Things technologies with the identification of internal (aimed at optimizing the company's business processes) and external technologies (as an element of goods/services), and also investigates the intensity of their implementation in various sectors of the economy. The relevance of the implementation of Internet of Things technologies in international business in order to improve the competitiveness of companies in foreign markets was analyzed. The influence of implementation of Internet of Things technologies on the international marketing complex (4P) of the enterprise was investigated. Opportunities (creation of smart products, new augmented pricing models, more accurate consumer segmentation and personalized communication tools) and problems of using data generated by the Internet of Things for international marketing practices were identified. IoT technologies have a significant impact on international marketing research because they provide more accurate, timely and relevant information about consumer preferences. The Internet of Things reveals patterns of product usage, which allows for accurate demand forecasting. Also, Internet of Things technologies allow for more accurate segmentation of consumers, which allows companies to adapt product, communication and pricing policies in target foreign markets. This leads to a minimization of costs and, accordingly, an increase in profits and brand awareness in the long term. Data from IoT-connected devices can be used to understand customers' daily lifestyles, determine when products need to be replaced and what type of model they would like to purchase, identify factors that influence buying patterns, and the markets where a product will sell the most.*

**Key words:** digitalization, digital marketing, international marketing mix, international marketing technologies, information marketing technologies, Internet of Things.

**Постановка проблеми.** В умовах розвитку цифрових та інноваційних технологій сучасне динамічне бізнес-середовище формує нові умови функціонування компаній на світових ринках товарів/послуг, трансформуючи як міжнародний маркетинговий комплекс підприємств, так і підходи до управління міжнародною маркетинговою

діяльністю загалом. Постійне поширення нових підключених пристроїв відкриває широкий спектр можливостей у багатьох секторах, а також нову парадигму для управління маркетингом та відносинами з клієнтами. У перспективі технології «Інтернет речей» сприятимуть раціоналізації міжнародної маркетингової діяльності компаній, опти-

мізації витрат та підвищенню конкурентоспроможності на закордонних ринках.

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

Засадничі питання сутності та практики впровадження технології «Інтернет речей» у міжнародному бізнесі висвітлені у роботах таких відомих зарубіжних учених, як Д. Хофман, Т. Новак, С. Рансботам, К. Ештон, Ф. Котлер, К. Роуз, С. Елдрідж, М. Сайнт. Практичні аспекти, переваги та загрози IoT-технологій для міжнародних компаній та споживачів, дослідження комерційної готовності підприємств запроваджувати IoT-технології з 2013 року знайшли відображення у звітах Economist Intelligence Unit (The IoT Business Index). Проте у вітчизняному науковому середовищі питанню імплементації технології «Інтернет речей» у міжнародну маркетингову діяльність компаній приділено недостатньо уваги.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є комплексне узагальнення теоретичних засад розвитку технологій «Інтернет речей» у міжнародній маркетинговій діяльності компаній у контексті діджиталізації економіки.

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

Однією з найбільш інноваційних та новітніх маркетингових технологій у міжнародному бізнесі є «Інтернет речей» (IoT), що розроблена К. Ештоном ще у 1999 році, який разом зі своєю командою пояснив це явище шляхом зв'язування об'єктів через Інтернет за допомогою міток радіочастотної ідентифікації (RFID) [1]. IoT створює безліч бізнес-можливостей для виробників і постачальників товарів/послуг по всьому світі, оскільки підключення до Інтернету надає онлайн-інтелект фізичним продуктам і перетворює їх на розумні (наприклад, розумні міста та розумні будинки) [2; 3]. Згідно з дослідженням видання "McKinsey Digital", до 2025 року Інтернет речей принесе світовій економіці 11 трлн дол. на рік, що становить майже 1% від прогнозованого глобального ВВП. При цьому очікується, що майже половина всіх доходів від Інтернету речей виникне за межами Північної Америки і Європи.

Інтернет речей (IoT) стає однією з ключових тенденцій, що формують сучасний світ. Основною ідеєю цієї концепції є повсюдна присутність навколо нас різноманітних речей або об'єктів, таких як RFID-мітки, датчики, мобільні телефони, які завдяки унікальній адресації здатні взаємодіяти один з одним для досягнення спільних цілей [4]. Впровадження IoT-технологій – це доволі масштабне явище, що має багато можливостей застосування, зокрема у будинках, транспорті, покупках, дозвіллі, здоров'ї, роботі, фінансах, навчанні та містах [5]. Так, наприклад, очікується, що доходи від поставок систем домашньої автоматизації та плати за послуги в Європі та Північній Америці зростатимуть на 18,0%, а саме з 57,6 мільярдів

доларів США у 2020 році до 111,6 мільярдів доларів США у 2024 році.

Особливою сферою впливу такого оброблення інформації є маркетингова практика. За останні десятиліття було чимало способів, за допомогою яких менеджери з маркетингу інтегрували інформаційні технології (IT) для покращення своєї маркетингової практики. Прикладами цього є програмне забезпечення для управління відносинами з клієнтами (CRM), автоматизація відділу продажів (SFA), екстранети та файли cookie. Дослідники підтвердили, що взаємодія з клієнтом через IT тісно пов'язана з продуктивністю фірми [6; 7]. Щоб досягти успіху в роботі з Інтернетом речей, необхідна платформа, з якої маркетолог може витягувати дані для створення ефективних, контекстуальних, когнітивних маркетингових кампаній, які впливатимуть на наміри клієнтів на безпрецедентному рівні.

В науковій літературі розділяють дві сфери застосування Інтернету речей організаціями. Компанія може використовувати як внутрішні IoT-технології для вдосконалення внутрішніх бізнес-операцій або процесів (наприклад, для зниження енерговитрат, моніторингу стану заводів і обладнання), так і зовнішні у своїх продуктах чи послугах (наприклад, інтеграція датчиків у продукти, розроблення послуг з використанням даних, генерованих технологією IoT) [8]. Причому найбільш інтенсивно впроваджувалися як внутрішні, так і зовнішні IoT-технології у секторі інформаційних технологій. Також IoT активно реалізовувались для оптимізації внутрішніх процесів підприємства у таких галузях, як інфраструктура, сільське господарство та продовольство, виробництво, фінансові послуги. У продуктах та послугах найбільше було імplementовано IoT-технологій у галузі продовольства та сільського господарства, виробництва, інфраструктури, енергетики та фінансових послуг. При цьому варто відзначити, що всі сектори перебувають на стадії «раннього впровадження» технологій «Інтернет речей» (рис. 1).

Застосування як внутрішніх, так і зовнішніх IoT-технологій сприяє модернізації маркетингового комплексу міжнародних компаній таким чином.

1) Product (товар). Вирішальну роль в Інтернеті речей відіграють системи RFID і сенсорні мережі, які можна використовувати для спостереження за об'єктами в режимі реального часу без необхідності фізичної присутності. Це дає змогу відображати реальний світ у віртуальному середовищі [4]. Ступінь, до якої ця можливість моніторингу інтегрована в розумні підключені продукти, розділена на чотири області, які ґрунтуються та доповнюють одна одну, такі як моніторинг, контроль, оптимізація та автономія [9]. Завдяки інтеграції датчиків, застосуванню алгоритмів і створенню автономних



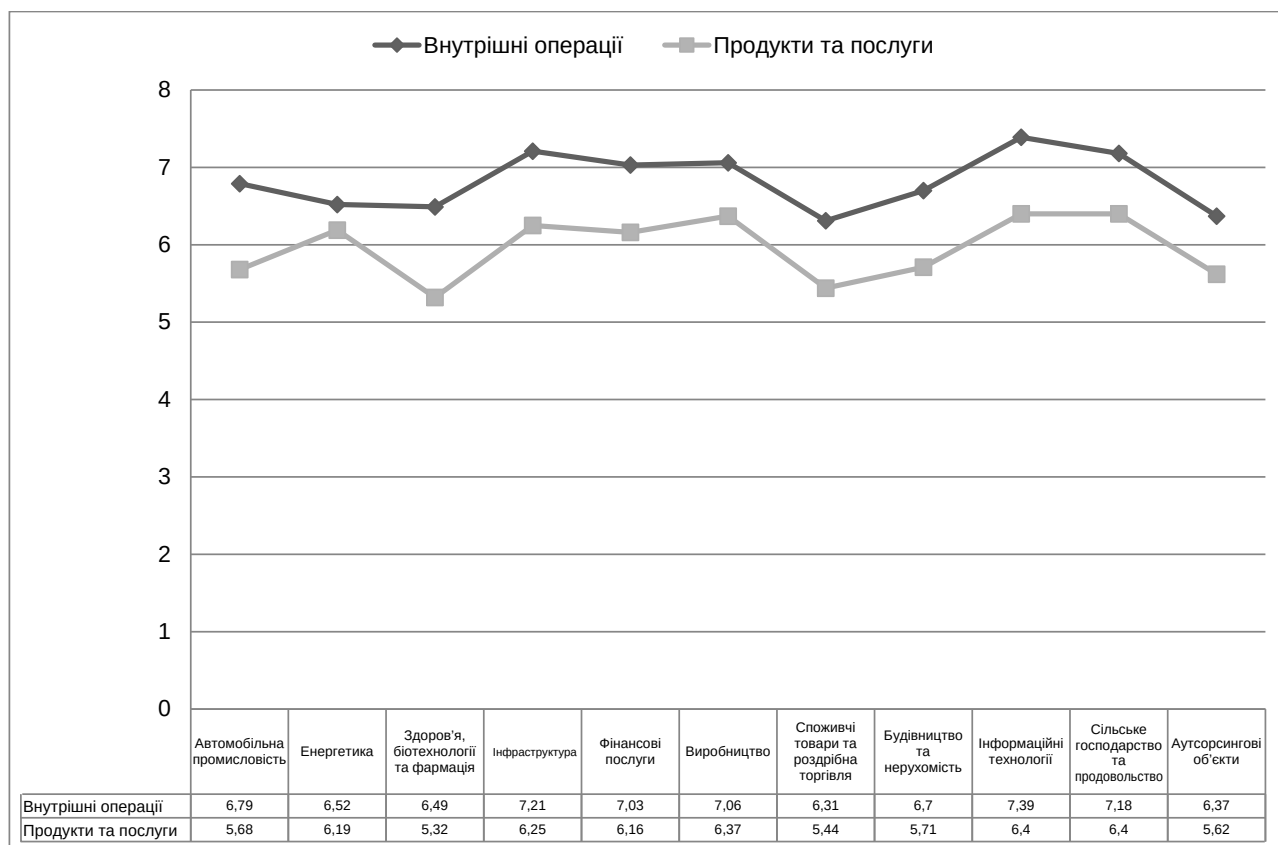


Рис. 1. Галузевий розподіл IoT-технологій згідно з "IoT Business Index 2020"

Джерело: сформовано автором на основі джерела [8, с. 9]

продуктів складність виробів та їх розроблення сильно зростають. Крім зміни складності продуктів, Інтернет речей також змінює характер продуктів та їх післяпродажне обслуговування.

2) Price (ціна). З'являються нові моделі монетизації, що гарантують прибуток не лише за рахунок продажу одного повного базового продукту. Для кожної моделі монетизації IoT існує кілька моделей ціноутворення [10], таких як преміум-модель апаратного забезпечення, що дає змогу додати та підключити опції до наявних або нових продуктів у формі мобільних додатків за додаткові кошти; моделі доходу від послуг і даних (передплата та оплата за ступенем використання); модель побутової екосистеми.

3) Place (місце). Інтеграція IoT в управління ланцюгом поставок дає змогу не тільки автоматизувати процеси, але й контролювати важливі деталі, такі як контроль температури, умови руху та дані для водіїв, які можуть впливати на якість продукції. Хмарні GPS і технології радіочастотної ідентифікації (RFID) є ключовими для видимості під час транспортування. RFID дає змогу в режимі реального часу обробляти інформацію про кожен рух у ланцюжку поставок. Крім того, оптимізація та автоматизація процесів інвентаризації та транспортування знизять витрати та дадуть змогу компаніям отримувати більше прибутку [10].

4) Promotion (просування). Інформація щодо особливостей використання продукту споживачем дає змогу компаніям розвивати набагато тісніші відносини з клієнтами. За допомогою поєднання технологій Інтернету речей та CRM (Customer Relationship Management – управління відносинами з клієнтами) компанії зможуть збирати та систематизувати не просто дані про клієнтів, але й ефективну та точну інформацію про свою споживчу базу [11], що дасть можливість відстежувати купівельні вподобання споживачів та підлаштовувати свою продукцію під їх потреби, прискорюючи час укладання угоди.

Варто зазначити, що IoT-технології мають значний вплив на міжнародні маркетингові дослідження, оскільки вони надають більш точну, своєчасну та релевантну інформацію про споживчі вподобання. Інтернет речей виявляє закономірності використання продуктів, що дає змогу точно прогнозувати попит. Дані з пристроїв, підключених до IoT, можна використовувати, щоб зрозуміти повсякденний спосіб життя клієнтів, визначити, коли потрібно буде замінити продукти, який тип моделі вони хотіли би придбати, ідентифікувати фактори, що впливають на модель покупок, а також ринки, де продукт буде продаватися найбільше.

Проте, незважаючи на низку переваг IoT-технологій у міжнародному бізнесі, експерти відзнача-

ють недостатній рівень їх імплементації у різних галузях. Так, у середньому лише 36% організацій впроваджують Інтернет речей для оптимізації внутрішніх операцій. Серед основних проблеми, які перешкоджають впровадженню IoT, називають такі [12, с. 31]:

– безпека та конфіденційність, адже 62% організацій, які намагалися розширити додатки Інтернету речей, назвали загрози кібербезпеці та конфіденційності даних як головну проблему та ключову причину, чому вони не вийшли за рамки початкового пілотного проєкту;

– регулювання, адже 95% компаній підтримали спеціальне регулювання IoT, щоб допомогти зрозуміти їхню відповідальність як постачальників продуктів IoT;

– цифрова інфраструктура, адже третина компаній, які впровадили IoT, зазначають, що не мають ресурсів чи робочої сили, щоб масштабувати свій проєкт IoT до повної реалізації.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Стрімкий розвиток технологій та інновацій сприяє пошуку нових можливостей компаній на міжнародній арені. Одним із ключових трендів у міжнародній практиці є технології «Інтернет речей», що сприяють підвищенню конкурентоспроможності та результативності діяльності міжнародних компаній, а також появі нових функціональних можливостей продукту/послуги та значно розширеного доступу до інформації, появі складних мереж розподілу та гнучких моделей ціноутворення, оптимізованих та персоналізованих рекламних кампаній тощо. Дослідження розвитку IoT-технологій в умовах мінливого цифрового середовища є вкрай актуальним та потребує подальшого аналізу, систематизації та висвітлення новітніх бізнес-практик у цьому напрямі.

#### REFERENCES:

1. Ashton, K. (2009) That 'Internet of Things' thing. *RFID J.* 22, pp. 97–114.
2. Nguyen, B., Simkin, L. (2017) The Internet of Things (IoT) and marketing: The state of play, future trends and the implications for marketing. *J. Mark.*

*Manag.* 33, P. 1–6. URL: <http://dx.doi.org/10.1080/0267257X.2016.1257542>.

3. Chuah, S.H.-W., Rauschnabel, P.A., Krey, N., Nguyen, B., Ramayah, T., Lade, S. (2016) Wearable technologies: The role of usefulness and visibility in smartwatch adoption. *Computers in Human Behavior.* 65. P. 276–284. DOI: 10.1016/j.chb.2016.07.047.

4. Atzori, L., Iera, A., & Morabito, G. (2010). The internet of things: A survey. *Computer networks*, 54 (15), pp. 2787–2805. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.comnet.2010.05.010>.

5. Fjord, Accenture. (2015). The Era of Living Services. Available at: [https://www.accenture.com/t20151012T100130\\_w\\_/usen/\\_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub\\_22/The-Era-of-Living-Services-Accenture-Digital.pdf](https://www.accenture.com/t20151012T100130_w_/usen/_acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_22/The-Era-of-Living-Services-Accenture-Digital.pdf).

6. Brodie, R.J., Winklhofer, H., Coviello, N.E., & Johnston, W.J. (2007). Is e-marketing coming of age? An examination of the penetration of e-marketing and firm performance. *Journal of interactive marketing*, 21 (1), pp. 2–21.

7. Wu, F., Mahajan, V., & Balasubramanian, S. (2003). An analysis of e-business adoption and its impact on business performance. *Journal of the Academy of Marketing science*, 31 (4), pp. 425–444.

8. The Economist Intelligence Unit (2020). The IoT Business Index 2020: a step change in adoption. P. 30. Available at: <https://armkeil.blob.core.windows.net/developer/Files/pdf/report/economist-iot-business-index-2020-arm.pdf>.

9. Porter, M.E., & Heppelmann, J.E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92 (11), pp. 64–88. Available at: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition>.

10. Kloppe, D.E.H. (2016). The possibilities and challenges of the application and integration of the Internet of Things for future marketing practice. *IBA*. P. 17. Available at: [https://essay.utwente.nl/70815/1/Kloppe\\_BA\\_IBA.pdf](https://essay.utwente.nl/70815/1/Kloppe_BA_IBA.pdf).

11. Dubash, J. Marketing and the Internet of Things: Are You Ready (2016). *The Marketing Journal*. Available at: <http://www.marketingjournal.org/marketing-and-the-internet-ofthings-are-you-ready-jamshed-dubash>.

12. The Economist Intelligence Unit (2020). The Internet of Things: Applications for Business. *Exploring the transformative potential of IoT*. P. 41. Available at: [https://euagenda.eu/upload/publications/18062020\\_cte-20report\\_final.pdf.pdf](https://euagenda.eu/upload/publications/18062020_cte-20report_final.pdf.pdf).

## РОЗДІЛ 3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

### ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ

### FOREIGN EXPERIENCE OF ENSURING THE TOURIST SECTOR'S DEVELOPMENT IN A PANDEMIC CONDITION

УДК 332.1:338.48

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-3>

**Дмитришин Л.І.**

д.е.н., професор

ДВНЗ «Прикарпатський національний  
університет імені Василя Стефаника»

**Гавдей С.В.**

аспірант

ДВНЗ «Прикарпатський національний  
університет імені Василя Стефаника»

**Dmytryshyn Lesia**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National  
University

**Havdei Svitlana**

Vasyl Stefanyk Precarpathian National  
University

Метою статті є дослідження передових практик забезпечення розвитку туристичного сектору в умовах пандемії в країнах ЄС. Як приклад розглянуто досвід Франції, Італії та Польщі. Проаналізовано допандемічні та наявні економічні та організаційні інструменти підтримки малих та середніх підприємств туристичної галузі через пряме фінансування, податкові відтермінування, створення спеціальних інвестиційних фондів, співфінансування скасованих бронювань, банківські та страхові гарантії. Досліджено сукупність маркетингових інструментів, таких як просування менш популярних регіонів країни серед туристів, створення місцевих брендів, просування внутрішнього туризму. Розглянуто заходи, що забезпечують захист як туристів, так і працівників туристичної сфери: від оптимізації карантинних заходів безпеки до компенсації заробітної плати працівникам. Запропоновано нові механізми розвитку туристичного сектору України, які спрямовані на безпекові заходи для туристів та працівників туристичної індустрії, фінансову підтримку, підтримку ліквідності та цифровізацію туристичного бізнесу, подальший розвиток та впровадження національної стратегії розвитку туризму.

**Ключові слова:** туристичний сектор, пандемія, COVID-19, економічні та організаційні інструменти, ВВП, розвиток.

Целью статьи является исследование передовых практик обеспечения развития

туристического сектора в условиях пандемии в странах ЕС. В качестве примера рассмотрен опыт Франции, Италии и Польши. Проанализированы допандемические и имеющиеся экономические и организационные инструменты поддержки малых и средних предприятий туристической отрасли через прямое финансирование, налоговые отсрочки, создание специальных инвестиционных фондов, совместное финансирование отмененных бронирований, банковские и страховые гарантии. Исследована совокупность маркетинговых инструментов, таких как продвижение менее популярных регионов страны среди туристов, создание местных брендов, продвижение внутреннего туризма. Рассмотрены меры, обеспечивающие защиту как туристов, так и работников туристической сферы: от оптимизации карантинных мер безопасности до компенсации заработной платы работникам. Предложены новые механизмы развития туристического сектора Украины, направленные на меры безопасности для туристов и работников туристической индустрии, финансовую поддержку, поддержку ликвидности и цифровизацию туристического бизнеса, дальнейшее развитие и внедрение национальной стратегии развития туризма.

**Ключевые слова:** туристический сектор, пандемия, COVID-19, экономические и организационные инструменты, ВВП, развитие.

*The aim of the article is to study the best practices of ensuring the development of the tourism sector in a pandemic in the EU. As an example, the experience of France, Italy and Poland is considered. Pre-pandemic and available economic and organizational tools to support small and medium enterprises in the tourism industry through direct financing, tax deferrals, bank and insurance guarantees are analyzed. Special measures by non-governmental institutions are considered. There is the improvement of public-private partnership, the introduction of a new classification of hotels, the creation of special investment funds, and co-financing of canceled bookings. A set of marketing tools has been studied – promotion of less popular regions of the country among tourists, creation of local brands, digitization of tourist services, promotion of domestic tourism. Mechanisms for the recovery of the tourism sector are analyzed. These include the development of tourism infrastructure, the provision of high quality services through training and education, the improvement of the National Tourism Strategy, the establishment of sectoral commissions for tourism, and the renewal of the Roadmap. Measures to protect both tourists and tourism workers are considered. There are the optimization of quarantine security measures, the introduction of the digital certificate COVID (DCC), the program of tourist vouchers, changes in the conditions of cancellation and booking of travel, compensation of employees. Tools to support the economic and organizational development of the tourism sector in the EU are divided into three groups: creating a reasonable relationship between the protection of tourists and the interests of workers in the tourism sector; creating conditions to support private business in order to prevent its bankruptcy, especially small and medium enterprises; development and implementation of mechanisms to support and restore the tourism sector. New mechanisms for the development of the tourism sector of Ukraine are proposed, which are aimed at security measures for tourists and workers in the tourism industry, fiscal support, liquidity support and digitalization of the tourism business, further development and implementation of national tourism development strategy.*

**Key words:** tourism sector, pandemic, COVID-19, economic and organizational instruments, GDP, development.

**Постановка проблеми.** Останнім часом особливої актуальності набувають ідентифікація та дослідження інструментів, які можуть сприяти подальшому розвитку вітчизняного туристичного сектору. Впродовж багатьох років до пандемії

COVID-19 туризм вважався одним із найбільш динамічно розвинених секторів країн ЄС та займав найвищі сходинки у першій десятці світових лідерів.

Туристичний сектор формував 10% ВВП ЄС, зокрема 25% – у Хорватії, 22% – на Кіпрі, 21% –

у Греції, 19% – у Португалії, по 15% – у Австрії, Естонії, Іспанії, 12% – в Італії [1]. Статистичні дані показали такий рівень втрат туристичного сектору ЄС, пов'язаних із пандемією коронавірусу: у Італії – мінус 96%, у Хорватії – мінус 86%, на Кіпрі – мінус 78%, у Франції – мінус 70%, у Іспанії – мінус 51%, у Румунії та Словенії – по мінус 56% кожна [2]. В Україні падіння сектору туризму становило 82% [1].

Отже, у пошуках ефективних управлінських рішень у туристичному секторі України очевидним є перейняття та запровадження передових практик, аналізу ситуацій та прийнятих рішень у країнах із найбільшим туристичним трафіком у світі та найвищим доходом від туризму.

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

Окресленим питанням приділено увагу в різноманітних звітах [1; 2], доповідях на підтримку туристичного сектору [12; 13], які демонструють практики кожної країни чи регіону щодо підтримки туристичного сектору в період пандемії коронавірусу, а також забезпечення захисту туристів, працівників туристичної сфери та населення приймаючої країни.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз досвіду підтримки та забезпечення розвитку туристичного сектору в умовах пандемії таких розвинених країн із великою часткою доходів від туризму у ВВП, як Франція та Італія, а також географічно, кліматично та ментально близької до нас Польщі.

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

Досліджуючи політику у сфері забезпечення розвитку туристичного сектору в країнах ЄС, маємо відзначити, що надзвичайно складні умови, що склалися внаслідок пандемії коронавірусу, сколихнули цю галузь не менше, ніж в Україні, а у країнах, де частка доходів від туризму має значний вплив на ВВП, вони також вплинули на загальний фінансовий стан країни.

Заходами підтримки туристичного сектору у Франції були такі.

1) Уряд змінив умови скасування бронювання подорожей, дозволивши заміну відшкодування кредитом або ваучером на еквівалентну суму на майбутню послугу [1]. Відповідно до цієї процедури, клієнти мають право вимагати повернення коштів через 18 місяців, якщо ваучер не буде використано. Це сприяло зниженню миттєвого відтоку грошових коштів та підтримало туристичні компанії.

2) Ще у 2014 р. розроблено Національну стратегію сприяння туризму, амбітною метою якої було прийняття 100 млн. іноземних туристів до 2020 р., а також створенні 300 тис. додаткових робочих місць [7].

3) В рамках цієї стратегії передбачено вдосконалення прикордонної інфраструктури. Встановлено, що це підвищує комфорт подорожей, тому необхідно полегшити отримання віз та забезпе-

чити плавний перетин кордону з одночасною турботою про безпеку, що є пріоритетом прибуття в країну.

4) Прийняття послідовної стратегії просування, концентрація зусиль, ресурсів, фінансових засобів для просування декількох впізнаваних, тобто широко відомих, брендів, наприклад, регіональних брендів, таких як Бордо чи Монблан, що об'єднують малі та середні підприємства (МСП). В рамках рекламних заходів була створена платформа "DATAtourisme", збирання та поширення стандартизованої інформації від місцевих підприємств [7].

5) Розвиток цифрових технологій, що включає вдосконалення порталів просування в Інтернеті та туристичної інформації, яку забезпечує переважно високошвидкісний широкосмуговий доступ, прийняття електронного "Citypass" у регіоні Іль-де-Франс.

6) Вжиття нормативно-правових заходів для вирішення конфліктів між традиційними гравцями у секторі (наприклад, готелі) та новими учасниками, пов'язаними з цифровими технологіями (наприклад, booking.com). Прикладом такого рішення було укладення угоди щодо доручення між готельєрами та основними центрами бронювання й скасування застереження за ціновим паритетом.

7) Надання високоякісних послуг через навчання та освіту, акцент зроблено на іноземній мові, цифрові знання та загальну культуру серед працівників туристичного сектору, в тому числі, через запровадження навчальних програм у вигляді онлайн-тренінгів з питань туризму.

8) Створення спеціального інвестиційного фонду (France développement tourisme) задля підвищення привабливості місцевих туристичних напрямків, підвищення конкурентоспроможності бізнесу в туристичній галузі. З 2016 р. існує спеціальна інвестиційна програма для підприємств, туристичного сектору, для якої уряд Франції виділив приблизно 700 млн. євро [8]. Одне зі впроваджених рішень для фінансування туристичного сектору – це перерахування частини доходу від віз для розвитку агентства "Atout France".

9) Підтримка ініціатив, що представляють регіональне різноманіття і продукцію, наприклад, за допомогою «Європейської доби спадщини» або різних рейтингів послуги громадського харчування.

10) У 2018 р. було створено Міжвідомчу комісію з туризму (CIT), відповідальну за просування французького туристичного сектору у всьому світі, а також для інвестицій задля покращення пропозиції в індустрії туризму. Завдяки діяльності CIT були зроблені такі кроки, як надання країнам можливості швидкої видачі візи (за 48 годин), зменшення черг в аеропортах Парижа [9].

У Франції регулярно зростає туристичний потік, отже, доходи від туризму, які у 2018 р. були найвищими в історії, становлячи 56,2 млрд. євро за встановленого світового рекорду відвідуваності іноземними туристами у 89,4 млн. осіб [10]. Для того щоб забезпечити французьким громадянам якомога більшу участь у прибутках туристичного сектору, французький уряд прийняв такі рішення:

- розробити задля цього комплексний план зайнятості в туризмі та підвищення кваліфікації персоналу, створити якісні робочі місця й зменшити товарообіг у секторі;

- прийняти реформу системи відшкодування ПДВ для збільшення економічних вигід від міжнародного туризму (продовження дозволеного періоду між покупками та видачею документа про повернення податку, збільшення верхньої межі повернення готівки, зниження порогу повернення податку);

- висвітлити історичну спадщину Франції шляхом відновлення історичних будівель та їх виділення для туристичних послуг, просування середніх французьких міст (до 200 тис. мешканців) за допомогою програми «Культурні столиці Франції» за зразком програми «Європейські культурні столиці».

У Франції також діє Національне агентство з питань подорожей (ANCV), відповідальне за забезпечення громадян Франції широкою туристичною пропозицією та просуванням внутрішнього туризму. В рамках діяльності ANCV здійснюється підтримка менш заможних громадян у формі надання субсидій на святкові поїздки та путівок на відпочинок.

Всесвітньою радою з подорожей і туризму (WTTC) у серпні 2020 р. було опубліковано звіт «WTTC Covid-19: Сильна політика» [12], в якому ця організація закликає уряди проводити політику, що буде безпосередньо підтримувати туристичний сектор у таких трьох галузях:

- захист працівників туристичної індустрії;
- фіскальна підтримка;
- підтримка ліквідності туристичних об'єктів.

На основі цих пріоритетних галузей політики WTTC низка країн оголосила про такі наміри й нині реалізує вражаючу політику в цій галузі. Зокрема, у Франції туристичний бізнес може скористатися підтримкою для МСП, а їх працівники – доплатами до заробітної плати. Крім того, французький уряд створив Комітет сектору туризму, а саме об'єднання зацікавлених сторін сектору (державні та приватні) та «Atout France», метою яких є постійний моніторинг ситуації у секторі. Комітет підготував рекомендації, зокрема, про пряму підтримку підприємств сектору у формі співфінансування скасованих бронювань.

В серпні 2021 р. організацією WTTC опубліковано документ, у якому висвітлено приклади уря-

дів, які впровадили практичну політику, щоб допомогти туристичному сектору: від фінансування репатріації громадян та швидкого впровадження вакцинації до заохочення туристів через спрощення візового режиму, додаткове страхування від COVID-19 та менш жорсткі умови в'їзду на кордоні [13]. Зокрема, Франція дозволила компаніям використовувати пандемію для посилення на форс-мажорні обставини та використовувати «Activité Partielle». Усі працівники мають право на отримання й отримали від роботодавця 70% своєї заробітної плати.

Під час кризи COVID-19 більшість роботодавців не несе жодних витрат за відпрацьовані години, оскільки держава відшкодовує працівникам до 4,5-кратної погодинної мінімальної заробітної плати. Фірми змогли подати заявку на цю схему заднім числом протягом 30 днів з моменту першого скорочення годин. Максимальний термін дії схеми був продовжений від 6 до 12 місяців.

З 2016 р. в Італії впроваджуються програми, що просувають менш популярні регіони країни серед туристів (переважно південні) та направляють туди туристичний рух. Для цього виділено більшу частину коштів у рамках програми «Культура та інновації» з Фондів Європейського Союзу (бюджет для досягнення цієї мети склав 490 млн. євро [11]). Крім того, з 2014 р. Фондом туристичних інвестицій, який контролюється з боку уряду Італії, збільшились обсяги інвестицій до 250 млн. євро. Фонд є свого роду мостом між державними активами, які потребують розвитку, та ринком приватної нерухомості.

Як і Франція, Італія має національну стратегію туризму, яка передбачає таке:

- наголос на сталому розвитку, охороні природних ландшафтів та природних ресурсів;
- просування менш відвідуваних туристичних локацій;
- збільшення кількості якісних робочих місць;
- турбота про досвід туриста;
- створення інтегрованої системи управління туристичним рухом, оцифрування туристичних послуг;
- забезпечення доступності місць (наприклад, для людей з обмеженими можливостями).

Важливим органом, який реалізує цю Стратегію, є Національна туристична агенція (ENIT), відповідальна за просування туризму та реалізацію плану розвитку інтернет-маркетингу Італії.

Більш того, з 2014 р. в туристичному секторі було досягнуто таких удосконалень:

- забезпечення універсального доступу до широкосмугового Інтернету та Wi-Fi у місцях, які відвідують туристи;
- в рамках міжвідомчої співпраці Міністерства інфраструктури та транспорту, Міністерства розвитку та AGID виділення на 2016–2024 рр.

372 млн. євро на розвиток туристичної інфраструктури, таких як велосипедні доріжки, туристичні залізничні послуги [11]; акція планується шляхом побудови пішохідних та велосипедних маршрутів, метою якої є підвищення цінності місцевої культурної спадщини;

– нова класифікація готелів за критеріями доступності та стійкості (ця класифікація не застосовувалася до I кварталу 2020 р.);

– податкові канікули для людей та підприємців, які здійснювали інвестиції, пов'язані з оновленням туристичних об'єктів.

В рамках програми «Сильна політика WTCC COVID-19» в Італії підприємці та працівники туристичного сектору можуть скористатися підтримкою за програмами для всіх секторів. Серед іншого було мобілізовано фонд (25 млрд. євро) для сімейних підприємств, мікро-, малих та середніх підприємств, що можуть розраховувати на гарантовані позики. Крім того, було створено фонд підтримки на 500 млн. євро для авіаційної промисловості та італійського перевізника «Alitalia» [12].

У травні 2020 р. країни ЄС домовились про рівень обмежень під час в'їзду до ЄС громадян певних країн. Пакет Європейської Комісії з питань туризму та транспорту розробив систему кольорових кодів для класифікації країн та регіонів, виходячи з епідеміологічної ситуації. Хоча держави-члени зберігали свободу встановлювати власну політику обмежень, їх більшість дотримувалась Рекомендацій Європейської Ради, які надали більшої зрозумілості туристичному сектору та споживачам.

У 2021 р. ЄС взяв на себе провідну роль у перезавантаженні туристичного сектору, запровадивши свій цифровий сертифікат COVID (DCC). Це перший глобальний приклад того, як багато країн співпрацювали над створенням системи перевірки статусу COVID-19, що є загальним і повністю сумісним у всіх цих країнах [13]. Безкоштовний DCC – це цифровий доказ того, що особа має або була повністю вакцинована проти COVID-19, отримала негативний результат тесту на COVID-19 або одужала після захворювання. Швидкому впровадженню DCC сприяло тісне партнерство з ключовими зацікавленими сторонами, такими як авіакомпанії та аеропорти, туроператори. З 1 липня 2021 р. громадяни та резиденти ЄС змогли отримати свій DCC і перевірити його у всіх державах-членах ЄС. Отже, їх було звільнено від тестування, скасовано їх обмеження у вільному пересуванні.

Не менш цікавим для України є досвід Польщі, схожої за кліматичними умовами та місцевими традиціями, для якої, як і України, характерний більше внутрішній туризм.

Заходи, що підтримують туристичний сектор Польщі в умовах пандемії, включають таке:

1) В період коронакризи фінансування польським урядом у розмірі 5,65 млрд. євро мікропідприємств туристичної галузі у формі безвідсоткових позик, таку ж суму виділено на дотації для великих підприємств у формі позик або облігацій, придбання акцій або цінних паперів [1]. Крім того, в Польщі діє Програма «Go to brand», що пропонує фінансову підтримку МСП для просування бренду продукції на зовнішніх ринках.

2) Через складну ситуацію, спричинену пандемією коронавірусу, польські компанії туристичного сектору були охоплені підтримкою в рамках Програми «Антикризовий щит», що набула чинності 31 березня 2020 р. Підтримка туристичної галузі передбачала можливість відтермінування договору про участь у туристичному заході у формі ваучера. Ваучер буде дійсним один рік із дати, коли повинен відбутися турпакет або відповідна турпослуга, за яку замовник заплатив збір. Ваучер гарантується системою забезпечення в разі неплатоспроможності.

3) Під час епідемічної загрози також було відтерміновано збір низки податків. Було створено можливість повернення внеску до Фонду гарантування туризму на туристичний захід, який не відбувся через спалах епідемії. Змінено правила визначення мінімальної суми банківських та страхових гарантій і страхування подорожей.

4) Міністерство розвитку оголосило про запровадження програми туристичних ваучерів (1 000+), яка дає змогу їх використати на поїздку чи інший захід, пов'язаний із туризмом [3]. Водночас варто згадати про рекламу Польською туристичною організацією туристичну акцію «ZmieńTerminNieOdwołuj» [4], у рамках якої потенційних туристів закликають відкласти заплановані поїздки до закінчення епідемії.

5) Залишається актуальною реформа системи професійно-технічної освіти. Найкращою практикою в цій галузі є меценатські класи, експертні класи в школах, дуальна освіта або можливість проходження стажування людьми без досвіду [5]. Звичайно, важливо, що всі можливості для професійного розвитку також є інструментом підтримки та подальшого навчання, доступного працівникам сектору.

6) Інвестиції, спрямовані на розширення доступу до широкоплатформового Інтернету, в рамках державної програми «Polska Cyfrowa». З одного боку, це підвищує привабливість туристичної інфраструктури для звичайних туристів через можливість постійного доступу до мережі, з іншого боку, це дає змогу місцевим підприємцям більш ефективно просувати власний туристичний продукт. Завдяки цьому можна розвивати туризм у мало відвідуваних регіонах, особливо в сільській місцевості.

7) Іншим інструментом, що сприяє цифровізації туристичного сектору, є створення польської

туристичної інформаційної системи. Зокрема, створено портал цифрового спілкування, просування та бронювання розміщення – polska.travel.pl. Цей портал доступний багатьма мовами. Потенційно це може бути можливість для підприємців або менш популярних регіонів конкурувати з великими організаціями, які рекламують себе, в тому числі через booking.com. Однак для того, щоб вищезазначений портал міг виконувати таку функцію, необхідне просування, щоб зробити його впізнаваним користувачами.

8) Просування регіонів та місцевих визначних пам'яток і створення місцевих брендів. У 2014–2020 рр. багато проєктів цього типу можна було реалізувати в рамках Регіональних програм, а також у рамках Програми «Східна Польща» (підтримка надавалась не лише для просування, але й для оновлення та будівництва туристичної інфраструктури).

9) «Біла книга регулювання системи сприяння туризму в Польщі» – документ, розроблений Міністерством розвитку, праці та технологій у 2019 р., що представляв думки та потреби представників секторів, зібраних задля внесення змін до закону [6].

10) Діяльність, спрямована на просування внутрішнього туризму. Наприклад, «Польща дивись більше – вихідні за півціни» – рекламна кампанія, організована Польською туристичною організацією; соціальна кампанія «Відпочинок на селі», організована Міністерством сільського господарства та розвитку сільських територій у 2016 р., спрямована на просування туризму у сільських регіонах, таких як агротуризм, екотуризм, сільська культурна спадщина.

Отже, заходи щодо підтримки туристичного сектору, запроваджені в ЄС, можна умовно поділити на такі групи:

1) створення розумного співвідношення захисту туристів та інтересів працівників туристичного сектору;

2) формування умов підтримки приватного бізнесу задля запобігання його банкрутству, особливо малих та середніх підприємств;

3) розроблення та впровадження механізмів підтримки та відновлення туристичного сектору.

На основі аналізу рішень та заходів організаційного та економічного характеру, що використовуються в країнах з набагато вищим рівнем розвитку туристичного сектору, ніж в Україні, можна стверджувати, що варто розглянути таке:

– підвищення ефективності діяльності установи, яка централізовано управляє туристичним сектором (наприклад, Державне агентство розвитку туризму); приклади таких країн, як Франція та Італія, підтверджують, що існування такої установи дає змогу ефективніше впроваджувати рішення;

– формування та реалізація довгострокової стратегії розвитку та просування туристичного сектору; це рішення використовується у всіх країнах, описаних у статті;

– розроблення національної стратегії розвитку туризму; у країнах високого рівня розвитку туристичного сектору такі стратегії мають як короткострокові, так і довгострокові цілі;

– подальша оптимізація карантинних заходів безпеки;

– підтримка інвестицій у туристичний сектор;

– сталий розвиток з огляду на можливості та бюджет місцевих громад і кліматичні та екологічні умови;

– введення нової класифікації (рейтингів) туристичних об'єктів з огляду на такі критерії, як відповідність умовам сталого розвитку, охорона навколишнього середовища або доступність для людей з обмеженими можливостями; такі рішення вже застосовано у Франції;

– інвестиції в підвищення кваліфікації та навчання персоналу як у формі прямих субсидій (наприклад, на навчання), так і у формі податкових пільг для підприємців, які наймають працівників на вигідних умовах або в довгостроковій перспективі;

– створення окремого фонду для фінансування проєктів та інвестицій у туристичний сектор на зразок французького чи італійського інвестиційного фонду туризму;

– впорядкування візових процедур та правил подання заявок на перебування туристів для людей, які виїжджають за межі Шенгенської зони, на прикладі французького рішення заохочувати іноземних туристів відвідувати країну;

– формування іміджу країни та пропагування її природних цінностей, охорона навколишнього середовища та ландшафтних цінностей країни;

– створення впізнаваної онлайн-платформи (на зразок polska.travel.pl), через яку буде можливим просування місцевих брендів та місцевих МСП, а також розвиток національного туризму відповідно до принципів сталого розвитку.

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

У статті проаналізовано передові практики підтримки туристичного сектору в умовах пандемії в країнах з найбільшим туристичним трафіком. З огляду на динамічний вплив пандемії на ситуацію в туристичному секторі, який є особливо чутливим до епідеміологічних загроз, а також з урахуванням того, що заходи, спрямовані на пом'якшення наслідків пандемії коронавірусу, мають тимчасовий характер, у довгостроковій перспективі в дослідженні запропоновано нові напрями та способи діяльності, які допоможуть туристичному сектору України не лише вийти з прогнозованої кризи, але й завоювати позицію на європейському ринку.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. COVID-19 та соціальний діалог в туристичній галузі: практика ЄС та український реалії. Київ, 2020. URL: <http://eu-ua-csp.org.ua/news/240-covid-19-ta-socialnij-dialog-v-turistichnij-galuzi-praktika-yes-ta-ukrayinskij-realiyi> (дата звернення: 06.10.2021).
2. European Tourism. Trends & Prospects Q2/2020. URL: [https://etc-corporate.org/uploads/2020/07/ETC-Quarterly-Report-Q2-2020\\_Final-Public.pdf](https://etc-corporate.org/uploads/2020/07/ETC-Quarterly-Report-Q2-2020_Final-Public.pdf) (дата звернення: 06.10.2021).
3. Zaawanasowane prace nad bonem turystycznym. URL: <https://www.pot.gov.pl/pl/nowosci/polecane/nie-odwoluj-podrozy-zmien-termin-wspierajmy-turystyke> (дата звернення: 10.10.2021).
4. Nie odwołuj podróży, zmień termin. Wspierajmy turystykę! URL: <https://www.pot.gov.pl/pl/nowosci/polecane/nie-odwoluj-podrozy-zmien-termin-wspierajmy-turystyke> (дата звернення: 06.10.2021).
5. Kocór M., Kwinta-Odrzywołek J., Maźnica Ł. Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego. URL: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/sector-turystyki-branzowy-bilans-kapitalu-ludzkiego> (дата звернення: 06.10.2021).
6. Raport z prekonsultacji projektu Białej Księgi Regulacji Systemu Promocji Turystycznej w Polsce. URL: <https://www.gov.pl/web/rozwoj/raport-z-prekonsultacji-projektu-bialej-ksiegi-regulacji-systemu-promocji-turystycznej-w-polsce> (дата звернення: 06.10.2021).
7. План туризма. URL: <https://www.gouvernement.fr/en/tourism-plan> (дата звернення: 06.10.2021).
8. National Tourism Strategy. URL: <http://www.atout-france.fr/content/atout-france-france-s-national-tourism-development-agency> (дата звернення: 12.10.2021).
9. Продвижение и инвестиции: два приоритета амбициозной политики в области туризма. URL: <https://www.gouvernement.fr/en/promotion-and-investment-two-priorities-of-an-ambitious-policy-for-tourism> (дата звернення: 12.10.2021).
10. Межведомственный комитет по туризму: новый мировой рекорд для посетителей Франции. URL: <https://www.gouvernement.fr/en/interministerial-tourism-committee-a-new-world-record-for-visitors-to-france> (дата звернення: 12.10.2021).
11. OECD-ilibrary. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6b47b985-en/1/2/4/17/index.html?itemId=/content/publication/6b47b985-en&\\_csp\\_=a806bfa96e09b9351b58695070b6c960&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e37034](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6b47b985-en/1/2/4/17/index.html?itemId=/content/publication/6b47b985-en&_csp_=a806bfa96e09b9351b58695070b6c960&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e37034) (дата звернення: 12.10.2021).
12. Сильна політика WTCC COVID-19. URL: <https://tourismknowledgecenter.com/publication/wttc-covid-19-strong-policies-894> (дата звернення: 13.10.2021).
13. Government policies enabling travel & tourism recovery during Covid-19. URL: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Government-Travel-Policies-COVID-19.pdf?ver=2021-08-24-164216-257> (дата звернення: 13.10.2021).

**REFERENCES:**

1. COVID-19 та sotsialnyi dialoh v turystychnii haluzi: praktyka YeS ta ukrainskyi realii. Kyiv, 2020. Available at: <http://eu-ua-csp.org.ua/news/240-covid-19-ta-socialnij-dialog-v-turistichnij-galuzi-praktika-yes-ta-ukrayinskij-realiyi> (accessed 6 October 2021).
2. European Tourism. Trends & Prospects Q2/2020: Available at: [https://etc-corporate.org/uploads/2020/07/ETC-Quarterly-Report-Q2-2020\\_Final-Public.pdf](https://etc-corporate.org/uploads/2020/07/ETC-Quarterly-Report-Q2-2020_Final-Public.pdf) (accessed 6 October 2021).
3. Zaawanasowane prace nad bonem turystycznym. Available at: <https://www.pot.gov.pl/pl/nowosci/polecane/nie-odwoluj-podrozy-zmien-termin-wspierajmy-turystyke> (accessed 10 October 2021).
4. Nie odwołuj podróży, zmień termin. Wspierajmy turystykę! Available at: <https://www.pot.gov.pl/pl/nowosci/polecane/nie-odwoluj-podrozy-zmien-termin-wspierajmy-turystyke> (accessed 10 October 2021).
5. M. Kocór, J. Kwinta-Odrzywołek, Ł. Maźnica. Branżowy Bilans Kapitału Ludzkiego. Available at: <https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/sector-turystyki-branzowy-bilans-kapitalu-ludzkiego> (accessed 10 October 2021).
6. Raport z prekonsultacji projektu Białej Księgi Regulacji Systemu Promocji Turystycznej w Polsce. Available at: <https://www.gov.pl/web/rozwoj/raport-z-prekonsultacji-projektu-bialej-ksiegi-regulacji-systemu-promocji-turystycznej-w-polsce> (accessed 10 October 2021).
7. Plan turyzma. URL: <https://www.gouvernement.fr/en/tourism-plan> (accessed 12 October 2021).
8. National Tourism Strategy. Available at: <http://www.atout-france.fr/content/atout-france-france-s-national-tourism-development-agency> (accessed 12 October 2021).
9. Prodyzhenye y ynvestytsyy: dva pryoryteta ambytsyoznoy polytyky v oblasti turyzma. Available at: <https://www.gouvernement.fr/en/promotion-and-investment-two-priorities-of-an-ambitious-policy-for-tourism> (accessed 12 October 2021).
10. Mezhhvedomstvennyy komytet po turyzmu: novuy myrovoy rekord dlya posetyteley Frantsyy. Available at: <https://www.gouvernement.fr/en/interministerial-tourism-committee-a-new-world-record-for-visitors-to-france> (accessed 12 October 2021).
11. OECD-ilibrary. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6b47b985-en/1/2/4/17/index.html?itemId=/content/publication/6b47b985-en&\\_csp\\_=a806bfa96e09b9351b58695070b6c960&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e37034](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/6b47b985-en/1/2/4/17/index.html?itemId=/content/publication/6b47b985-en&_csp_=a806bfa96e09b9351b58695070b6c960&itemIGO=oecd&itemContentType=book#section-d1e37034) (accessed 12 October 2021).
12. Sylna polityka WTCC COVID-19. Available at: <https://tourismknowledgecenter.com/publication/wttc-covid-19-strong-policies-894> (accessed 13 October 2021).
13. Government policies enabling travel & tourism recovery during Covid-19. Available at: <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/Government-Travel-Policies-COVID-19.pdf?ver=2021-08-24-164216-257> (accessed 13 October 2021).



## ТЕНДЕНЦІЇ ІНВЕСТИВАННЯ В УКРАЇНІ З КРАЇН ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ НА ПРИКЛАДІ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

### TRENDS OF INVESTMENT IN UKRAINE FROM THE COUNTRIES OF THE EUROPEAN UNION ON THE EXAMPLE OF THE BLACK SEA REGION OF UKRAINE

УДК 658. 33

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-4>

**Кулаков О.О.**

к.е.н.,

головний спеціаліст  
відділу міжнародного  
та міжрегіонального співробітництва  
управління зовнішньоекономічних  
відносин  
департаменту інвестиційно-  
інноваційного розвитку  
і зовнішніх відносин  
Донецької обласної державної  
адміністрації

**Kulakov Oleksii**

Donetsk Regional State Administration

У статті досліджено важливість аналізу сучасних проблем тенденцій інвестування в Україні з країн Європейського Союзу на прикладі Причорноморського регіону України. На основі даних статистики показано, що найбільш стабільне зростання обсягів капітальних інвестицій спостерігається в економіці Донецької та Одеської областей порівняно зі зростанням обсягів капітальних інвестицій в Україні, що показує розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності. Проаналізовано приріст обсягів прямих інвестицій (акціонерний капітал) в економіці Причорноморського регіону України, що показує необхідність збільшувати ефективність інвестування та реалізовувати інвестиційні проекти. Виявлено, що приріст обсягів прямих інвестицій (акціонерний капітал) в економіці Причорноморського регіону України можна покращувати, що свідчить про недостатньо ефективний розвиток інвестування та вплив інвестування на підвищення якості життя населення. Висвітлено основні особливості децентралізації, які необхідно впроваджувати для підвищення ефективності інвестування.

**Ключові слова:** розвиток, інвестиції, малий та середній бізнес, Причорноморський регіон, капітальні інвестиції, якість життя населення, програма «Басейн Чорного моря».

В статье исследована важность анализа современных проблем тенденций инвестирования в Украине из стран Европейского Союза на примере Причерноморского региона Украины. На основе данных статистики показано, что наиболее стабильный рост объемов капитальных инвестиций наблюдается в экономике Донецкой и Одесской областей по сравнению с ростом объемов капитальных инвестиций в Украине, что показывает развитие инвестиционно-инновационной деятельности. Проанализирован рост объемов прямих инвестиций (акционерный капитал) в экономике Причерноморского региона Украины, что показывает необходимость увеличивать эффективность инвестирования и реализовывать инвестиционные проекты. Выявлено, что прирост объемов прямих инвестиций (акционерный капитал) в экономике Причерноморского региона Украины можно улучшить, что свидетельствует о недостаточном эффективном развитии инвестирования и влиянии инвестирования на повышение качества жизни населения. Отражены основные особенности децентрализации, которые необходимо внедрять для повышения эффективности инвестирования.

**Ключевые слова:** развитие, инвестиции, малый и средний бизнес, Причерноморский регион, капитальные инвестиции, качество жизни населения, программа «Басейн Черного моря».

*At the present stage of development of the Ukrainian economy there are problems in attracting foreign investment. Different countries of the European Union are ready to invest in the economy of Ukraine. Investing develops the Ukrainian economy, namely innovating, supporting small and medium-sized businesses, reforming the civil service, and soon. It is necessary to intensify investment in the Black Sea (southern) Region, namely in Odesa, Mykolaiv, Kherson and Donetsk regions. After all, all these areas participate in the Black Sea Basin program. Therefore, the current problems of investment trends in Ukraine from the European Union on the example of the Black Sea Region of Ukraine are becoming relevant, as the analysis of these problems is needed to attract foreign investment in Ukraine and its region. The development and improvement of investment will contribute to the growth of Ukraine's economy. The research shows the importance of analyzing current problems of investment trends in Ukraine, especially investment from the European Union on the example of the Black Sea Region of Ukraine. Based on statistics, it is shown that the most stable growth of capital investment is observed in the economy of Donetsk and Odesa regions in comparison with the growth of capital investment in Ukraine, which shows the development of investment and innovation, small and medium business, but in Mykolaiv and Kherson regions unstable growth of capital investments, which requires increasing the efficiency of investment and innovation activities and small and medium-sized businesses. Based on the analysis of statistical data, the increase in direct investment in the economy of the Black Sea Region of Ukraine is unstable, which shows the need to increase investment efficiency and implement investment projects to reduce the negative impact on the economy of the Black Sea Region of Ukraine. As the result of the analysis the growth of direct investments in the economy of the Black Sea Region of Ukraine can be improved, which indicates the inefficient development of investment. The main features of decentralization are considered.*

**Key words:** development, investments, small and medium-sized businesses, Black Sea Region, capital investments, quality of life of the population, Black Sea Basin program.

**Постановка проблеми.** На сучасному етапі розвитку української економіки існують проблеми залучення іноземних інвестицій. Різні країни Європейського Союзу готові інвестувати в економіку України. Інвестування розвиває українську економіку, зокрема реалізуються інновації, підтримується малий та середній бізнес, реформується державна служба. Потрібно активізувати інвестування у Причорноморському (півден-

ному) регіоні, а саме в Миколаївській, Одеській, Херсонській та Донецькій областях, адже всі ці області беруть участь у програмі «Басейн Чорного моря», тому актуальності набувають сучасні проблеми тенденцій інвестування в Україні з країн Європейського Союзу на прикладі Причорноморського регіону України, оскільки аналіз цих проблем потрібний для залучення іноземних інвестицій в Україну та її області. Розвиток та вдо-

сконалення інвестування сприятимуть зростанню економіки України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблемам інвестиційно-інноваційної діяльності в Причорноморському регіоні України присвячено низку публікацій вітчизняних учених-економістів. І.В. Безп'ята досліджує кластеризацію аграрного сектору економіки на основі складників інвестиційного клімату регіонів [1, с. 21]. Р.С. Зубков розглядає сучасний стан та особливості інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств Причорноморського регіону України [2, с. 33]. В дослідженнях Е. Г. Жнакіної приділено увагу механізму формування умов для реалізації інноваційного потенціалу регіону в контексті європейської інтеграції [3, с. 40]. В працях В.В. Білик досліджується теоретична концептуалізація інноваційного управління розвитком регіону [4, с. 88]. Я.П. Квач висвітлює глобальний процес накопичення капіталу та перспективи регіонального розвитку Українського Причорномор'я [5, с. 129]. В дослідженнях С.О. Тульчинської приділяється увага інтелектуально-інноваційній детермінанті процесів структурної модернізації економіки регіону [6, с. 161]. В.В. Бутенко аналізує фінансовий ринок України, а саме проблеми та перспективи його розвитку [7, с. 88]. Ю.О. Головчук досліджує маркетингові концепції організації бізнесу в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю олійно-жирових підприємств харчової галузі [8, с. 132]. Відзначаючи вагомий внесок вітчизняних учених-економістів у розвиток питань теорії та практики сучасних проблем інвестиційно-інноваційної діяльності регіонів, маємо зауважити, що недостатньо досліджено тенденції інвестування в Україні з країн Європейського Союзу на прикладі Причорноморського регіону України.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз сучасних проблем тенденцій інвестування в Україні з країн Європейського Союзу на прикладі Причорноморського регіону України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Потрібно проаналізувати основні показники розвитку Причорноморського регіону України для дослідження сучасних проблем тенденцій інвестування в Україні з країн Європейського Союзу на прикладі Причорноморського регіону України.

Проаналізуємо приріст обсягів капітальних інвестицій в економіці Причорноморського регіону України та загалом в Україні (табл. 1).

Як видно з табл. 1, найбільш стабільне зростання обсягів капітальних інвестицій спостерігається в економіці Донецької та Одеської областей порівняно зі зростанням обсягів капітальних інвестицій в Україні, що показує розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності, малого та середнього бізнесу. Однак у Миколаївській та Херсонській областях зафіксовано нестабільне зростання обсягів капітальних інвестицій, що вимагає підви-

щення ефективності розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, малого та середнього бізнесу.

Таблиця 1

**Приріст обсягів капітальних інвестицій в економіці Причорноморського регіону України та загалом в Україні (2018–2020 рр.), % [9]**

№	Регіон	Роки		
		2018	2019	2020
1	Донецька область	156,2	113,4	86,9
2	Миколаївська область	90,3	124,3	75,7
3	Одеська область	106,7	88,6	101,7
4	Херсонська область	120,3	139,7	58,2
5	Україна	129,0	107,8	81,4

Джерело: розраховано за даними статистики [9]

Проаналізуємо приріст обсягів прямих інвестицій (акціонерний капітал) на рис. 1.

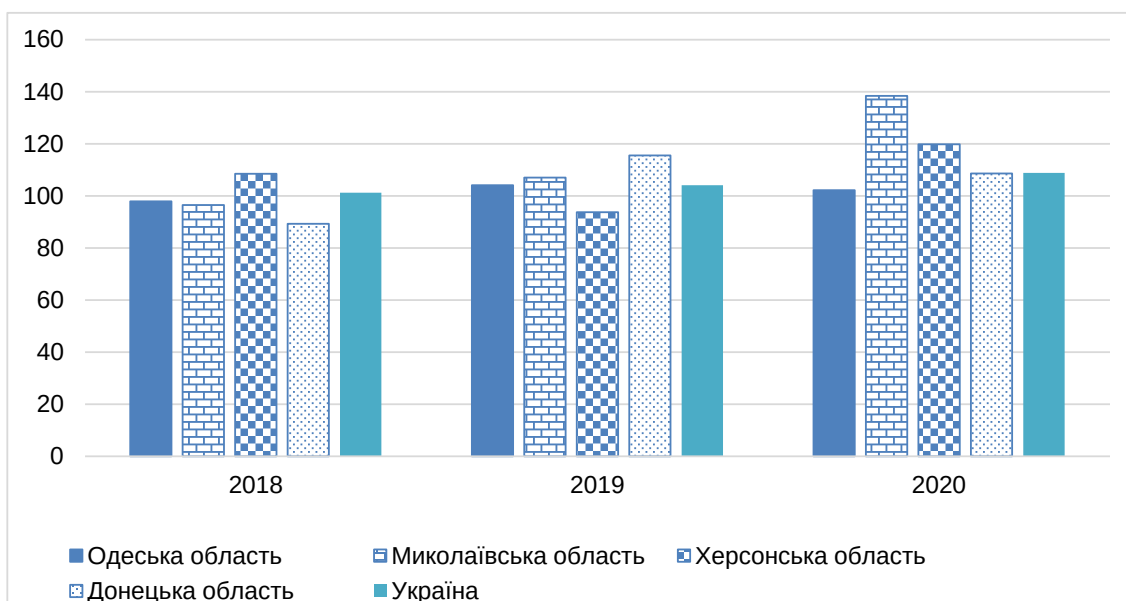
Як видно з рис. 1, приріст обсягів прямих інвестицій (акціонерний капітал) в економіці Причорноморського регіону України є нестабільним, що свідчить про необхідність збільшувати ефективність інвестування та реалізовувати інвестиційні проєкти для зменшення негативного впливу на економіку Причорноморського регіону України.

Дані приросту обсягів прямих інвестицій (акціонерний капітал) в економіці Причорноморського регіону України не показують ефективності впливу інвестування на підвищення якості життя населення. Потрібно проаналізувати прямі інвестиції на одну особу населення, що відображають вплив інвестування на підвищення якості життя населення в економіці Причорноморського регіону України (рис. 2).

Як видно з рис. 2, приріст обсягів прямих інвестицій (акціонерний капітал) в економіці Причорноморського регіону України можна покращувати, що показує недостатньо ефективний розвиток інвестування та вплив інвестування на підвищення якості життя населення в економіці Причорноморського регіону України. Необхідно збільшувати залучення іноземних інвесторів в економіку Причорноморського регіону України та підтримувати мале й середнє підприємництво в економіці Причорноморського регіону України.

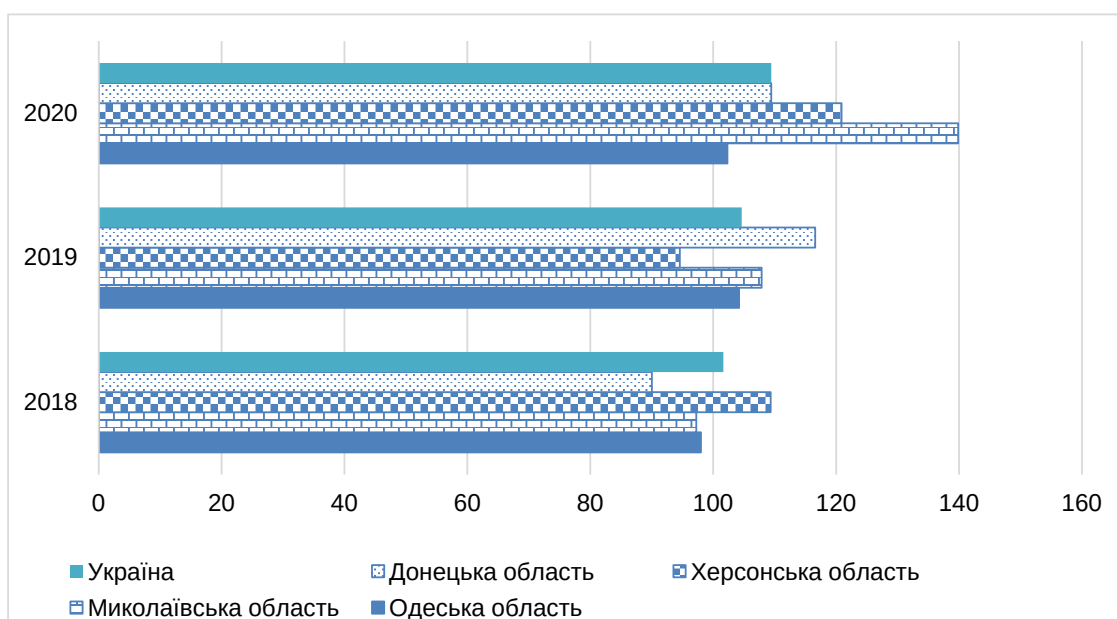
Для підвищення ефективності інвестування необхідно впровадити такі основні особливості децентралізації:

- 1) планування здійснюється на центральному рівні, а виконання планів покладається на деконцентровані офіси;
- 2) бюджет деконцентрованих офісів є частиною бюджету національних міністерств і агенції;
- 3) персонал набирається для національних організацій, отже, підзвітний національним міністерствам або агенціям;
- 4) децентралізація для прийняття рішень є лише адміністративною, наприклад, контроль персоналу та користування транспортними засобами;



**Рис. 1. Приріст обсягів прямих інвестицій (акціонерний капітал) в економіці Причорноморського регіону України та загалом в Україні (2018–2020 рр.), % [9]**

Джерело: розраховано за даними статистики [9]



**Рис. 2. Прямі інвестиції на одну особу населення в економіці Причорноморського регіону України та загалом в Україні (2018–2020 рр.), %**

Джерело: розраховано за даними статистики [9]

5) планування здійснюється на місцевому рівні відповідно до вказівок на делегування; місцева організація виконує плани;

6) бюджет на виконання делегованих функцій об'єднує внески з центрального рівня та місцеві податки;

7) персонал набирається місцевою владою і підзвітний місцевим органам влади;

8) децентралізація для прийняття рішень є управлінською; місцева влада може виділити

людей, фінансові та матеріальні ресурси відповідно до її потреб.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження показує важливість аналізу сучасних проблем тенденцій інвестування в Україні з країн Європейського Союзу на прикладі Причорноморського регіону України. На основі даних статистики показано, що найбільш стабільне зростання обсягів капітальних інвестицій спостерігається в економіці Донецької та Одеської облас-

тей порівняно зі зростанням обсягів капітальних інвестицій в Україні, що показує розвиток інвестиційно-інноваційної діяльності, малого та середнього бізнесу, але в Миколаївській та Херсонській областях зафіксовано нестабільне зростання обсягів капітальних інвестицій, що потребує підвищення ефективності розвитку інвестиційно-інноваційної діяльності, малого та середнього бізнесу. На основі аналізу статистичних даних виявлено, що приріст обсягів прямих інвестицій (акціонерний капітал) в економіці Причорноморського регіону України є нестабільним, що показує необхідність збільшувати ефективність інвестування та реалізовувати інвестиційні проєкти для зменшення негативного впливу на економіку Причорноморського регіону України. В результаті аналізу доведено, що приріст обсягів прямих інвестицій (акціонерний капітал) в економіці Причорноморського регіону України можна покращувати, що свідчить про недостатньо ефективний розвиток інвестування та вплив інвестування на підвищення якості життя населення в економіці Причорноморського регіону України, тому потрібно збільшувати залучення іноземних інвесторів в економіку Причорноморського регіону України та підтримувати мале й середнє підприємництво в економіці Причорноморського регіону України. Розглянуто основні особливості децентралізації, які необхідно впровадити в економіку Причорноморського регіону України для підвищення ефективності інвестування.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Безп'ята І.В. Кластеризація аграрного сектору економіки на основі складників інвестиційного клімату регіонів. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 7. С. 20–25.
2. Зубков Р.С. Сучасний стан та особливості інвестиційно-інноваційної діяльності підприємств Причорноморського регіону України. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 32–33.
3. Жнакіна Е.Г. Механізм формування умов для реалізації інноваційного потенціалу регіону в контексті європейської інтеграції. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28 (1). С. 40–43.
4. Білик В.В. Теоретична концептуалізація інноваційного управління розвитком регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 35 (1). С. 88–91.
5. Квач Я.П., Коваль В.В., Грималюк А.В. Глобальний процес накопичення капіталу та перспективи регіонального розвитку Українського Причорномор'я. *Економічні інновації*. 2017. № 64. С. 129–135.
6. Тульчинська С.О., Шашина М.В. Інтелектуально-інноваційна детермінанта процесів структурної модернізації економіки регіону. *Причорноморські економічні студії*. 2019. № 37. С. 161–164.
7. Бутенко В.В., Лисенко К.А. Фінансовий ринок України: проблеми та перспективи його розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. № 28-2. С. 88–91.

8. Головчук Ю.О., Довгань Ю.В. Маркетингові концепції організації бізнесу в управлінні інноваційно-інвестиційною діяльністю олійно-жирових підприємств харчової галузі. *Причорноморські економічні студії*. 2020. № 50 (1). С. 132–136.

9. Державна служба статистики України. Київ, 1991. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 05.07.2021).

#### REFERENCES:

1. Bezpiata I.V. (2016) Klasteryzatsiia ahrarnoho sektora ekonomiky na osnovi skladnykiv investytsiinoho klimatu rehioniv [Clustering agricultural sector based components of investment climate regions]. *Black Sea Economic Studies*, no. 7, pp. 20–25.
2. Zubkov R.S. (2016) Suchasnyi stan ta osoblyvosti investytsiino-innovatsiinoi diialnosti pidpriemstv prychnomorskoho rehionu Ukrainy [The modern state and peculiarities of investment and innovative activity of enterprises of the Black Sea Region of Ukraine]. *Economy and State*, no. 12, pp. 32–33.
3. Zhnakina E.H. (2018) Mekhanizm formuvannia umov dlia realizatsii innovatsiinoho potentsialu rehionu v konteksti yevropeiskoi intehratsii [The mechanism of the formation of conditions for the realization of the innovative potential of the region in the context of European integration]. *Black Sea Economic Studies*, no. 28 (1), pp. 40–43.
4. Bilyk V.V. (2018) Teoretychna kontseptualizatsiia innovatsiinoho upravlinnia rozvytkom rehionu [Theoretical conceptualization of innovational department of development of the region]. *Black Sea Economic Studies*, no. 35 (1), pp. 88–91.
5. Kvach Ya.P., Koval V.V., Hrymaliuk A.V. (2017) Hlobalnyi protses nakopychennia kapitalu ta perspektyvy rehionalnoho rozvytku Ukrainskoho Prychnomoria [Global process of capital adaptation and prospects of regional development of Ukrainian foreign border]. *Economic innovations*, no. 64, pp. 129–135.
6. Tulchynska S.O., Shashyna M.V. (2019) Intelektualno-innovatsiina determinanta protsesiv strukturnoi modernizatsii ekonomiky rehionu [Intelligently innovative determination of the processes of structural modernization of the economy of the region]. *Black Sea Economic Studies*, no. 37, pp. 161–164.
7. Butenko V.V., Lysenko K.A. (2018) Finansovyi rynek Ukrainy: problemy ta perspektyvy yoho rozvytku [Financial market of Ukraine: problems and perspectives of its development]. *Black Sea Economic Studies*, no. 28 (2), pp. 88–91.
8. Holovchuk Yu.O., Dovhan Yu.V. (2020) Marketingovi kontseptsii orhanizatsii biznesu v upravlinni innovatsiino-investytsiinoiu diialnistiu oliino-zhyrovyykh pidpriemstv kharchovoi haluzi [Marketing concepts of business organization in managing of innovation and investment activities of oil and fat enterprises of food industry]. *Black Sea Economic Studies*, no. 50 (1), pp. 132–136.
9. State Statistics Service of Ukraine. Kyiv, 1991. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 05 July 2021).

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЕЙ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНИ НА ПЕРІОД ДО 2030 РОКУ

### CONCEPTUAL PRINCIPLES OF STRATEGIC SUPPORT OF FOOD SECURITY IN THE IMPLEMENTATION SYSTEM OBJECTIVES OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINE UNTIL 2030

У статті досліджено проблеми продовольчого забезпечення та перспективи продовольчої безпеки України відповідно до Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна». Розроблено систему стратегічних цілей гарантування продовольчої безпеки відповідно до ЦСР № 2, що містяться в Національній доповіді. Наведено основні напрями модернізації та реформування управління аграрним сектором України на основі успішного європейського досвіду. Показано, що основою національної продовольчої безпеки мають бути механізми розвитку фермерських господарств. Запропоновано використання інструментів державної підтримки товаровиробників, розвитку інфраструктури агропродовольчого ринку, екологічних заходів, що підвищать ефективність аграрного виробництва. Представлено напрями вдосконалення механізму ціноутворення в аграрному секторі, а також посилення інтеграції українського сільського господарства в міжнародний ринок.

**Ключові слова:** продовольча безпека, цілі сталого розвитку, стратегія продовольчої безпеки.

*В статье исследованы проблемы продовольственного обеспечения и перспективы*

*продовольственной безопасности в соответствии с Национальным докладом «Цели устойчивого развития: Украина». Разработана система стратегических целей гарантирования продовольственной безопасности в соответствии с ЦСР № 2, которые содержатся в Национальном докладе. Приведены основные направления модернизации и реформирования управления аграрным сектором Украины на основе успешного европейского опыта. Показано, что основой национальной продовольственной безопасности должны быть механизмы развития фермерских хозяйств. Предложено использование инструментов государственной поддержки товаропроизводителей, развития инфраструктуры агропродовольственного рынка, экологических мероприятий, что повысит эффективность аграрного производства. Представлены направления совершенствования механизма ценообразования в аграрном секторе, а также усиления интеграции украинского сельского хозяйства в международный рынок.*

**Ключевые слова:** продовольственная безопасность, цели устойчивого развития, стратегия продовольственной безопасности.

УДК 658. 33

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-5>

**Мостова А.Д.**

д.е.н., доцент кафедри міжнародного маркетингу  
Університет імені Альфреда Нобеля

**Mostova Anastasiia**

Alfred Nobel University

*The article examines the problems and the prospects of Ukrainian food security in the context of globalization and European integration. The key strategic objectives, indicators and their targets in accordance with the National Report “Sustainable Development Goals: Ukraine”, as well as recommendations for improving food security are considered. A system of strategic goals for ensuring food security in accordance with SDG № 2, contained in the National Report, has been developed. The main tasks of sustainable development goals in food security improving include increasing the availability of foods, the productivity of agriculture, the use of innovative technologies in Ukrainian agrarian sector, the creation of sustainable food production systems, food price volatility reduction. It is shown that the basis of national food security should be the mechanisms of farm development. A study of regulatory and legal support, the state and prospects of state support for family farms defined as an effective tool to stimulate the development of rural areas in Ukraine. The directions of support of farms, in particular, stimulation of them to reception of the legal status of taxpayers that will give them the right to participate in projects of the state support of small agricultural producers are offered. In the context of Ukraine’s integration into the European economy, the need to use the potential of personal farms and further development of family farms is justified. The main directions of modernization and reform of the agricultural sector of Ukraine on the basis of successful European experience and interstate coordination within the framework of common European standards are given. It is proposed to use effective tools of state financial support for producers, development of agri-food market infrastructure, environmental measures, which will increase the efficiency of agricultural production. The directions to improve the mechanism of pricing, structural disproportions in the agrarian sector, and strengthening of integration of the Ukrainian agriculture in the international market are presented.*

**Key words:** food security, goals of sustainable development, food security strategy.

**Постановка проблеми.** Продовольча проблема набула глобального масштабу з останніх десятиліть ХХ ст. на фоні поглиблення нерівномірності виробництва та споживання продовольства у світі. Найчастіше проблеми з продовольством стосуються держав, у яких недостатньо розвинуте сільськогосподарське виробництво, та держав із відсутньою чіткою та обґрунтованою стратегією гарантування продовольчої безпеки [12]. Продовольча проблема є глобальною, тому що її вирішення потребує не лише зусиль окремих держав, але й міждержавного співробітництва, оскільки з нею органічно пов’язані інші глобальні проблеми,

такі як демографічна, екологічна, енергетична [3], тому Україна як держава з великим аграрним потенціалом відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки у світі.

Національна продовольча безпека в сучасних умовах повинна ґрунтуватись на засадах глобалізації та європейської інтеграції, враховувати досвід інших держав у вирішенні продовольчої проблеми. Згідно з прогнозом розвитку сільського господарства світу на 2019–2028 роки, виконаним спільно FAO та Організацією економічного співробітництва і розвитку (ОЕСР), що об’єднує економічно розвинуті країни світу, темпи зростання

населення уповільняться, а споживання продуктів на душу населення стабілізується. При цьому врожайність і валовий збір сільгоспкультур збільшуватимуться. Все це приведе до зниження реальних цін на більшість видів сільгосппродукції в наступне десятиліття. Однак ця тенденція не гарантує стабілізації цін на продукти харчування для споживачів, особливо в умовах посилення інфляції. В Україні зростання цін на продовольство склало 7,8% за останній рік, а у серпні 2021 року індекс споживчих цін на продукти харчування склав 270,07% відносно грудня 2010 року [5]. Це означає, що населення змушено витратити на їжу значно більшу частину доходу.

За прогнозом FAO та ОЕСР, на міжнародних ринках пшениця подешевшає з \$240 до \$193 за тонну у 2028 році (в цінах 2018 року); номінальна ціна очікується на рівні \$237 за тонну. На 0,3–0,4% щорічно дешевшатимуть кукурудза та інші злакові (крім пшениці) а також масло і сир, на чверть відсотка – олійні (крім сої), на 0,63% – цукор. Зокрема, кукурудза подорожчає до \$186 за тонну, що в цінах 2018 року буде означати здешевлення зі \$160 до \$150 за тонну за 10 років, а номінальні ціни на готовий до споживання цукор очікуються на рівні \$438 за тонну [2].

Підвищення цін на продовольство для населення зумовлено такими причинами, як зростання попиту на глобальному рівні в результаті зростання рівня життя, збільшення цін на енергоносії та матеріально-технічні ресурси для виробництва сільськогосподарської продукції і продовольства. Серед названих причин для України найбільш актуальним є зростання цін на енергоносії, оскільки енергоємність національної економіки є однією з найвищих у світі. Цей фактор приводить до підвищення цін на продукти харчування, оскільки зростають витрати на добрива, транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції.

Глобальна продовольча стратегія спрямована на вирішення не лише проблеми голоду і недоїдання, доступу до продовольства та його постачання, але й взаємопов'язаних проблем зростання вартості енергоносіїв, підвищення урожайності сільськогосподарських культур, зміни клімату, нестачі інвестицій, економічного зростання [17]. Продовольча політика має ґрунтуватись на досягненні Цілей сталого розвитку, визначених на глобальному рівні для протистояння сучасним викликам та загрозам продовольчій безпеці.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми забезпечення державної продовольчої безпеки висвітлені у фундаментальних дослідженнях вітчизняних науковців, зокрема В.П. Гмирі, Р.І. Тринька, Я.А. Жаліла, О.І. Гойчук, В.Д. Малигіної. Стратегія продовольчої безпеки та її реалізація у країнах ЄС розкрита у працях зарубіжних авторів, таких як Е.С. Stephens, А.Д. Jones,

D. Parsons, J.L. Candel, G.E. Breeman, S.J. Stiller, J.A.M. Termeer, M. Keane, D. O'Connor, S. Quiroga, C. Suárez, Z. Fernández-Haddad, G. Philippidis, E. Kiryluk-Dryjska, A. Baer-Nawrocka, J.-C. Bureau, J. Swinnen. Однак наукові дослідження продовольчої безпеки держави в сучасних умовах глобалізації сьогодні присвячені скоріше посиленню ролі України у світовій продовольчій безпеці, самозабезпеченості та продовольчій незалежності. При цьому засади стратегічного забезпечення продовольчої безпеки у системі здійснення Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року у наукових працях розкриті недостатньо.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у формуванні концептуальних засад стратегічного забезпечення продовольчої безпеки в умовах досягнення цілей сталого розвитку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно з Національною доповіддю «Цілі сталого розвитку: Україна», прийнятою 15 вересня 2017 року Урядом України, встановлено стратегічні завдання забезпечення продовольчої безпеки України [1]. У табл. 1 представлено завдання, індикатори, якими вимірюється виконання визначених завдань, та їх цільові значення.

Аграрний сектор є стратегічною ланкою національної економіки України, головним чинником соціально-економічного розвитку, створюючи 14% валової доданої вартості та понад 40% експорту країни. Майже 90% потреб у продовольстві населення (у межах своєї купівельної спроможності) задовольняє за рахунок продукції вітчизняного виробництва. Сільськогосподарська продукція експортується більш ніж у 200 країн світу. На світових ринках за обсягами експорту зернових культур Україна у 2021 році посідає 2 місце, пшениці – 5 місце, кукурудзи – 4 місце, ячменю – 2 місце [18].

Мінекономіки 1 липня 2020 року підписало Меморандум про узгодження позицій з учасниками зернового ринку України на новий маркетинговий рік. За результатами підписання Додатка до зернового меморандуму про граничний обсяг експорту у 2020/2021 маркетинговому році Україна експортує 17,5 млн. тонн пшениці та 1 тис. тонн жита. За даними Держстату, в Україні у 2020 році було зібрано 65,4 млн. тонн зернових та зернобобових із площі 15,3 млн. га (у 2019 році – 75,1 млн. тонн, у 2018 році – 70,1 млн. тонн). Україна є одним із найбільших у світі експортерів зерна. З початку 2020/2021 маркетингового року (почався 1 липня) по 18 січня 2021 року Україна експортувала близько 27,57 млн. тонн зернових та зернобобових культур, що на 6,3 млн. тонн менше, ніж за аналогічний період минулого маркетингового року. У тому числі, експортовано 12,75 млн. тонн пшениці; 3,89 млн. тонн ячменю; 10,52 млн. тонн кукурудзи та 81,2 тис. тонн пшеничного борошна [18].

**Стратегічні завдання, індикатори та їх цільові значення  
відповідно до Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна»**

Завдання цілей сталого розвитку	Індикатори досягнення завдання	Цільові значення індикаторів			
		2015 рік	2020 рік	2025 рік	2030 рік
Завдання 2.1. Забезпечити доступність збалансованого харчування на рівні науково обґрунтованих норм для всіх верств населення	Індикатор 2.1.1. Споживання м'яса в розрахунку на одну особу, кг/рік	51	61	71	80
	Індикатор 2.1.2. Споживання молока в розрахунку на одну особу, кг/рік	210	270	320	380
	Індикатор 2.1.3. Споживання фруктів у розрахунку на одну особу, кг/рік	51	65	78	90
Завдання 2.2. Підвищити вдвічі продуктивність сільського господарства, насамперед за рахунок використання інноваційних технологій	Індикатор 2.2.1. Продуктивність праці в сільському господарстві, тис. доларів США на одного зайнятого	8,7	10,0	12,5	15,0
	Індикатор 2.2.2. Індекс сільськогосподарської продукції, %	95,2	102,0	102,0	102,0
Завдання 2.3. Забезпечити створення стійких систем виробництва продуктів харчування, що сприяють збереженню екосистем і поступово підвищують якість земель та ґрунтів, насамперед за рахунок використання інноваційних технологій	Індикатор 2.3.1. Індекс виробництва харчових продуктів, %	87,2	103,0	103,0	103,0
	Індикатор 2.3.2. Частка продукції харчової промисловості та переробки сільськогосподарської сировини в експорті груп 1–24 УКТЗЕД, %	38,3	51,0	57,0	65,0
	Індикатор 2.3.3. Частка сільськогосподарських угідь під органічним виробництвом у загальній площі сільськогосподарських угідь України, %	1,0	1,1	1,3	1,7
Завдання 2.4. Знизити волатильність цін на продукти харчування	Індикатор 2.4.1. Індекс споживчих цін на продукти харчування (середньорічний), %	144,4	105,0	105,0	105,0

Джерело: складено автором за даними джерела [1]

Подальша інтеграція у світовий економічний простір, посилення процесів глобалізації та лібералізації торгівлі потребує вдосконалення засад стратегічного забезпечення продовольчої безпеки в системі реалізації Цілей сталого розвитку України в умовах розвитку аграрного сектору та реалізації аграрної політики.

Серед головних проблем розвитку аграрного сектору економіки у контексті посилення загроз продовольчій безпеці слід назвати такі:

- скорочення чисельності населення сільських територій та зайнятого в аграрному виробництві (частка сільського населення України скоротилась на 12,5% (1,8 млн. осіб) з 2010 року до 2020 року; число зайнятих у аграрному секторі за цей же період скоротилось на 12,7% (394,4 тис. осіб));

- низький рівень продуктивності праці через високий рівень зносу виробничих фондів, використання застарілих технологій, слабо розвинуту інфраструктуру сільських територій (у 2020 році продуктивність праці у аграрних підприємствах склала 857,2 тис. грн. у розрахунку на одного працівника (92,3% до 2019 року), або близько 31 тис. доларів США, тоді як у Польщі цей показник становить близько 50 тис. доларів США; рівень зносу основних засобів у сільському господарстві у 2020 році склав близько 40%);

- невідповідність української аграрної продукції на міжнародних ринках через незавершеність процесів адаптації до європейських вимог щодо якості та безпечності харчових продуктів, внаслідок чого частка експорту продовольчої продукції менше за частку експорту сільгоспсировини;

- недосконалість законодавства щодо дотримання сільськогосподарськими товаровиробниками агроекологічних вимог;

- недостатня інформованість більшості аграрних виробників про кон'юнктуру ринків та умови ведення бізнесу в галузі;

- незавершеність земельної реформи.

Низка суттєвих загроз продовольчій безпеці полягає у відсутності збалансованості харчового раціону українців, високій частці витрат на харчування [4]. Згідно з цілями сталого розвитку, забезпечення доступності збалансованого харчування населенню України, насамперед його найбіднішим верствам, має стати пріоритетом державної аграрної політики на найближчі 15 років [1].

До 2030 року споживання населенням України основних видів продовольства (м'яса, молока, фруктів), яке є недостатнім, має бути доведено до науково обґрунтованого рівня за рахунок підвищення ефективності аграрного сектору та раціонального використання природно-ресурсного

потенціалу. Плануються підвищення продуктивності праці в аграрному секторі (до 15 тис. дол. США на одного зайнятого у секторі), стабільне зростання виробництва валової продукції сільського господарства, яка до 2030 року має збільшитись на понад третину. Приріст аграрного виробництва очікується за умови дотримання екологічних норм та міжнародних стандартів якості продовольства. Згідно з цілями сталого розвитку, очікується збільшення майже на 300 тис. га площ сільськогосподарських угідь під виробництво органічної продукції. Нарощування обсягів аграрного виробництва дасть змогу не тільки збільшити експорт української сільськогосподарської продукції на світових ринках, але й перш за все стимулювати розвиток вітчизняної харчової промисловості (забезпечити приріст не менше 3% щороку). За рахунок цього очікується оптимізація структури вітчизняного аграрного експорту, оскільки до 2030 року планується скорочення експорту сільськогосподарської сировини та його заміщення експортом продукції переробки сільськогосподарської сировини та продуктів харчування майже на 20 відсоткових пунктів [1]. Гарантування продовольчої безпеки залежить від рівня розвитку національної економіки та рівня доходів населення за рахунок вжиття комплексу макроекономічних заходів.

Враховуючи викладене вище, на рис. 1 представили систему стратегічних цілей забезпечення продовольчої безпеки держави у контексті ЦСР № 2 Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна».

Відповідно до ЦСР № 2, основою національної продовольчої безпеки мають бути, зокрема, механізми розвитку фермерських господарств. Сімейні ферми більш повно реалізують потенціал аграрного сектору порівняно з іншими аграрними підприємствами, забезпечуючи не тільки виробництво сільськогосподарської продукції, але й суспільні блага, такі як збереження екосистем, використання природо-ресурсного потенціалу. Сімейні ферми стимулюють розвиток сільських територій, інфраструктури, економіки регіону, забезпечуючи продовольчу безпеку і незалежність за рахунок продовольчого самозабезпечення.

Державна підтримка сімейних ферм є ефективним інструментом стимулювання розвитку сільських територій в Україні. Для підтримки діяльності фермерських господарств прийнято низку нормативно-правових актів. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку надання сімейним фермерським господарствам додаткової фінансової підтримки через механізм доплати на користь застрахованих осіб – членів/голови сімейного фермерського господарства єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 22 травня 2019 року № 565 передбачена ст. 131 Закону України «Про

державну підтримку сільського господарства України» від 24 червня 2004 року № 1877-IV. Постанова набрала чинності 1 січня 2020 року [13]. Саме з цієї дати має запрацювати так званий механізм фінансової підтримки.

Право на отримання доплати мають члени або голова сімейного фермерського господарства без статусу юридичної особи за умови, що таке господарство створено відповідно до ст. 81 Закону України «Про фермерське господарство» від 19 червня 2003 року № 973-IV; зареєстровано платником єдиного податку 4-ї групи відповідно до гл. 1 розд. XIV Податкового кодексу України; має особливі умови.

Отже, одержувачами фінансової допомоги можуть бути члени не будь-якого сімейного фермерського господарства, а тільки того, яке відповідає критеріям реєстрації платником єдиного податку, в тому числі за площею сільськогосподарських угідь.

Фінансова допомога не надається членам (голови) сімейного фермерського господарства, що підлягають страхуванню на інших підставах або які звільняються від сплати єдиного соціального внеску відповідно до ч. 4 ст. 4 Закону України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 8 липня 2010 року № 2464-VI і не беруть добровільної участі у системі загальнообов'язкового державного соціального страхування. На підтримку фермерських господарств у 2020 році виділено 380 млн. грн. бюджетних коштів [19].

У сфері підтримки фермерських господарств в умовах інтеграції України у європейську економіку особливо важливо створення системи використання потенціалу особистих селянських господарств та подальшого розвитку сімейних фермерських господарств. Для цього необхідно вжити таких заходів:

- застосовувати пільгову систему соціального страхування членів сімейних фермерських господарств, для якої створено сьогодні правову базу;
- здійснювати групування товаровиробників (включаючи особисті селянські господарства) на малі, середні та великі згідно з європейським критерієм величини стандартного випуску продукції (standard output);
- використовувати механізми державної підтримки сімейних фермерських господарств та особистих селянських господарств.

Забезпечення національної продовольчої безпеки у контексті ЦСР № 2 потребує вжиття системи заходів організаційно-фінансової підтримки розвитку сімейних ферм.

У світі провідна роль у аграрному виробництві належить саме сімейним фермам. Згідно з даними FAO, до сімейних господарств належать 88% суб'єктів господарювання у сільському госпо-



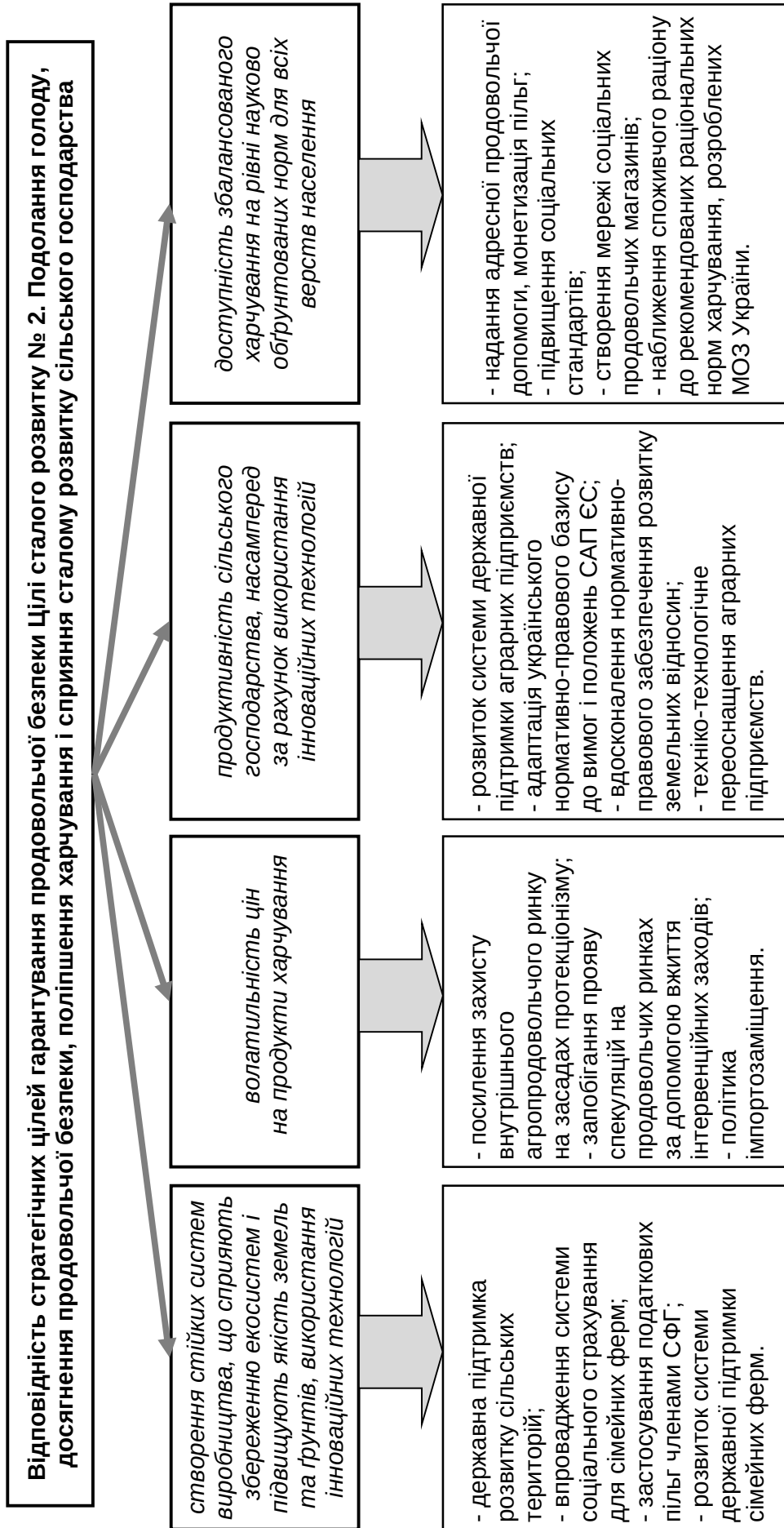


Рис. 1. Система стратегічних цілей гарантування продовольчої безпеки відповідно до «Цілі 2. Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства» Національної доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна»

Джерело: розроблено автором з урахуванням джерела [1]

дарстві у світі, які забезпечують робочими місцями близько 40% населення (від 2% у Західній Європі до майже 80% у західній Африці), а також є провідними постачальниками продовольства на світових аграрних ринках [15].

В Україні за кількістю суб'єктів господарювання в аграрному секторі переважають господарства населення, більшість яких складають особисті селянські господарства. На 1 листопада 2020 року налічувалося 47,5 тис. сільськогосподарських підприємств, що на 1,68 тис. одиниць менше, ніж у 2019 році. За показниками економічної діяльності господарства населення (сімейні господарства) програють сільськогосподарським підприємствам через нижчі можливості використання ефектів масштабу. Частка фермерських господарств у виробництві валової сільськогосподарської продукції у 2020 році склала 10,7%, а господарств населення – 35,3%.

Аграрна політика в багатьох країнах світу, зокрема Спільна аграрна політика ЄС, спрямована на підтримку діяльності малих (сімейних) господарств [10; 15]. В Україні державна підтримка сімейних ферм не набула пріоритетного статусу. Навіть за умов розширення землекористування господарства населення, на відміну від сільськогосподарських підприємств, не отримували фінансової та організаційної підтримки. Як свідчать статистичні дані, частка валового випуску продукції господарствами населення протягом 2000–2020 років скоротилась (у 2020 році вона складала 35,3%, у 2010 році – 50,0%, у 2000 році – 61,8%), що свідчить про спад і зниження внутрішнього потенціалу їх розвитку [5]. Спостерігається сповільнення процесу комерціалізації домогосподарств, які могли би трансформуватися у фермерські господарства. Незважаючи на надання сімейним фермам правового статусу особистих селянських господарств у 2003 році, у сільському господарстві України ці суб'єкти господарювання залишилися осторонь державної системи підтримки аграріїв. Недосконаліми є трудовий статус членів особистих селянських господарств (самозайняті без реєстрації) та соціальне страхування (добровільне зі щомісячною сплатою ЄСВ у розмірі 22% від мінімальної заробітної плати). Особистим селянським господарствам практично не доступні заходи державного субсидування.

Відсутність стратегічних заходів підтримки сімейних господарств приведе до зниження темпів розвитку аграрного сектору, посилення диспропорцій галузевої і товарної структур, знищення тієї важливої ланки сільськогосподарського виробництва, яка дає змогу підтримувати достатній рівень продовольчого самозабезпечення держави навіть у кризових умовах. Ця загроза продовольчій безпеці має бути врахована під час обґрунтування

створення умов для розвитку малих (сімейних, фермерських) господарств. Стратегічні напрями підтримки розвитку малих господарств визначені такими документами:

- стратегія розвитку аграрного сектору економіки на період до 2020 року (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 жовтня 2013 року № 806-р);

- єдина комплексна стратегія та план дій розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на 2015–2020 роки (підтримана Національною радою реформ 9 листопада 2015 року);

- рекомендації комітетських слухань Комітету Верховної Ради України з питань аграрної політики та земельних відносин на тему «Трансформація агропромислового комплексу України. Стимулювання розвитку сімейних фермерських господарств та їх оподаткування» (12 жовтня 2016 року).

У цьому напрямі вжито таких заходів, як підготовка проєкту нової редакції Закону України «Про державну підтримку сільського господарства України» окремого розділу «Особливості підтримки малих сільськогосподарських виробників», підготовка законопроєкту «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо стимулювання створення та діяльності сімейних фермерських господарств», схвалення Урядом Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018–2020 роки.

Задля державної підтримки розвитку фермерських господарств у Законі України «Про Державний бюджет України на 2021 рік» закладено 175 млн. грн. державної підтримки для використання у 2021 році за програмою «Фінансова підтримка розвитку фермерських господарств». Фінансова підтримка надається одержувачам за окремими напрямами (табл. 2).

Ефективність зазначених напрямів підтримки сьогодні оцінювати передчасно. Однак передбачається, що за рахунок заходів Концепції розвитку фермерських господарств та сільськогосподарської кооперації на 2018–2020 роки підвищиться рівень енергооснащеності фермерів, збільшаться обсяги виробництва органічної та тваринницької продукції. Проте обґрунтованих стратегічних заходів недостатньо для вирішення системних проблем, пов'язаних з розвитком в Україні сімейних ферм. Зазначені заходи спрямовані на підтримку фермерських господарств – юридичних осіб чи фізичних осіб-підприємців, але не мотивують селянські господарства до отримання статусу підприємства. В Україні зареєстровано незначну кількість фермерських господарств порівняно з кількістю сільських домогосподарств, багато з яких за світовими критеріями обсягів виробництва, площ угідь тощо можуть бути віднесені до фермерських

**Напрями державної підтримки фермерських господарств у 2021 році**

Напрями підтримки	Обсяги підтримки
Часткова компенсація витрат, пов'язаних з наданими сільськогосподарськими дорадчими послугами.	У розмірі 90 відсотків вартості, але не більше 10 000 гривень.
Фінансова підтримка новостворених фермерських господарств для отримання сільськогосподарських дорадчих послуг.	Надається один раз у розмірі, що не перевищує 36 000 гривень.
Спеціальна бюджетна дотація за утримання корів усіх напрямів продуктивності	У розмірі 5 000 гривень на 1 голову, але не більше 250 000 гривень на одне фермерське господарство.
Бюджетна субсидія на одиницю оброблюваних угідь (1 гектар) новоствореним фермерським господарствам.	У розмірі 5 000 гривень на 1 гектар, але не більше 100 000 гривень на одне фермерське господарство.

Джерело: складено автором за даними джерела <https://minagro.gov.ua/ua/pidtrimka/pidtrimka-fermerstva>.

господарств. Ці суб'єкти господарювання перебувають у неформальному секторі економіки й поза межами стимулюючих заходів аграрної політики. Крім цього, чітко не визначено критерії малих виробників сільськогосподарської продукції під час надання державного фінансування, що дає змогу маніпулювати ним в ході розподілу коштів підтримки. Нарешті, підтримка передбачена на чіткі та обмежені цілі стимулювання виробництва певної продукції чи компенсації певних витрат, що не дає змогу використовувати її для інноваційного розвитку малих господарств.

В Україні сімейні ферми в аграрному секторі представлені переважно особистими селянськими господарствами. Основним стратегічним напрямом підтримки їх розвитку у досягненні продовольчої безпеки держави має бути стимулювання цих господарств до виходу з неформального сектору економіки та отримання правового статусу платників податків, що дасть їм право брати участь у проектах державної підтримки малих виробників аграрної продукції. Це передбачає реєстрацію селянських господарств як отримувачів бюджетних коштів, подання ними звітності, сплату податків тощо. Слід спростити порядок формалізації діяльності особистих селянських господарств, зокрема набуття ними статусу сімейних фермерських господарств та умови отримання державної підтримки. Сьогодні надмірна зарегульованість цих процедур не дає змогу залучити селянські господарства до участі в проектах державної підтримки.

Згідно з розділом «Державна підтримка виробників окремих видів сільськогосподарської продукції» Закону України «Про державну підтримку сільського господарства», з грудня 2016 року надаються бюджетні дотації товаровиробникам у сферах діяльності, характерних для малих (сімейних) господарств. Це, зокрема, вирощування овочевих і баштанних культур, картоплі, винограду, зернових і кісточкових фруктів, ягід та горіхів; розведення великої рогатої худоби, вівець, свиней,

свійської птиці. Однак сімейним фермам не передбачено пріоритетного доступу до названої дотації. Реалізація цього механізму підтримки здійснюється шляхом подання отримувачами дотації до контролюючого органу за місцем обліку як платника податку на додану вартість заяви за встановленою формою та щомісячного подання додатку до податкової декларації. Це не сприяє особистим селянським господарствам до набуття статусу сімейного фермерського господарства, але стимулює виробництво названих видів аграрної продукції крупними аграрними підприємствами.

Асоціація фермерів та приватних землевласників України пропонувала до 2021 року створити мінімум 250 тис. фермерських, сімейних фермерських господарств. Переваги від стимулювання зростання числа фермерських господарств полягають у тому, що вони мають вищі темпи зростання обсягів виробництва та здатні стабілізувати його галузеву й товарну структуру. Легалізація зайнятості селян дасть змогу підвищити привабливість сільських територій для залучення трудових ресурсів, зміцнити економічну базу розвитку сільських громад. Застосування засобів державної підтримки особистих селянських господарств полягає у реалізації проектів підтримки, орієнтованих на участь у них товарно-орієнтованих особистих селянських господарств. Водночас варто скористатися досвідом країн – членів ЄС.

У країнах ЄС проекти підтримки малих (сімейних) господарств реалізуються в межах пріоритетів Спільної аграрної політики: «підвищення конкурентоспроможності та життєздатності всіх видів господарювання» і «сприяння соціальній інтеграції, скороченню бідності й економічному розвитку в сільських регіонах» [15]. У Польщі, наприклад, це такі проекти, як «Премії для молодих фермерів», «Премії на започаткування несільськогосподарської діяльності», «Реструктуризація малих господарств», «Модернізація аграрних господарств», «Переробка й маркетинг сільськогосподарської продукції». Названі про-

екти спрямовані на підтримку не виробництва окремих видів продукції, а ефективної діяльності сімейних ферм загалом, їх модернізації, розвитку, створення умов для підвищення доходів. Кожен проєкт визначає вид підтримки (премія, спільне фінансування тощо); визначення отримувача підтримки; витрати, які можуть бути компенсовані за рахунок підтримки; умови надання підтримки; критерії відбору отримувачів; квоти й ставки підтримки [8]. Аналогічні заходи підтримки сімейних ферм можна застосовувати в Україні, зокрема допомогу на модернізацію малих господарств; премії молодим фермерам; розвиток ринкової інфраструктури для малих господарств. Заходи державної підтримки сімейного фермерства будуть більш результативними, якщо реалізовувати їх одночасно з іншими економічними, соціальними та інституційними заходами, такими як забезпечення доступу до земельних ресурсів, спрощення оподаткування, реалізація пільгової системи соціального страхування членів сімейних фермерських господарств. Доцільно застосувати преференційний підхід до страхування власників та членів сімейних фермерських господарств. Окремі пропозиції викладено в Законі України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких законодавчих актів України щодо створення та діяльності сімейних фермерських господарств» від 10 липня 2018 року № 2497-VIII. Їх доцільно було б конкретизувати з урахуванням величини (економічного розміру) господарств та терміну дії пільг. Так, для малих господарств вони мали би перевищувати десятирічний термін чи навіть бути постійними. Важливо зазначити, що в умовах, коли Пенсійний фонд України ще певний час залишатиметься дотаційним, запровадження пільгової системи соціального страхування членів сімейних фермерських господарств не потребуватиме додаткових бюджетних витрат: потрібні для цього кошти можуть перераховуватися Пенсійному фонду в межах загальної суми покриття його дефіциту прямо чи опосередковано як одна з форм підтримки аграрного сектору.

Наступним стратегічним напрямом гарантування продовольчої безпеки у контексті ЦСР № 2 є розвиток державної підтримки аграрних підприємств.

В умовах посилення глобалізації та значного природо-ресурсного потенціалу України стратегічним пріоритетом забезпечення продовольчої безпеки має бути державна аграрна політика, орієнтована на взаємодію з розвиненими країнами, зокрема країнами ЄС, у сфері реалізації міждержавних стандартів. Необхідні подальша модернізація та реформування управління аграрним сектором України на основі успішного європейського досвіду та міждержавної координації у рамках загальноєвропейських стандартів [9]. Євроінтегра-

ція в аграрній сфері є також необхідною умовою набуття повноправного членства України в ЄС.

Провідні позиції європейського аграрного сектору зумовлені Спільною аграрною політикою, що ґрунтується на системі субсидій фермерам країн ЄС, загальноєвропейських програмах регулювання розвитку аграрних галузей, гарантуванні виробництва достатньої кількості продовольства й забезпеченні високого рівня життя населення, зайнятого у сільському господарстві [16].

Для гарантування продовольчої незалежності в умовах розвитку зовнішньої торгівлі та послаблення торгових бар'єрів у продовольчій сфері необхідний гармонійний розвиток галузей аграрного сектору. Важливими стратегічними завданнями мають стати стимулювання інновацій у сільськогосподарському виробництві та ефективність використання сільськогосподарських угідь [4]. Поступове зниження іноземної продовольчої продукції на внутрішньому ринку дасть змогу перейти вітчизняному аграрному сектору на інтенсивний тип розвитку та новий технологічний рівень, тому стратегія продовольчої безпеки повинна включати заходи та механізми для розвитку відсталих галузей сільського господарства та підвищення їх конкурентоспроможності на українському та світових ринках.

Основними проблемами продовольчої незалежності держави, які потрібно включити в стратегію продовольчої безпеки, слід вважати такі:

- відсутність комплексної цільової державної підтримки товаровиробників, тому виробництво окремих продовольчих товарів всередині країни є неефективним;
- недостатня інформованість товаровиробників про заходи державної підтримки, а також складність механізмів її отримання;
- проблеми у кредитуванні товаровиробників та високі ризики аграрного виробництва;
- низький рівень державного цінового регулювання аграрного ринку.

Стратегія продовольчої безпеки повинна передбачати комплекс заходів зі стимулювання розвитку низки галузей сільського господарства та харчової промисловості для забезпечення їх конкурентоспроможності. Державна фінансова підтримка необхідна з причин регулювання розвитку аграрного сектору та подолання цінових, структурних диспропорцій у аграрному секторі, а також посилення інтеграції українського сільського господарства в міжнародний ринок [14].

Система державного фінансування для забезпечення продовольчої незалежності до вступу держави в СОТ передбачала компенсацію виплат відсоткових ставок по кредитах сільськогосподарським товаровиробникам, а також пряму підтримку виробництва молока та молочної продукції. Ліквідація митного захисту і підтримки деяких видів

сільськогосподарської продукції після приєднання країни до СОТ привела до виникнення кризових явищ, наприклад, у тваринництві [16].

Вирішення наявних проблем потребує цільового використання кредитів не на виробництво окремих видів продовольства, а на підтримку товаровиробників. Доцільно спрямовувати кредитні кошти на фінансування розвитку інфраструктури агропродовольчого ринку, екологічних заходів, наукових досліджень, що підвищить ефективність та якість аграрного виробництва.

Для підтримки аграрного сектору варто запровадити механізм субсидування придбання сільськогосподарської техніки відповідно до вимог СОТ і надання субсидій виробникам техніки всередині країни.

Для стратегічного розвитку сільських територій необхідним є врахування специфіки регіонів та розроблення програм продовольчої безпеки регіонів [7]. Важливими є соціальна підтримка населення регіонів, правовий захист фермерів тощо.

Забезпечення продовольчої безпеки потребує непрямих інструментів та механізмів фінансової підтримки аграрного сектору, зокрема державного регулювання ціноутворення шляхом установа мінімальних гарантованих цін на рівні нижньої межі коливань середніх ринкових цін, державних товарних інтервенцій на ринку продовольчих товарів [6]. Цей механізм підвищить захист товаровиробників від монополістів, а також від слабо прогнозованих коливань на агропродовольчих ринках.

Для вдосконалення механізму ціноутворення необхідна ефективна система зовнішньоекономічного регулювання в аграрному секторі, спрямована на захист вітчизняних товаровиробників від недобросовісної та надмірної конкуренції з боку іноземних постачальників та сприяння наповненню вітчизняного ринку, а також на підтримку експортерів та захист споживачів від недоброякісної продукції [11]. Формування механізму економічних відносин між товаровиробниками та продавцями має враховувати реальний внесок усіх учасників процесу забезпечення продовольчої безпеки. Формування ціни на основі ринкових механізмів та одночасно механізмів державного управління повинно сприяти раціональному розподілу ресурсів між галузями аграрного виробництва [16]. Споживчі ціни на аграрну продукцію та продовольчі товари повинні бути соціально орієнтованими.

Гарантування продовольчої безпеки держави в умовах посилення імпорту потребує вжиття таких заходів. Для забезпечення національних інтересів України на міжнародному аграрному ринку та продовольчої незалежності необхідно створити оптимальну структуру експортно-імпортних операцій. Для цього в рамках стратегії продовольчої безпеки та її реалізації і моніторингу необхідно проводити неперервний моніторинг динаміки й структури

імпорту; відстежувати та аналізувати стратегічно важливі експортно орієнтовані товари та встановлювати індикативні показники обмеження їх імпорту; розробити національну стратегію продовольчої незалежності як складову частину стратегії продовольчої безпеки держави.

Для вжиття визначених стратегічних заходів необхідно вдосконалити нормативно-правову базу у сфері регулювання агропродовольчого ринку; визначити у законодавчих актах напрями регулювання ринку, які забезпечують якість вітчизняної продукції, безпеку харчування та охорону навколишнього середовища; визначити механізми субсидування та дотування товаровиробників на основі внутрішньої конкуренції для стимулювання ними впровадження технологічних інновацій, підвищення якості продукції. Все це необхідно реалізовувати шляхом формування єдиної стратегії продовольчої безпеки та комплексу державних цільових програм на основі досвіду ЄС та вітчизняних агроекологічних умов розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.** Обґрунтовано концептуальні засади стратегічного забезпечення продовольчої безпеки в системі реалізації Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року на основі комплексу заходів із гарантування економічної доступності для продовольства населення, обґрунтування програм фінансової допомоги та забезпечення соціальними гарантіями й адресною продовольчою допомогою найменш захищених груп населення, створення системи соціальних стандартів та їх підтримання, гарантування стабільної зайнятості населення, зокрема на селі, що дає змогу підвищити соціально-економічний розвиток країни та рівень життя населення. Стратегічними пріоритетами визначено збереження села й розвиток аграрної сфери в контексті підвищення рівня та якості життя, створення робочих місць, екологізації агропромислового виробництва, контролю якості продуктів харчування, модернізацію виробничої інфраструктури, розвиток системи державної підтримки сімейних фермерських господарств шляхом надання їм податкових пільг, стимулювання продовольчої незалежності на рівні регіонів та об'єднаних територіальних громад.

Визначено, що успішна євроінтеграція українського аграрного сектору має базуватись на впровадженні загальноєвропейських стандартів якості і безпечності сільськогосподарської продукції і продовольства, вжитті заходів підтримки виробників. Раціонально впроваджувати прозорі механізми контролю виробництва, що важливо з точки зору європейського споживача, оскільки ЄС є потенційним ринком збуту агропродовольчої продукції. Гарантування продовольчої безпеки в умовах продовольчої незалежності та самозабезпеченості потребує насичення українського ринку

високоякісною продукцією власного виробництва за оптимальними цінами та розвитку експорту надлишкової продукції. Для цього слід розробити стратегію продовольчої безпеки на засадах ефективного державного управління.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Національна доповідь «Цілі Сталого Розвитку: Україна». URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (дата звернення: 25.09.2021).
2. OECD FAO Agricultural Outlook 2019 2028. 2019. URL: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/agr\\_outlook-2019-en.pdf?expires=1632751296&id=id&accname=guest&checksum=7EE3A7D41B289A5D4466272695E93DB9](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/agr_outlook-2019-en.pdf?expires=1632751296&id=id&accname=guest&checksum=7EE3A7D41B289A5D4466272695E93DB9) (дата звернення: 25.09.2021)
3. Гойчук О.І. Критерії продовольчої безпеки. *Вісник Полтавської державної аграрної академії*. 2004. № 1. С. 42–44.
4. Жаліло Я.А. Розвиток аграрного виробництва як передумова забезпечення продовольчої безпеки України : аналітична доповідь. Київ : НІСД, 2011. 104 с.
5. Сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 25.09.2021).
6. Малигіна В.Д. Методологія забезпечення продовольчої безпеки країни : монографія. Донецьк : НОУЛІДЖ, 2011. 471 с.
7. Тринько Р.І. та ін. Продовольча безпека країни: стан та перспективи зміцнення : монографія. Львів : ЛьвДУВС, 2011. 303 с.
8. Mostova A.D. The European Experience of State Regulation of Food Security. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities*. Kielce : Publishing House "Baltija Publishing", 2019. P. 94–107.
9. Candel J.L., Breeman G.E., Stiller S.J., Termeer J.A.M. Disentangling the consensus frame of food security: The case of the EU Common Agricultural Policy reform debate. *Food Policy*. 2014. No. 44. P. 47–58.
10. Keane M., O'Connor D. Agricultural Policy Schemes: European Union's Common Agricultural Policy. *Reference Module in Food Science*. Oxford : Elsevier, 2016. P. 1–6.
11. Prosekov A.Y., Ivanova S.A. Food security: The challenge of the present. *Geoforum*. 2018. Vol. 91. P. 73–77.
12. Stephens E.C., Jones A.D., Parsons D. Agricultural systems research and global food security in the 21st century: An overview and roadmap for future opportunities. *Agricultural Systems*. 2018. Vol. 163. P. 1–6.
13. Гмиря В.П. Державна підтримка фінансування аграрного виробництва України. *Фінансовий проєкт*. 2016. № 3 (23). С. 101–106.
14. Quiroga S., Suárez C., Fernández-Haddad Z., Philippidis G. Levelling the playing field for European Union agriculture: Does the Common Agricultural Policy impact homogeneously on farm productivity and efficiency? *Land Use Policy*. 2017. Vol. 68. P. 179–188.
15. Kiryluk-Dryjska E., Baer-Nawrocka A. Reforms of the Common Agricultural Policy of the EU: Expected

results and their social acceptance. *Journal of Policy Modeling*. 2019. Vol. 41. Issue 4. P. 607–622.

16. Price developments in the EU. DG Agriculture and Rural Development, Unit Farm Economics. European Commission, Eurostat. 2018. URL: <https://ec.europa.eu/agriculture> (дата звернення: 25.09.2021).
17. Bureau J.-C., Swinnen J. EU policies and global food security. *Global Food Security*. 2018. No. 16. P. 106–115.
18. Україна стала другим у світі експортером зерна. *Укрінформ*. 2021. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3176429-ukraina-stala-drugim-u-sviti-eksporterom-zerna.html> (accessed 25 September 2021).
19. Держпідтримка фермерів – 2020: напрямки та перелік документів для отримання. *Agropolit*. 2020. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/759-derjpidtrimka-fermeriv-2020-napryamki-ta-perelik-dokumentiv-dlya-otrimannya> (дата звернення: 25.09.2021).

#### REFERENCES:

1. Natsionalna dopovid "Tsili Staloho Rozvytku: Ukraina" [National Report "Sustainable development goals: Ukraine"]. Available at: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (accessed 25 September 2021).
2. OECD FAO Agricultural Outlook 2019 2028. 2019. Available at: [https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/agr\\_outlook-2019-en.pdf?expires=1632751296&id=id&accname=guest&checksum=7EE3A7D41B289A5D4466272695E93DB9](https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/agr_outlook-2019-en.pdf?expires=1632751296&id=id&accname=guest&checksum=7EE3A7D41B289A5D4466272695E93DB9) (accessed 25 September 2021).
3. Hojchuk O.I. (2004) Kryterii prodovolchoi bezpeky [Criteria for food security], *Visnyk Poltav's'koi derzhavnoi ahrarnoi akademii*, vol. 1, pp. 42–44. (in Ukrainian)
4. Zhalilo Ya.A. (2011) *Rozvytok ahrarnoho vyrobnytstva iak peredumova zabezpechennia prodovol'choi bezpeky Ukrainy* [Development of agrarian production as a prerequisite for ensuring food security of Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine. (in Ukrainian)
5. Sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 25 September 2021).
6. Malyhina V.D. (2011) *Metodolohiia zabezpechennia prodovol'choi bezpeky krainy* [Methodology of ensuring food safety of the country], NOULIDZh, Donetsk, Ukraine. (in Ukrainian)
7. Tryn'ko R.I. (2011) *Prodovol'cha bezpeka krainy: stan ta perspektyvy zmitsnennia* [Food safety of the country: the state and prospects of strengthening], L'vDUVS, L'viv, Ukraine. (in Ukrainian)
8. Mostova A.D. (2019) The European Experience of State Regulation of Food Security. *Strategic Management: Global Trends and National Peculiarities*. Kielce: Publishing House "Baltija Publishing", p. 94–107.
9. Candel J.L., Breeman G.E., Stiller S.J., Termeer J.A.M. (2014) Disentangling the consensus frame of food security: The case of the EU Common Agricultural Policy reform debate. *Food Policy*, no. 44, pp. 47–58.
10. Keane M., O'Connor D. (2016) Agricultural Policy Schemes: European Union's Common Agricultural Policy. *Reference Module in Food Science*. Oxford: Elsevier, pp. 1–6.

11. Prosekov A.Y., Ivanova S.A. (2018) Food security: The challenge of the present. *Geoforum*, vol. 91, pp. 73–77.
12. Stephens E.C., Jones A.D., Parsons D. (2018) Agricultural systems research and global food security in the 21st century: An overview and roadmap for future opportunities. *Agricultural Systems*, vol. 163, pp. 1–6.
13. Hmyria V.P. (2016) Derzhavna pidtrymka finansuvannia ahrarnoho vyrobnytstva Ukrainy [State support of financing of agrarian production of Ukraine]. *Financial space*, no. 3 (23), pp. 101–106.
14. Quiroga S., Suárez C., Fernández-Haddad Z., Philippidis G. (2017) Levelling the playing field for European Union agriculture: Does the Common Agricultural Policy impact homogeneously on farm productivity and efficiency? *Land Use Policy*, vol. 68, pp. 179–188.
15. Kyrlyuk-Dryjska E., Baer-Nawrocka A. (2019) Reforms of the Common Agricultural Policy of the EU: Expected results and their social acceptance. *Journal of Policy Modeling*, vol. 41. Issue 4, pp. 607–622.
16. Price developments in the EU. DG Agriculture and Rural Development, Unit Farm Economics. European Commission, Eurostat. 2018. Available at: <https://ec.europa.eu/agriculture> (accessed 25 September 2021).
17. Bureau J.-C., Swinnen J. (2018) EU policies and global food security. *Global Food Security*, no. 16, pp. 106–115.
18. Ukraine became the world's second largest grain exporter (2021). *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3176429-ukraina-stala-drugim-u-sviti-eksporterom-zerna.html> (accessed 25 September 2021).
19. State support for farmers 2020: directions and list of documents to obtain (2020). *Agropolit*. Available at: <https://agropolit.com/spetsproekty/759-derjpidtrimka-fermeriv-2020-napryamki-ta-perelik-dokumentiv-dlya-otrimannya> (accessed 25 September 2021).

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ  
ПРОМИСЛОВИМ РОЗВИТКОМ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ  
НА ПРИНЦИПАХ І ОСНОВАХ КОНЦЕПЦІЇ «ІНДУСТРІЯ 4.0»**

**FORMATION OF THE MECHANISM OF MANAGEMENT  
OF INDUSTRIAL DEVELOPMENT OF BUSINESS ENTITIES  
ON THE PRINCIPLES AND BASIS OF THE "INDUSTRY 4.0" CONCEPT**

У статті подано методологію формування органів державного регулювання промисловим розвитком вітчизняних суб'єктів господарювання, наведено схеми структурно-організаційного механізму управління промисловою політикою з урахуванням впровадження принципів і основ концепції «Індустрія 4.0». Практичне використання запропонованої сукупності заходів здатне відновити єдність відтворювального процесу, стимулювати економічне зростання й структурні зміни задля повномасштабного розвитку реального сектору економіки. Надалі за ступенем успішного просування вперед будуть підвищуватися продуктивність факторів виробництва, рівень розвитку продуктивних сил, завдяки чому істотно зміцнюватимуться передумови зміни об'єктної спрямованості промислової політики в бік її орієнтації на вирішення завдань науково-технологічного та соціального прогресу, освоєння конкурентоспроможних за мірками світового ринку наукоємних виробництв, а також поетапної модернізації матеріально-технічної бази розвитку всієї національної економіки. У результаті цього Україна поверне статус потужної індустріальної держави і зможе забезпечити на міжнародному ринку власні стратегічні інтереси.

**Ключові слова:** політика, стратегія, промисловість, реформа, структура, держава, управління, регулювання, ресурс, система.

В статті представлена методологія формування органів державного

регулювання промисловим розвитком вітчизняних суб'єктів господарювання, наведено схеми структурно-організаційного механізму управління промисловою політикою з урахуванням впровадження принципів і основ концепції «Індустрія 4.0». Практичне використання запропонованої сукупності заходів здатне відновити єдність відтворювального процесу, стимулювати економічне зростання й структурні зміни задля повномасштабного розвитку реального сектору економіки. Надалі за ступенем успішного просування вперед будуть підвищуватися продуктивність факторів виробництва, рівень розвитку продуктивних сил, завдяки чому істотно зміцнюватимуться передумови зміни об'єктної спрямованості промислової політики в бік її орієнтації на вирішення завдань науково-технологічного та соціального прогресу, освоєння конкурентоспроможних за мірками світового ринку наукоємних виробництв, а також поетапної модернізації матеріально-технічної бази розвитку всієї національної економіки. У результаті цього Україна поверне статус потужної індустріальної держави і зможе забезпечити на міжнародному ринку власні стратегічні інтереси.

**Ключевые слова:** политика, стратегия, промышленность, реформа, структура, государство, управление, регулирование, ресурс, система.

УДК 658.589

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-6>

**Онешко С.В.**

к.е.н., доцент,  
професор кафедри економіки і фінансів  
Одеський національний морський  
університет

**Oneshko Svitlana**

Odessa National Maritime University

*The article presents the methodology of formation of state regulatory bodies for industrial development of domestic economic entities, provides schemes of structural and organizational mechanism of industrial policy management, taking into account the implementation of the principles and foundations of the concept of "Industry 4.0". The practical use of the proposed set of measures can restore the unity of the reproduction process; stimulate economic growth and structural change in order to fully develop the real sector of the economy. In the future the productivity of factors of production and the level of development of productive forces will increase, thus significantly strengthening the preconditions for changing the object orientation of industrial policy towards its focus on solving scientific, technological and social progress knowledge-intensive industries, as well as the gradual modernization of the material and technical base of development of the entire national economy. As a result, Ukraine will regain the status of a powerful industrial state and will be able to secure its own strategic interests in the international market. In this regard, the state industrial policy must finally find: clearly defined, generally accepted and legally enshrined content; the main national body and the organizational structures and subdivisions specially coordinated by it; financial and other resources that are necessary to support and stimulate the development of vital and promising areas of production and economic activity; normatively enshrined strategy, which is specified in the relevant program documents of national, regional and sectoral levels, which indicate the separation of their powers and responsibilities, as well as defined schemes and technologies for interagency coordination and interaction to ensure high efficiency of specific tasks. Hence two directions of strengthening the effectiveness of industrial regulation: first, the formation and strengthening of the system of organizational and other measures; secondly, improvement of the most important blocks of the functioning system of economic management (target, normative-legal, institutional, instrumental, etc.). Only then will it be possible to increase the effectiveness of industrial policy as an anti-crisis, integrating core of the system of state influence on the real sector of the economy and eliminate the main shortcomings of the existing organizational order.*

**Key words:** policy, strategy, industry, reform, structure, state, management, regulation, resource, system.

**Постановка проблеми.** Економічна теорія трьох секторів, яка була сформульована в середині ХХ ст., доказово показала, що підвищення продуктивності праці обумовлюється поступовим перерозподілом виробництва й зайнятості від аграрного до промислового секторів еконо-

міки на користь сфери послуг – третього сектору. На сучасному етапі розвитку економіки науковцями виокремлюються четвертий сектор (інформаційні технології, наукові дослідження, торгівля, страхування, операції з нерухомістю, фінансові послуги) та п'ятий сектор (охорона здоров'я,



освіти, туризм, державне управління). Зменшення індустріального та аграрного секторів економіки за збільшення сфери послуг є негативним процесом деіндустріалізації, що спостерігається в Україні, а також не приводить до якісних змін росту продуктивності праці або якісних змін у зайнятості населення. Позитивною характеристикою національної економіки є збільшення продуктивності високотехнологічної промисловості та доходів населення, тому сьогодні нагальною здається потреба термінового розроблення ефективних механізмів управління сучасним розвитком суб'єктів господарювання у промисловості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Під час проведення дослідження були використані ґрунтовні праці таких учених, як В. Вишневський, О. Гаркушенко, С. Князев [1], В. Геєць [2], В. Захарченко [3], Ю. Кіндзеревський [4], Я. Котляревський [5], Е. Кузнєцов [6], В. Ляшенко, М. Солдак [7], Дж. Стігліц, Дж. Естебан, Дж. Лін [8], М. Якубовський [9]. Так, В. Ляшенко і М. Солдак для обґрунтування теоретичних підходів до розуміння сутності інститутів сучасного розвитку використовують «теоретичне надбання економічного вчення провідних учених з проблем інституційної обумовленості інноваційних процесів. Дослідження базується переважно на інституціональній парадигмі та передбачає синтез інституціонального та еволюційного підходів» [7, с. 38]. В. Вишневський, О. Гаркушенко та С. Князев констатують, що «розгортання Четвертої промислової революції та прискорений розвиток проривних технологій Індустрії 4.0 супроводжуються формуванням у світі нових мереж створення вартості й перерозподілом виробничих потужностей, що частково повертаються до розвинених країн» [1, с. 3]. Я. Котляревський з колегами зазначають, що «усвідомлення нової інформаційно-економічної реальності, її пізнання та оновлення засад системних досліджень сприятиме вирішенню принципових питань формування та реалізації ефективної економічної, науково-технічної та інноваційної політик [5, с. 16]. М. Якубовський вказує на «перспективні види діяльності, які за державної підтримки могли б взяти на себе роль «локомотивів» з активізації промислового розвитку, формування ефективної структури промислового виробництва і подолання негативних посткризових тенденцій» [9, с. 23]. Ю. Кіндзеревський відзначає, «що успіх стратегії та політики розвитку вітчизняної промисловості неможливий без кардинального підвищення якості державного управління, введення адміністративної та навіть кримінальної відповідальності представників державного апарату (у тому числі, вищих посадових осіб держави) за виконання намічених цільових показників стратегії» [4, с. 52]. Е. Кузнєцов проводить ретельний аналіз професійної системи менеджменту, «яка пови-

нна бути спрямована на майбутнє інноваційної і креативної економіки, забезпечення адекватного управлінського супроводу часів Четвертої промислової революції та майбутнього інтегрального «Суспільства 5.0»» [6, с. 9]. В. Геєць узагальнює: «Промислова політика – це сукупність вертикально і горизонтально організованих заходів держави і бізнесу, узгоджених за допомогою матричної схеми управління і в тому числі за рахунок можливого діалогу, які сприяють змінам у структурі економіки, забезпечуючи її конкурентоздатність і досягаючи прискорення темпів економічного росту» [2, с. 10].

Промисловість у сучасних реаліях є однією з ведучих галузей національної економіки, яка створює потужний фундамент науково-технологічної трансформації її суб'єктів господарювання та загалом економічного росту соціального прогресу. Проблеми модернізації перш за все основного виробництва її підприємств зайняли достатньо помітну нішу у наукових дослідженнях як вітчизняних, так і закордонних учених. Актуальність розроблення механізмів стійкого промислового розвитку обумовлена тим, що загрози й виклики, які пов'язані з технологічним відставанням, набирають «критичну масу», значно обмежуючи можливість реалізації конкурентної промислової політики і стратегії поведінки вітчизняних промислових підприємств на ринку у межах реалізації концепції «Індустрія 4.0». Весь сучасний рух кризових процесів також додав аргументів на користь розроблення науково обґрунтованих механізмів промислового розвитку. Програма економічної стратегії Уряду до 2030 р. потребує відповідних змін щодо доповнення запропонованих заходів наявністю відповідних механізмів їх здійснення.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в уточненні методології формування органів державного регулювання й розробленні підходів до структурно-організаційного механізму управління промисловою політикою вітчизняних суб'єктів господарювання з урахуванням впровадження принципів і основ концепції «Індустрія 4.0».

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Державне регулювання промислового розвитку присутнє в кожній країні, але в різних формах. Розбіжності про те, чи існує таке регулювання, пояснюється тим, що усвідомлену і дієву промислову політику нерідко важко ідентифікувати в різноаспектній і не завжди відкрито скоординованій діяльності різних державних інститутів, що здійснюють прямий або опосередкований вплив на загально-економічний розвиток. Промислова політика може бути активною, інституційно відокремленою, наділеною особливими інструментами впливу тощо, а може бути й малопомітною, слабо виділятися серед інших не менш важливих напрямів діяльності держави.

У зв'язку з цим принципи організації, методи та форми промислової політики істотно різняться в різних країнах. Однак функції її забезпечення найчастіше розділені між декількома або багатьма центральними відомствами. При цьому цілеспрямована промислова політика вимагає чіткої координації всіх робіт, що передбачає централізацію дій через створення спеціалізованих органів. Зазвичай виділяються 2–3 провідні або координуючі органи. Перш за все слід назвати Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості, на яке покладено завдання загального стратегічного планування, наділення повноваженнями, встановлення відповідальності та контролю.

Вищі виконавчі й законодавчі органи більшості країн також мають спеціальні комітети (комісії) з питань промисловості (промислової політики), важливу роль у регулюванні промислового розвитку відіграють різні консультативні, проектні, експертні, дослідні організації та великі інформаційні центри. Особлива роль у реалізації цілей регулювання належить потужним промисловим корпораціям і промислово-фінансовим групам, великим державним компаніям, спеціалізованим банкам і фондам економічного розвитку.

В Україні з ліквідацією галузевих міністерств їх сфера діяльності була покладена у найсучаснішому розумінні на Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства, Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості. Розроблення та затвердження прогнозів і програм економічного розвитку, контроль за їх виконанням також перебувають у сфері діяльності Мінекономіки. Таке поєднання в одній системі фактичних функцій прогнозування, регулювання та контролю, як відомо, суперечить фундаментальним принципам класичної теорії управління, до того ж чим більше різних функцій має установа, тим небезпечніше для неї потенційний конфлікт інтересів.

Сучасна ситуація в Україні визначає пріоритет ресурсного, насамперед фінансового, регулятора, що обумовлює домінуюче положення не органів, що спеціалізуються на стратегічних проблемах промислової політики, а тих структур, які розподіляють ресурси, тому Міністерство фінансів України і бюджетний комітет Верховної Ради справляють найбільш відчутний вплив на фактичний стан вітчизняного виробництва. Аналогічний стан характерний для відповідних органів влади (Мінекономіки), які лише координують діяльність економічних служб, органів виконавчої влади щодо розроблення державних і міжрегіональних економічних програм і прогнозів, а також здійснюють методичне керівництво цією роботою.

Проведена за роки реформ реорганізація органів господарського управління під час розширення прав українських регіонів, місцевих органів влади

й керівників – власників підприємств не дала змогу створити ефективну систему управління виробництвом. Факти такі, що отримання нового економічного статусу українськими підприємствами здебільшого не відповідало вимогам ринкових відносин. Мало того, інтереси багатьох із них вступили в пряме протиріччя з інтересами загальнонаціонального ринку. Причому перспектива втрати безмірної самостійності в управлінні переважає у свідомості їх власників будь-які потенційні економічні вигоди.

Все це відбувається в складний перехідний період, коли спеціалізовані держструктури центрального підпорядкування (фіскальні органи, антимонопольні комітети, служби фінансового оздоровлення тощо) часто діють суперечливим чином, вступають у конфліктні відносини один з одним, приймають взаємовиключні рішення. Більш того, на думку багатьох експертів, ізольовані, фрагментарні, що не враховують альтернативні інтереси та рішення у сформованих негативних умовах, вони лише сприяють дезінтеграції економіки, чим додатково ускладнюють виробничо-господарські відносини. Не вирішує сьогодні цю проблему створене у 2020 р. Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України (Мінстратегпром) [10], яке є головним органом, що забезпечує формування та реалізує державну військово-промислову політику, державну політику у сфері державного оборонного замовлення, у сфері оборонного комплексу, у літакобудівній галузі, а також забезпечує формування й реалізацію державної політики у сфері космічної діяльності. Інтеграція в одному державному відомстві не забезпечених ресурсами наукових організацій і галузевих департаментів не дає йому змогу достатньо мірою впливати на процеси, що відбуваються в українській промисловості.

В інституційній структурі наявного промислового регулювання практично відсутні державні або підтримувані державою спеціалізовані банки розвитку, агентства та консультаційні організації, слабо виражена проєктно-експертна частина. Діяльність збережених у ході реформ наукових і проєктних організацій не об'єднують національні програми науково-технологічного та економічного забезпечення. Хоча добре відомо, що повна консолідація і необхідне наукове й ресурсне забезпечення заходів промислової політики є важливими умовами її високої ефективності. Низка ефективних управлінських заходів у змозі забезпечити збереження національних інтересів під час реалізації промислової політики, яку, наприклад, запропонували В. Геєць [2], Ю. Кіндзерський [4, с. 52–53], М. Якубовський [9, с. 35]. Проведений аналіз свідчить про істотні прогалини в організації управління й економічному регулюванні реального сектору економіки.

Вважаємо, що успіх промислової політики визначається головним чином сукупним ефектом стимулів і можливостей сформованого органу управління, наявним у його розпорядженні набором дієвих інструментів впливу на соціально-економічну ситуацію загалом. Отже, необхідно відійти від колишніх уявлень про промислове регулювання як про сукупність ситуативних, слабо скоординованих дій численних неспеціалізованих підрозділів із вирішення окремих надзвичайних або критичних проблем.

Нині промислова політика в Україні являє собою нечітко визначений і такий, що тільки формується, предмет діяльності центральних органів державної влади. Цей предмет не отримав безпосередньо конституційного і законодавчого забезпечення. Можливо, це пов'язано з тим, що критерії членства в ЄС (куди в перспективі прагне вступити Україна) передбачають необхідність виконати вимоги *acquis communautaire* («загальний стан» – французький термін, що використовується в рамках ЄС для позначення всього комплексу правових актів, які вироблені за період існування ЄС).

Загалом можна стверджувати, що наявна сукупність нормативних документів не може служити системою взаємозалежних законодавчих актів, що регламентують комплекс правових умов для проведення в Україні промислової політики. Як і раніше, надходять до Верховної Ради законопроекти, що випускаються урядовими установами, оскільки самі по собі вони відбивають переважно інтереси відомств, а не тенденції розвитку української економіки.

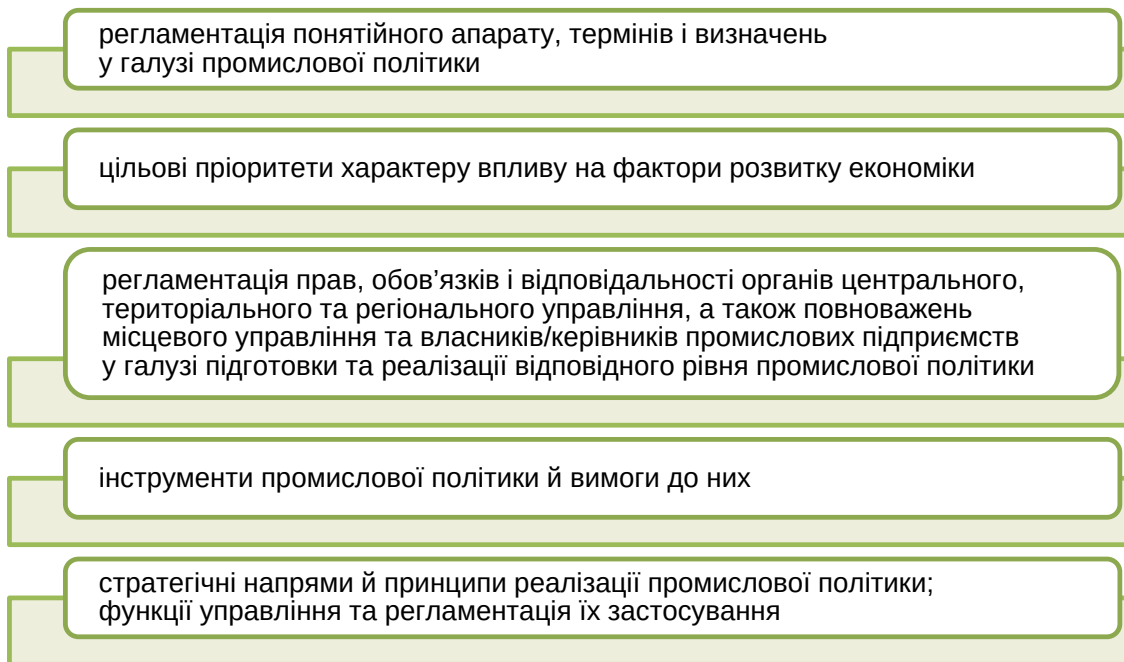
Через, з одного боку, явні прогалини в правовому і нормативно-методичному забезпеченні державної промислової політики, а з іншого боку, той факт, що ефективність діяльності більшості українських підприємств у нових економічних умовах продовжує знижуватися, першорядним завданням слід вважати розроблення закону «Про промислову політику»; постанови «Про розроблення та реалізацію цільових програми промислової політики»; відповідних методичних рекомендацій про склад, мету, механізми організацій і реалізації, обґрунтування цільових програм.

У структурі нового закону найбільш значущим має бути точне визначення самого предмета промислової політики, а також інструментів її реалізації. Це дасть змогу органам управління й суб'єктам промислової політики піти від непотрібного конгломерату зайвих дій і сконцентрувати ресурси на вирішенні тих проблем, які безпосередньо стосуються створення сприятливих умов для розвитку національної сфери матеріального виробництва. Виходячи з цього, вважаємо доцільним виділити у запропонованому законі певні напрями законодавчого забезпечення промислової політики, а також інструментарій її реалізації. Це дасть змогу

органам управління й суб'єктам промислової політики прямувати від непотрібного конгломерату зайвих дій і сконцентрувати ресурси на вирішенні тих проблем, які безпосередньо стосуються створення сприятливих умов для розвитку національної сфери матеріального виробництва. Виходячи з цього, вважаємо за доцільне виділити в запропонованому законі напрями законодавчого забезпечення промислової політики, наведені на рис. 1.

Високоіндустріальна держава може стабільно функціонувати і розвиватися тільки в умовах узгодження інтересів у сфері господарських відносин і реалізації цих інтересів за допомогою правозакріплених та ресурсозабезпечених механізмів, що створюють сприятливі умови для підприємств і виробників усіх форм власності, тобто за наявності дієвої промислової політики. Задля успішного вжиття її заходів нарівні з іншими заходами в Україні необхідне конструктивне перетворення наявної системи соціально-економічних і виробничо-трудових відносин, щоб у подальшому виключити негативний вплив кон'юнктурних ідеологічних уподобань і політичних впливів на національну економіку; встановити баланс інтересів приватних власників засобів виробництва, трудових колективів, громадських і національних інтересів; реформувати гнітючу виробництво податкову систему задля перенесення навантаження оподаткування з доходів від трудової діяльності на рентні доходи й доходи від володіння власністю.

Національна економічна політика повинна являти собою комплексну розгорнуту стратегію розвитку країни і набір ефективних заходів підтримки стратегічно важливих об'єктів вітчизняної промисловості й соціальної сфери. Для досягнення цього необхідним є внесення змін і доповнень у пакет законів по всьому економічному блоку та відповідні урядові програми. Необхідно підкреслити, що вдосконалення економічних відносин не може обмежитися набором термінових заходів під пріоритетні цілі. Ці заходи повинні бути комплексними, об'єднувати всі рівні управління економікою (державний, центральний, регіональний, місцеве самоврядування), а також основні фази регулювання й управління виробництвом, розподілом, обміном і споживанням вироблених матеріальних благ. Вважаємо доречним також проведення ревізії чинного законодавства, що регулює економічні процеси. Зокрема, необхідно відокремити правові норми, які впливають на економіку, від тих, які з різних причин у масовому порядку порушуються. Доцільно спростити законодавчі та нормативні акти, зробити їх документами прямої дії. У концептуальному аспекті вдосконалення чинної нормативно-правової документації та в рамках вирішення проблеми законодавчого забезпечення промислової політики необхідно



**Рис. 1. Напрями законодавчого забезпечення промислової політики України**

*Джерело: пропозиція автора*

враховувати узгодженість основних питань, наведених на рис. 2.

У процесі відповіді на поставлені питання виникають три взаємопов'язані організаційні завдання. Перше полягає у формуванні спеціалізованих органів, що відповідають за розроблення й реалізацію національної промислової політики; друге – у формуванні спеціалізованих регіональних органів, що відповідають за розроблення й реалізацію регіональної промислової політики; третє – в організації тісної координації роботи всіх органів, оскільки у них є спільні цілі, предмети діяльності й механізми (інструменти) реалізації.

Виходячи зі складу стратегічних учасників і розв'язуваних ними проблем у системі виробничо-господарських відносин, зазначаємо, що останні зміни в КМ України докорінно не змінили сутності справи, змінилися лише назви й статус деяких організаційних структур управління. Управління промисловістю та її регулювання охоплюють два основні рівні, такі як вертикальний (стратегічний) і горизонтальний (тактичний) (рис. 3).

По вертикалі відносини складаються у формі ієрархічної підпорядкованості та/або підзвітності підприємств органам законодавчої і виконавчої влади, що стимулює розвиток конкуренції товаровиробників і різних форм господарювання, а також підпорядкованих державних органів управління промисловістю вищим. На горизонтальному рівні формуються переважно відносини між підприємствами і організаціями різних форм власності, між підприємствами і фінансовими структурами, а також державними органами і громадськими

організаціями, що не стосуються безпосередньо (прямо) виробництва й випуску товарної продукції і послуг.

Отже, загальносистемна стратегія держави повинна включати відновлення єдності і формування сприятливих умов для розширеного відтворювального процесу і збалансованого галузевого/міжгалузевого, регіонального/міжрегіонального розвитку; виправлення структурних деформацій інститутів трансформаційного періоду та їх переходу в інститути, що відповідають сучасним вимогам НТП стимулювання інвестиційно-інноваційної активності в реальному секторі економіки; підвищення ефективності управління в державному секторі економіки; структурну перебудову і розвиток загальнонаціональної господарської інфраструктури.

Для підвищення ефективності державного регулювання національної промисловості необхідно розділити функції управління держвласністю і контролю за її використанням. Функції управління доцільно покласти на Мінстратегпром, а контроль – на Фонд державного майна України. Таке раціональне поєднання напрямів господарської діяльності виключить наявну роз'єднаність інтересів виробництва й зовнішньоторговельної сфери. Остання, маючи масштабні ресурси розвитку, не використовує їх для забезпечення державних інтересів, підвищення ефективності реального сектору економіки, просування продукції переробних галузей на зарубіжні ринки. Більш того, може з'явитися інша, не менш важлива, проблема, яка пов'язана з відсутністю нині великих спеціалізова-

Вдосконалення чинної нормативно-правової документації

- Структура законодавчої бази (закон і підзаконні нормативні документи) повинна прийматися системно і на основі конструктивних концепцій.
- Кожен нормативний документ повинен чітко визначати об'єкт права і бути заснованим на балансі інтересів різних груп суспільства, громадського і приватного секторів.
- У кожному нормативному документі повинно бути чітке юридичне тлумачення всіх основних понять та термінів.
- Нормативний документ повинен бути узгодженим документом прямої дії з чітким механізмом (процедурою) його практичної реалізації.
- Розроблення закону необхідно виконувати комплексно зі включенням необхідних підзаконних актів, інструкцій з використання та впровадження.
- Концепція розвитку правової бази повинна бути тісно пов'язана з концепцією інформаційної підтримки рішень законодавчої та виконавчої влади.

Питання вирішення проблеми законодавчого забезпечення

- Загальні положення та принципи проведення промислової політики (зміст, цілі, завдання, об'єкти і суб'єкти, сфери впливу, інструменти реалізації, механізми регулювання і контролю, джерела фінансування тощо).
- Типологізація заходів і методів підходу до їх реалізації.
- Принципи та інструменти (механізми) реалізації.
- Порядок розроблення і реалізації цільових програм.
- Розподіл прав і повноважень між регіональними органами законодавчої влади.
- Розподіл функцій між органами виконавчої влади.
- Визначення кола питань, за якими мають здійснюватися взаємодія регіональних і галузевих органів влади й формування відповідних структур управління.
- Визначення типових структур управління для регіонів.

Рис. 2. Напрями вдосконалення законодавчого забезпечення промислової політики України

Джерело: пропозиція автора



Рис. 3. Склад суб'єктів управління й рівні регулювання виробничо-господарських відносин у промисловості України

Джерело: розробка автора

них зовнішньоторговельних об'єднань і відповідних зарубіжних представництв, ліквідованих у ході проведених у країні ринкових реформ.

За демонстративного відсторонення від цих справ держави багато учасників зовнішньоекономічної діяльності, не маючи роками напрацьованих ділових контактів із зарубіжними партнерами, а найголовніше, досвідчених зовнішньоторговельних фахівців, поодинці вирішуючи багатопланові зовнішньоторговельні завдання, діють на шкоду один одному, тобто підриваючи власні позиції на зовнішніх ринках.

Виходячи зі складу суб'єктів промислової політики, оргструктура органів управління промисловістю повинна створюватись на національно-регіональній основі. Крім Мінстратегпрому у складі КМ України, потрібні регіональні департаменти промисловості у складі облдержадміністрацій.

Необхідність створення зазначених органів обумовлена суперечливим характером ринкових відносин. З одного боку, вони вимагають свободи підприємництва й розпорядження фінансовими засобами, що забезпечується на нижньому рівні функціонування промислових підприємств і організацій. З іншого боку, цим відносинам необхідні певне державне регулювання, контроль і цілеспрямований вплив. Отже, потрібні також спеціальні

органи, які здійснюють відповідні функції. Органи можуть бути різними за статусом, але серед них визначають державні. Остання обставина є особливо важливою, якщо враховувати, що економічна політика національного центру далека від вирішення проблем регіонів та регіонального бізнесу.

Цілеспрямована і добре організована спільна діяльність державних структур, в тому числі регіональних центрів управління, передбачає наявність центрального координаційного органу – Державного комітету науково-промислової політики (Держкомпром), який повинен мати статус незалежної державної організації, захищеної від тиску як різних органів і рівнів влади, так і всіляких лобістів та політичних сил, тому його фінансування слід включити в число захищених статей держбюджету, а керівника варто ввести до складу КМ України, не підпорядковуючи прем'єр-міністру.

Держкомпром може бути заснований під патронатом ВР України і перебувати на найвищому рівні серед організації виконавчої влади. Очолити його може перший помічник Президента з економіки (науковий радник), за статусом його можна порівняти з главою національної Ради безпеки та Міністра економіки. Це дасть змогу швидко і якісно вирішувати складні питання, пов'язані з проведенням у країні науково-промислової політики.



Рис. 4. Структура взаємодії та підпорядкування органів управління промисловою політикою в Україні

Джерело: розробка автора

Держкомпром повинен мати право самостійно формувати основні напрями державної промислової політики, вживати заходів державної підтримки базових і пріоритетних напрямів виробничо-господарської діяльності, виступати державним замовником відповідних державних цільових програм, брати активну участь у формуванні статей бюджетних витрат на розвиток промисловості та здійснювати контроль за їх використанням, укладати з органами влади вітчизняних регіонів угоди про взаємні зобов'язання щодо питань розвитку регіональної промисловості, здійснювати контроль за виконанням законодавчих та інших нормативних актів з питань державної підтримки регіональних та територіальних галузей промисловості.

Подальший розвиток економічних реформ у країні потребує формування структури, яка повинна на ділі об'єднати й зміцнити українські промислові союзи і асоціації. Тільки після зміцнення галузевих спілок активної підтримки таких структур в Україні може розпочатися формування системи цивілізованого і збалансованого лобізму в промисловій сфері. На рис. 4 наведено запропоновану структуру взаємодії і підпорядкованості органів управління промисловою політикою.

До складу профільних підрозділів облдержадміністрацій необхідно включити підрозділ економічної безпеки, робота якого полягає в аналізі обстановки в галузі економічної безпеки в регіоні та виробленні шляхів недопущення кризових ситуацій, координації діяльності різних відомств під час ліквідації наслідків кризових ситуацій, контролі за виконанням прийнятих рішень.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Надана методологія формування органів державного регулювання економіки й наведені схеми структурно-організаційного механізму управління промисловою політикою дають змогу з урахуванням впровадження принципів і основ концепції «Індустрія 4.0» та наявної господарської ситуації забезпечити її успішну реалізацію. Практичне вжиття запропонованої сукупності заходів здатне відновити єдність відтворювального процесу, стимулювати економічне зростання й структурні зміни задля повномасштабного розвитку реального сектору економіки. Надалі за ступенем успішного просування вперед будуть підвищуватися продуктивність факторів виробництва, рівень розвитку продуктивних сил, завдяки чому істотно зміцняться передумови зміни об'єктної спрямованості промислової політики в бік її орієнтації на вирішення завдань науково-технологічного та соціального прогресу, освоєння конкурентоспроможних за мірками світового ринку наукоємних виробництв, а також поетапної модернізації матеріально-технічної бази розвитку всієї національної економіки. У результаті цього Україна поверне

статус потужної індустріальної держави і зможе забезпечити на міжнародному ринку власні стратегічні інтереси.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Вишневський В., Гаркушенко О., Князєв С. Технологічні розриви: концепція, моделі, шляхи подолання. *Наука та інновації*. 2020. № 2 (91). Т. 16. С. 3–19.
2. Геец В. Институциональная обусловленность инновационных процессов в промышленном развитии Украины. *Економіка України*. 2014. № 12. С. 4–19.
3. Захарченко В. Новая экономика для новой Украины. *Економист*. 2009. № 2. С. 16–22.
4. Киндзерский Ю. К основам стратегии и политики развития промышленности. *Економіка України*. 2013. № 4 (609). С. 24–43.
5. Котляревський Я., Мельниченко А., Іваницька О., Семенюк Е., Князєв С., Мельников О. Нова економіка: еволюція форм та методології досліджень. *Наука та інновації*. 2020. № 1 (91). Т. 16. С. 16–32.
6. Кузнєцов Е. Методологічні аспекти адаптації професійної освіти менеджменту в період розвитку процесів «Індустрія 4,0». *Актуальні проблеми економіки і менеджменту: теорія, інновації та сучасна практика* : монографія, книга восьма. Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2020. С. 7–34.
7. Lyashenko V., Soldak M. The Nature of Regional Development Institutions and Their Role in Innovation-Driven Modernization of Economy. *Science & innovation*. 2021. V. 17, no. 2. P. 25–38.
8. Stiglitz J.E., Esteban J., Lin J.Y. The Industrial Policy Revolution. *The Role of Government beyond Ideology*. NY Palgrave Macmillan, 2013. 408 p.
9. Якубовський Н. Структурний вектор активізації промислового розвитку. *Економіка України*. 2013. № 12. С. 22–39.
10. Положення про Міністерство з питань стратегічних галузей промисловості України : Постанова КМ України від 7 вересня 2020 р. № 819. *Урядовий кур'єр*. 2020. № 177. С. 8–9.

#### REFERENCES:

1. Vyshnevskiy V., Harkushenko O., Kniaziev S. (2020) Tekhnologichni rozryvy: kontseptsiia, modeli, shliakhy podolannia [Technological gaps: concept, models, ways to overcome. Science and innovation]. *Nauka ta innovatsii*, vol. 16, no. 2 (91), pp. 3–19.
2. Geec V. (2014) Institucional'naya obuslovlennost' innovacionnyh processov v promyshlennom razvitii Ukrainy [Institutional conditionality of innovation processes in the industrial development of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 12, pp. 4–19.
3. Zaharchenko V. (2009) Novaya ekonomika dlya novoj Ukrainy [New Economy for New Ukraine]. *Ekonomist*, no. 2, pp. 16–22.
4. Kindzerskij Yu. (2013) K osnovam strategii i politiki razvitiya promyshlennosti [To the foundations of the strategy and policy of industrial development]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 4 (609), pp. 24–43.

5. Kotliarevskiy Ya., Melnychenko A., Ivanytska O., Semeniuk E., Kniaziev S., Melnykov O. (2020) Nova ekonomika: evoliutsiia form ta metodolohii doslidzhen [The New Economy: The Evolution of Research Forms and Methodologies]. *Nauka ta innovatsii*, vol. 16, no. 1 (91), pp. 16–32.

6. Kuznietsov E. etc. (2020) Metodolohichni aspekty adaptatsii profesiinoi systemy menedzhmentu v period rozvytku protsesiv "Industriia 4.0". *Aktualni problemy ekonomiky i menedzhmentu: teoriia, innovatsii ta suchasna praktyka* [Methodological aspects of adaptation of the professional management system in the period of development of processes "Industry 4.0". Current problems of economics and management: theory, innovation and modern practice]. Kherson: OLDI-PLIuS. (in Ukrainian)

7. Lyashenko V., Soldak M. (2021) The Nature of Regional Development Institutions and Their Role in Innovation-Driven Modernization of Economy. *Science & innovation*, vol. 17, no. 2, pp. 25–38.

8. Stiglitz J.E., Esteban J., Lin J.Y. (2013) The Industrial Policy Revolution / The Role of Government Beyond Ideology. NY Palgrave Macmillan. (in English)

9. Yakubovskij N. (2013) Strukturnyj vektor aktivizatsii promyshlennogo rozvitiya [Structural vector of intensifying industrial development]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 12, pp. 22–39.

10. Postanova KM Ukrainy vid 07.09.2020 roku no. 819: Polozhennia pro Ministerstvo z pytan stratehichnykh haluzei promyslovosti Ukrainy [Regulations on the Ministry of Strategic Industries of Ukraine]. *Uriadovyi kurier*, no. 177, pp. 8–9.



## ПЕРЕРОЗПОДІЛ ЕКОНОМІЧНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ В СИСТЕМІ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

## REDISTRIBUTION OF ECONOMIC POWERS IN THE SYSTEM OF TERRITORIAL ORGANIZATION OF POWER IN UKRAINE IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

УДК 338.244.47:352.07(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-7>

**Павлов О.І.**

д.е.н., професор,  
завідувач кафедри  
економіки промисловості  
Одеський національний технологічний  
університет

**Павлова І.О.**

к.е.н., старший викладач  
кафедри туристичного бізнесу  
та рекреації  
Одеський національний технологічний  
університет

**Pavlov Oleksandr**

Odessa National Technological University

**Pavlova Iryna**

Odessa National Technological University

У статті проаналізовано вплив горизонтальної децентралізації публічної влади та управління, сутність якої полягає в передачі фінансово-економічних та владних важелів від центральних органів державної влади об'єднаним територіальним громадам (ОТГ), на перерозподіл економічних повноважень у системі територіальної організації влади. Визначено ключове значення перерозподілених економічних повноважень ОТГ, нових районів, великих міст обласного значення для політичної та адміністративної децентралізації. Прослідковано виконання цими суб'єктами владних повноважень нових функцій, надано пропозиції щодо оптимізації системи територіальної організації влади з урахуванням змін, що відбулися на субрегіональному та базовому рівнях адміністративно-територіальних одиниць України. Акцентовано увагу на актуальних у теоретичному та практичному аспектах напрямках подальших наукових розвідок за досліджуваною проблемою.

**Ключові слова:** бюджетна децентралізація, децентралізація публічної влади та управління, економічні повноваження, об'єднана територіальна громада, район, регіон, територіальна організація влади, центральні органи виконавчої влади.

В статье проанализировано влияние горизонтальной децентрализации публичной

власти и управления, сущность которой заключается в передаче финансово-экономических и властных рычагов от центральных органов государственной власти объединенным территориальным общинам (ОТО), на перераспределение экономических полномочий в системе территориальной организации власти. Определено ключевое значение перераспределенных экономических полномочий ОТГ, новых районов, крупных городов областного значения для политической и административной децентрализации. Прослежено выполнение этими субъектами властных полномочий новых функций, предоставлены предложения по оптимизации системы территориальной организации власти с учетом изменений, которые произошли на субрегиональном и базовом уровнях административно-территориальных единиц Украины. Акцентировано внимание на актуальных в теоретическом и практическом аспектах направлениях дальнейших научных исследований по исследуемой проблеме.

**Ключевые слова:** бюджетная децентрализация, децентрализация публичной властей и управления, экономические полномочия, объединенная территориальная община, район, регион, территориальная организация власти, центральные органы исполнительной власти.

*Territorial organization of power in the author's version is a scientifically sound system of public relations, based on legislation and designed to exercise managerial influence on the development of society, covering the national, regional, district and base levels. The article analyzes the impact of horizontal decentralization of public power and governance, the essence of which is the transfer of financial, economic and power levers from central government to united territorial communities (UTC), on the redistribution of economic levers in the system of organization of power in Ukraine. The key importance of the redistributed economic powers of the UTC, new districts, and large towns of regional importance for political and administrative decentralization has been identified. The performance of new functions of these subjects of power is monitored, proposals on optimization of the system of territorial organization of power are given taking into account the changes that have taken place at the subregional and basic levels of administrative-territorial units of Ukraine. It is concluded that the implementation of the reform of decentralization of public power and governance will in some way affect the formation of a new model of the pyramid of power. So, the central executive bodies, focusing on defense and security, budgetary, social and control functions, will at the same time try to provide appropriate institutional conditions for public authorities and management at the regional, subregional and basic levels; The power influence of regional state administrations and regional councils on social processes taking place in the regions will be somewhat weakened due to the strengthening of economic powers of districts, cities of regional significance, UTCs, and business structures. The scientific novelty and practical significance of the study lies in substantiating the consequences of redistribution of economic powers on political and administrative levers of influence on social processes of central executive bodies, regional state administrations, regional councils, new districts, large cities of regional significance, UTC. Proposals are made to prevent centrifugal tendencies, the emergence of local "princes", ethnic enclave socio-spatial formations in certain regions of Ukraine. It is noted that the improvement of the territorial organization of power requires the intensification of scientific research on the reform of the administrative-territorial system at the regional level.*

**Key words:** budget decentralization, decentralization of public power and management, economic powers, united territorial community, district, region, territorial organization of power, central executive bodies.

**Постановка проблеми.** Через недостатню наукову обґрунтованість реформи територіальної організації влади, відсутність системності та послідовності в процесі її здійснення у дослідницькому дискурсі з цієї проблематики склалося спотворене уявлення про цілі децентралізації, які переважно подаються як укрупнення громад і районів. В кра-

щому разі висвітлюються різні аспекти бюджетної децентралізації, питання щодо джерел наповнення місцевих бюджетів, шляхи та напрями підвищення фінансово-економічної спроможності об'єднаних територіальних громад (ОТГ). Таке спрощене тлумачення цільової установки децентралізації публічної влади та управління посилюється від-

сутністю будь-яких змін в адміністративно-територіальному устрої країни на регіональному рівні. За таких умов наукової актуальності та практичної значущості набуває питання визначення впливу змін, пов'язаних із формуванням ОТГ та утворенням нових районів, на перерозподіл економічних повноважень у системі територіальної організації влади між суб'єктами публічного управління.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З огляду на позитивний досвід здійснення децентралізації в західних країнах вагоме теоретичне та практичне значення з досліджуваної проблеми мають напрацювання зарубіжних фахівців. Зокрема, А. Шнайдер розглядає питання концептуалізації та вимірювання децентралізації [1], в колективній праці за редакцією Р. Бірда і Ф. Вайланкура аналізуються різні види фінансово-економічної децентралізації [2], В. Оутс прослідковує еволюцію фіскальної децентралізації [3].

В Україні різні аспекти територіальної організації влади в умовах децентралізації стали предметом спеціального дослідження останніми роками, свідченням чого є поява публікацій, у яких розглядаються вплив децентралізації на соціально-економічний розвиток територій [4], взаємодія розвитку ОТГ, районів та регіонів [5–7], бюджетна децентралізація [8–10]. Проблеми розмежування повноважень між органами виконавчої влади й органами місцевого самоврядування досліджував Ю. Буглак [11], питання перерозподілу функцій та повноважень між місцевим та субрегіональним рівнями влади висвітлювали Д. Барінова і В. Нестеренко [12]. Ю. Ганущаком розроблена матриця повноважень суб'єктів публічної влади в процесі реформи територіальної організації влади [13].

Огляд і критичний аналіз змісту літературних джерел з проблематики перерозподілу економічних повноважень у системі територіальної організації влади свідчать про їх недостатню кількість порівняно з працями, в яких висвітлюються інші аспекти децентралізації. Саме це зумовило вибір теми дослідження.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає не стільки в аналізі тих змін у системі територіальної організації влади, що є визначеними в певних нормативно-правових актах, скільки у прогнозуванні спрямованості перерозподілу економічних повноважень між центральними, регіональними, районними органами публічної влади, ОТГ, бізнесом та громадськими організаціями, а також їхнього впливу на ефективність управління суспільними процесами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Територіальна організація влади являє собою науково обґрунтовану систему суспільних відносин, що базується на законодавчій основі й призначена для здійснення управлінського впливу

суб'єктів публічного управління на розвиток життєдіяльності суспільства, що охоплює загальнодержавний, регіональний, районний та самоврядний рівні.

Територіальна організація влади тісно пов'язана з новими тенденціями в системі публічного управління, які є наслідком децентралізації (табл. 1).

З огляду на зміст табл. 1 зазначимо, що система публічного управління постає як владно-управлінський процес, до якого долучені різні структурні компоненти, внаслідок взаємодії яких формуються владно-управлінські відносини. Суб'єкти публічного управління, маючи різні джерела влади та притаманні їм інтереси й діючи в межах визначених владно-управлінських повноважень, об'єднані єдиною метою – сприяти суспільній гармонії. Для досягнення цієї гармонії мають докласти певних зусиль кожний із суб'єктів публічного управління. Органи державної влади передачу владних повноважень іншим учасникам публічного управління мають супроводжувати лібералізацією умов господарювання, жорстким контролем за розподілом та перерозподілом витратної частини бюджету, дотриманням інституціональних засад суспільного розвитку. Бізнес-структури покликані не тільки захищати корпоративні інтереси шляхом задоволення потреб споживачів у якісних та суспільно значущих товарах і послугах, але й на засадах державно-приватного партнерства формувати середовище громадянського суспільства, основою якого є середній клас. Органи місцевого самоврядування, межі владних повноважень яких установлюють громади, призначені захищати права територіальних громад. Громади покликані не тільки здійснювати самоврядні функції на власній території, але й сприяти інтеграції та погодженню власних інтересів у межах усієї країни. Громадські організації як найбільш демократичний інститут публічної влади покликані здійснювати відповідний контроль за суспільним процесом відповідно до сфери власних інтересів та статутних прав. Проте жоден із названих суб'єктів публічного управління не здатен у повному обсязі виконувати свої владно-управлінські функції задля настання суспільної гармонії, поки кожний окремих індивід не перетвориться на громадянина, спроможного реалізувати свої природні права як первинного суб'єкта самоврядування та представника народу – єдиного джерела влади в Україні.

Функціональність системи територіальної організації влади в Україні перебуває під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища.

Дія факторів зовнішнього середовища проявляється через вплив глобалізації на розподіл владних повноважень у світі (посилення ролі глобальних фірм, регіонів, міжнародних організацій,

Таблиця 1

Сучасна система публічного управління в Україні

Структурний компонент системи публічного управління	Джерело влади	Суб'єкти публічного управління	Об'єкти публічного управління	Сфера поширення владно-управлінських повноважень
Індивід	Природні права людини та громадянина	Громадянин	Різні аспекти життєдіяльності окремого громадянина	Життєдіяльність окремого громадянина
Громада	Право громади на самоврядування	Правомочні інститути громади	Суспільні справи громади	Територія громади
Бізнес-структура (компанія, корпорація)	Право приватної власності	Власники та інші члени корпорації	Економічні інтереси корпорації	Майно, капітал, інша власність корпорації
Громадська організація	Конституційні права, права, встановлені статутом організації	Органи громадської організації, окремі громадяни, об'єднані в організації за певними інтересами	Сфера інтересів організації, встановлена її статутом	Визначені статутними правами та обов'язками організації
Органи державної влади	Права в межах повноважень, установлених Конституцією України та законами України	Публічні інститути державної влади	Суспільні процеси, що відбуваються в державі	Територія держави та сфера її інтересів на міжнародній арені
Органи місцевого самоврядування	Права, встановлені законодавством України, делеговані органами державної влади та громадами	Публічні інститути місцевого самоврядування	Громади, інтереси яких представляють органи місцевого самоврядування	Суспільні процеси, що відбуваються в межах громад, інтереси яких представляють органи місцевого самоврядування
Владно-управлінський процес	Права, реалізовані через владно-управлінські відносини	Інститути публічної влади, що належать до певних компонентів системи публічного управління	Проявляється через управлінський вплив певного суб'єкта публічної влади	Визначається владно-управлінськими повноваженнями певного суб'єкта публічної влади
Владно-управлінські відносини	Права, що реалізуються суб'єктами публічного управління в процесі здійснення управлінської діяльності	Визначаються належністю до певного компонента системи публічного управління	Правовідносини компонентів системи публічного управління	Проявляється через взаємозв'язки та взаємодію учасників владно-управлінських відносин

Джерело: складено авторами

великих міст і послаблення ролі національних урядів); загострення суперечностей у геополітиці між регіональними центрами сили та основними акторами (США, Китай, ЄС, Росія); перетворення глобальних фірм з урахуванням їх зростаючої економічної влади на світовий уряд; посилення залежності України як об'єкта міжнародних відносин від зовнішнього впливу США, ЄС, міжнародних організацій.

Фактори внутрішнього середовища проявляються в реальній загрозі щонайменше втрати унітарної форми державного устрою у 2013–2014 роках внаслідок дії відцентрованих тенденцій (Крим, Донбас, південно-східна частина країни) та її існуванні відтепер внаслідок політичної напруженості у суспільстві та дії ворожих зовнішніх сил. Враховуючи це, центральна влада

намагається послабити повноваження регіонів і відсторонитися від прямої відповідальності за стан речей на місцях. Звідси випливають децентралізація публічної влади та управління у її громадянському форматі.

Проявом громадянської моделі децентралізації є її здійснення не по вертикалі, тобто від центральних органів виконавчої влади (ЦОВВ) до регіональних органів державної влади, а по горизонталі (від ЦОВВ до ОТГ), а сутністю – передача фінансових ресурсів та владних повноважень і відповідальності громадам шляхом їх укрупнення, внаслідок чого децентралізація на рівні ЦОВВ постає на базовому самоврядному рівні (з липня 2020 року також на районному рівні) як концентрація, укрупнення, інтеграція, конвергенція та континуальність.

Здійснення децентралізації по горизонталі своїм наслідком мало суттєве скорочення кількості громад та їх самоврядних органів – рад; підвищення внаслідок концентрації поселень та ресурсів фінансово-економічної спроможності ОТГ (серед їх адміністративних центрів є шість центрів регіонів); створення сільсько-міських агломерацій континуально-конвергентного типу як спосіб розв’язання актуальних соціально-економічних, політичних та соціокультурних проблем цих «змішаних» соціально-просторових утворень.

Утворення у липні 2020 року нових адміністративних районів вплинуло на перерозподіл функцій ЦОБВ, районів та ОТГ. Чи відбудуться зміни на рівні регіонів і які саме, якими будуть повноваження ЦОБВ, поки невідомо (рис. 2).

Кількість ЦОБВ та чисельний склад їх персоналу за роки реформи дещо збільшилися порівняно з 2015 роком. Змінилися назви деяких міністерств. Так, 29 серпня 2019 року замість Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України було створено Міністерство розвитку громад та територій України (МРГтаТУ). З огляду на назву цей ЦОБВ має опікуватися переважно не розвитком регіонів, а ОТГ. Отже, децентралізація фактично привела до імплантації місцевого самоврядування до матерії державного управління, його тотальної залежності від держави. Назва нового міністерства – МРГтаТУ, – по-перше, свідчить про штучний поділ сфери його впливу на соціум (громада) та просторові межі громади (територія), по-друге, говорить про те, що знаходження під «опікою» державного органу самоврядного інституту щонайменше суперечить принципам Європейської хартії місцевого самоврядування.

Перехід бюджету ОТГ на прямі відносини з бюджетом України, передача ресурсів на місця, розширення бази оподаткування позитивно позна-

чилися на їхніх доходах. Однак значно зросла видаткова частина цих бюджетів, яка спрямовується на забезпечення життєдіяльності громад. До того ж, на відміну від бюджету районів і міст обласного значення, видатки бюджетів ОТГ є не соціально спрямованими, а інвестиційно орієнтованими.

Після укрупнення районів та призначення їхніми адміністративними центрами міст, що є регіональними центрами, значно зросли їхня економічна активність та відповідні повноваження порівняно з ОТГ. Відповідно, виникають проблеми у відносинах районних рад із ОТГ та громадами великих міст, які входять до цих районів щодо управління спільним майном. На думку деяких експертів [13], цю проблему, як і питання подальшої долі районних рад, можна вирішити за умови перетворення районів на опору центральної влади. В такому разі яка доля чекає регіони: чи не відбудеться перерозподіл економічних повноважень не на їхню користь? Слід також враховувати переформатування економічної активності окремо на рівні районів, яке визначається часткою їхніх бюджетних доходів у бюджетах регіонів. Зростання бюджетної децентралізації міст обласного значення й передусім великих, підвищення їхньої економічної активності ще більше ускладнюють проблему перерозподілу економічних повноважень у системі територіальної організації влади.

Децентралізація влади та управління значно розширили економічні повноваження суб’єктів господарської діяльності, що актуалізує питання характеру відносин у публічно-владному трикутнику (рис. 2).

Здійснюючи децентралізацію, центральні органи державної влади свідомо вдалися до перерозподілу владних повноважень на користь ОТГ, районів та великих міст обласного значення, проте не послаблюють власний контроль за їх здійснен-

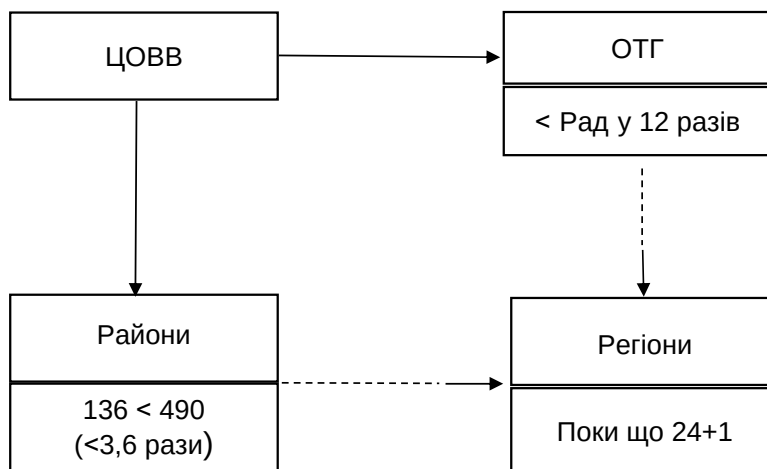


Рис. 1. Схема здійснення децентралізації в Україні

Джерело: складено авторами

ням. Робити висновки й навіть прогнози щодо того, наскільки це позначиться на справах у державі, поки що зарано.

В умовах замовчування реформування територіальної організації влади на регіональному рівні нині можна зазначити, що економічні повноваження регіональних органів державної влади залежать не стільки від їх розподілу з державного бюджету, можливості якого вкрай обмежені, скільки від бюджетного потенціалу районів, міст обласного значення та ОТГ, що входять до складу певного регіону. Частка ж фінансових ресурсів, розподілених між суб'єктами повноважень, формує загальний обсяг видатків місцевих бюджетів та їх частку у ВВП країни. Економічні взаємовідносини в межах регіону визначаються часткою власних доходів у структурі доходів місцевих бюджетів, яка свідчить про ступінь фінансово-економічної самостійності окремо кожного з цих бюджетів від трансфертів з бюджетів вищого рівня.

Посилення фінансово-економічної спроможності ОТГ, укрупнення районів, перетворення регіональних центрів на центри районів ведуть до послаблення владного впливу як представницького органу громад (обласних рад), так і обласних державних адміністрацій, у впорядкуванні яких стало значно менше відповідних районних структур.

Враховуючи пріоритет фінансово-економічної децентралізації над політичною та адміністративною, маємо враховувати, що бізнес як головний носій економічної влади спрямовуватиме свої інвестиції до тих адміністративно-територіальних одиниць, де буде створений сприятливий інвестиційний клімат, існуватимуть відповідні ресурси та належна ринкова інфраструктура.

Гармонізація відносин у публічно-владному трикутнику передбачає таке [7, с. 168]:

- узгодження системи інтересів всіх трьох суб'єктів взаємодії;
- їх взаємна соціальна відповідальність;



Рис. 2. Публічно-владний трикутник України

Джерело: складено авторами

- партнерство;
- визнання в системній тріаді «суспільство – держава – бізнес» чільної ролі суспільства, отже, пріоритету суспільних цілей.

Враховуючи ключову роль бюджету для ефективності функціонування економіки країни, в табл. 2 ми подали економічні наслідки бюджетної децентралізації.

Аналіз даних, наведених у табл. 2, свідчить про суперечливий і неоднозначний характер бюджетної децентралізації. За економічним змістом вона покликана підвищувати ефективність функціонування бюджетної системи. Проте, сприяючи досягненню макроекономічної стабільності, бюджетна децентралізація не веде до подолання диспропорцій у розвитку регіонів і зменшує їх економічні повноваження. До того ж ЦОВВ мають обмежені можливості для здійснення контролю над процесом бюджетування на місцях. Зростання ж горизонтальної та вертикальної бюджетної конкуренції є загрозою для взаємодії між різними суб'єктами владних повноважень на місцевому рівні. Однак не можна заперечувати визначальну роль бюджетної децентралізації для підвищення фінансово-економічної спроможності ОТГ.

Таблиця 2

**Економічні наслідки бюджетної децентралізації**

Бюджетна децентралізація			
Перевага	Функція держави		Недолік
Досягнення макроекономічної стабільності	< Стабілізаційна	Розподільна >	Посилення нерівномірності соціально-економічного розвитку регіонів
Забезпечення інвестиційної стабільності	< Розподільна	Контрольна >	Послаблення впливу центральної влади на розвиток бюджетного процесу на місцевому рівні
Зростання горизонтальної та вертикальної бюджетної конкуренції	< Розподільна	Розподільна >	Сприяння підвищенню бюджетної самостійності ОТГ
Створення умов для фінансової самостійності ОТГ	< Розподільна	Розподільна >	Забезпечення розширення економічних повноважень ОТГ
Сприяння нарощуванню бюджетного потенціалу ОТГ	< Стабілізуюча	Розподільна >	Підвищення фінансово-економічної спроможності ОТГ

Джерело: удосконалено за джерелом [8, с. 255]

**Висновки з проведеного дослідження.**

Реалізація реформи децентралізації публічної влади та управління має одним зі своїх головних наслідків перерозподіл економічних повноважень у системі територіальної організації влади, які в подальшому можуть певним чином позначитись на функціонуванні суб'єктів публічного управління в Україні. В цьому сенсі вже зараз можна спрогнозувати модель владної піраміди, що формується.

ЦОВВ, концентруючись на оборонно-безпековій, бюджетоутворювальній, соціальній та контрольній функціях, намагаються забезпечити належні інституціональні умови діяльності суб'єктам публічної влади та управління на регіональному, субрегіональному та базовому рівнях.

На рівні функціонування обласних державних адміністрацій та облрад помітною є тенденція послаблення їх владного впливу на суспільні процеси, що відбуваються в регіонах. Водночас слід очікувати посилення впливу нових полюсів економічного зростання на периферії регіонів (в Одеській області слід назвати міста Ізмаїл, Білгород-Дністровський, Подільськ). В цих умовах зусилля владних центрів регіонів доцільно сконцентрувати на гармонізації відносин між органами державної влади, самоврядними інститутами, бізнесовими структурами, громадськими організаціями, а також об'єднанні їх спільних зусиль на реалізації регіональних стратегій.

Відслідковуючи розвиток суспільних процесів на рівні районних та базових одиниць адміністративно-територіального устрою країни, вважаємо вкрай важливим недопущення появи місцевих «князьків» та етнічних анклавних соціально-просторових утворень на Закарпатті, Буковині, в українській Бессарабії, південно-східній частині держави. Для цього слід консолідувати українську політичну націю на основі сформульованої національної ідеї.

Виконання названих завдань потребує активізації наукових досліджень із питань реформування адміністративно-територіального устрою на рівні регіонів.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

- Schneider A. Decentralization: Conceptualization and Measurement. *Studies in Comparative International Development*. 2003. Vol. 38/3. P. 32–35.
- Perspectives on Fiscal Federalism / ed. by R.M. Bird, F. Vaillancourt. Washington : WBI learning resources series, 2006. 268 p.
- Oates W.E. Of the Evolution of Fiscal Federalism: Theory and Institutions. *National Tax Journal*. 2008. Vol. 61. June. P. 313–334.
- Децентралізація в Україні та її вплив на соціально-економічний розвиток територій: методичні підходи та результати оцінювання : наукова доповідь / ред. І. Сторонянська. Львів : ІРД НАНУ, 2018. 144 с.

- Бурик З. Розвиток регіонів та об'єднаних територіальних громад у контексті децентралізації. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. №23. С.85–90. DOI:10.32702/2306-6814.2020.23.85. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7239&i=12> (дата звернення: 27.06.2021).

- Територіальні громади в умовах децентралізації: ризики та механізми розвитку : монографія / за ред. В. Кравціва, І. Сторонянської. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. Долишнього НАН України», 2020. 531 с.

- Приходченко Л., Саханенко С., Надолішній П. та ін. Система публічного управління в умовах децентралізації влади: механізми горизонтальної взаємодії : монографія. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2017. 332 с.

- Возняк Г. Переваги та ризики бюджетної децентралізації: теоретико-методологічні аспекти. *Проблеми економіки*. 2015. № 2. С. 253–257.

- Возняк Г. Бюджетна політика соціально-економічного розвитку регіонів України в умовах фінансової децентралізації : дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.08 ; Інститут регіональних досліджень імені М. Долишнього НАН України. Львів, 2018. 575 с.

- Фатюха Н., Тertiця А. Сучасний стан та перспективи розвитку місцевих бюджетів в умовах децентралізації. *Ефективна економіка*. 2020. № 11. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/64.pdf). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.62 (дата звернення: 30.10.2021).

- Буглак Ю. Проблеми розмежування повноважень між органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 11. С. 70–75.

- Барінова Д., Нестеренко В. Перерозподіл функцій та повноважень між місцевим і субрегіональним рівнями влади при утворенні укрупнених районів. *Актуальні проблеми державного управління*. 2020. № 2 (58). С. 112–119. DOI: 10.34213/ap.20.02.12.

- Ганущак Ю. Реформа територіальної організації влади може зрушити з місця реформування країни в цілому. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/6822> (дата звернення: 30.10.2021).

**REFERENCES:**

- Schneider A. (2003) Decentralization: Conceptualization and Measurement. *Studies in Comparative International Development*. Vol. 38/3. P. 32–35. doi.org/10.1007/BF02686198.
- Perspectives on Fiscal Federalism (2006). In Bird, R.M. (ed.), Vaillancourt, F. Washington: WBI learning resources series.
- Oates W.E. (2008) Of the Evolution of Fiscal Federalism: Theory and Institutions. *National Tax Journal*. Vol. 61, June. P. 313–334. doi.org/10.17310/ntj.2008.2.08.
- Storonianska I. (2018) *Detsentralizatsiia v Ukraini ta yii vplyv na sotsialno-ekonomichniy rozvytok terytorii: metodychni pidkhody ta rezultaty otsiniuvannia* [Decentralization in Ukraine and its impact on the socio-economic development of territories: methodological approaches and evaluation results]. Lviv: IRD NASU, p. 144 (in Ukrainian).

5. Buryk Z. (2020) Rozvytok rehioniv ta obiednanykh terytorialnykh hromad u konteksti detsentralizatsii [Development of regions and united territorial communities in the context of decentralization]. *Investments: practice and experience*, no. 23. pp. 85–90. DOI: 10.32702/2306-6814.2020.23.85. Available at: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=7239&i=12> (accessed 27 June 2021). (in Ukrainian)
6. Kravtsiva V., Storonianskoi I. (2020) *Terytorialni hromady v umovakh detsentralizatsii: ryzyky ta mekhanizmy rozvytku* [Territorial communities in the conditions of decentralization: risks and mechanisms of development]. Lviv: SI “Institute of Regional Studies named after M. Dolishny National Academy of Sciences of Ukraine”, p. 531. (in Ukrainian)
7. Prykhodchenko L., Sakhanienko S., Nadolishnii P. (2017) *Systema publichnoho upravlinnia v umovakh detsentralizatsii vlady: mekhanizmy horyzontalnoi vzaiemodii* [The system of public administration in the context of decentralization of power: mechanisms of horizontal interaction]. Odessa: ORIDU NADU, p. 332. (in Ukrainian)
8. Vozniak H. (2015) Perevahy ta ryzyky biudzhethnoi detsentralizatsii: teoretyko-metodolohichni aspekty [Advantages and risks of budget decentralization: theoretical and methodological aspects]. *Problems of the economy*, no. 2. pp. 253–257. (in Ukrainian)
9. Vozniak H. (2018) *Biudzhethna polityka sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy v umovakh finansovoi detsentralizatsii* [Budget policy of socio-economic development of the regions of Ukraine in the conditions of financial decentralization] (Doctor Thesis) Lviv: SI “Institute of Regional Studies named after M. Dolishny National Academy of Sciences of Ukraine”. (in Ukrainian)
10. Fatiukha N., Tertytsia A. (2020) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku mistsevykh biudzhethiv v umovakh detsentralizatsii [Current state and prospects of local budget development in the conditions of decentralization]. *Efficient economy: electr. Science. profession. View*, no. 11. Available at: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/11_2020/64.pdf). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.62 (accessed 30 October 2021). (in Ukrainian)
11. Buhlak Yu. (2018) Problemy rozmezhuvannia povnovazhen mizh orhanamy vykonavchoi vlady i orhanamy mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini [Problems of delimitation of powers between executive bodies and local self-government bodies in Ukraine]. *Entrepreneurship, economy and law*, no. 11, pp. 70–75. (in Ukrainian)
12. Barynova D., Nesterenko V. (2020) Pererozpodil funktsii ta povnovazhen mizh mistsevym i subrehionalnym rivniamy vlady pry utvorenni ukрупnennykh raioniv [Redistribution of functions and powers between local and subregional levels of government in the formation of enlarged districts]. *Actual problems of public administration*, no. 2 (58), pp. 112–119. DOI: 10.34213/ap.20.02.12. (in Ukrainian)
13. Hanushchak Yu. Reforma terytorialnoi orhanizatsii vlady mozhe zrushty z mistsia reformuvannia krainy v tsilomu [The reform of the territorial organization of power can move from the place of reforming the country as a whole]. Available at: <https://decentralization.gov.ua/news/6822> (accessed 30 October 2021). (in Ukrainian)

## СТАН І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ІТ-РИНКУ В УКРАЇНІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

### STATE AND TRENDS OF IT-MARKET DEVELOPMENT IN UKRAINE IN MODERN CONDITIONS

У статті обґрунтовано важливість сфери інформаційних технологій для економіки України в контексті світових інтеграційних процесів. Досліджено проблеми та тенденції, які спостерігаються на вітчизняному ІТ-ринку впродовж останніх років, та визначено фактори, що їх викликають. Доведено стрімкий динамічний розвиток досліджуваної галузі в умовах глобальної, всеохоплюючої цифровізації національних економік, проаналізовано основні економічні показники та міжнародні рейтинги України в сучасному ІТ-сегменті. Проаналізовано особливості, рівень та стан розвитку галузі інформаційних технологій України на фоні інших країн – гравців ІТ-ринку. Визначено низку важливих напрямів в ІТ-сегменті, популярність яких зросла через пандемію, таких як ІТ-безпека, хмарні системи, інтелектуальна праця щодо розроблення з правом власності, які найближчим часом будуть приносити значні прибутки їх розробникам. Установлено основні перешкоди з боку держави на шляху модернізації української ІТ-сфери та її інтеграції в інформаційний європейський простір, запропоновано шляхи їх усунення.

**Ключові слова:** інформаційні технології, цифровізація, ІТ-сфера, ІТ-ринок, ІТ-фахівці, інформаційні послуги, аутсорсинг, стартапи.

В статті обоснована важність сфери інформаційних технологій для економіки

України в контексті мирових інтеграційних процесів. Исследованы проблемы и тенденции, которые наблюдаются на отечественном IT-рынке в течение последних лет, и определены факторы, которые их вызывают. Доказано стремительное динамическое развитие исследуемой отрасли в условиях глобальной, всеохватывающей цифровизации национальных экономик, проанализированы основные экономические показатели и международные рейтинги Украины в современном IT-сегменте. Проанализированы особенности функционирования, уровень и состояние развития отрасли информационных технологий Украины на фоне других стран – игроков IT-рынка. Определен ряд важных направлений в IT-сегменте, популярность которых выросла из-за пандемии, таких как IT-безопасность, облачные системы, интеллектуальный труд по разработке с правом собственности, которые в ближайшем времени будут приносить значительную прибыль их разработчикам. Установлены основные барьеры со стороны государства на пути модернизации украинской IT-сферы и ее интеграции в информационное европейское пространство, предложены основные пути их устранения.

**Ключевые слова:** информационные технологии, цифровизация, IT-сфера, IT-рынок, IT-специалисты, информационные услуги, аутсорсинг, стартапы.

УДК 339.944:004 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-8>

**Чумак О.В.**

к.ф.н., доцент,  
доцент кафедри економічної теорії та підприємництва  
Національний університет  
«Запорізька політехніка»

**Chumak Olena**

National University  
“Zaporizhzhia Polytechnic”

*In the article the importance of the sphere of information technologies for the economy of Ukraine in the context of world integration processes was grounded. The author examined the problems and the trends observed on the domestic IT-market in recent years and identified the factors that cause them; proved rapid dynamic development of the studied industry in the context of the global all-encompassing digitalization of national economies, and analyzed basic economic indicators and international ratings of Ukraine in the modern IT-segment. In the article analyzes the features of functioning, the level and state of development of the information technology industry in Ukraine compared to other countries – the IT market players were analyzed. The author has identified important directions in the IT-segment, whose popularity has grown due to the pandemic, namely: IT-Security, cloud systems, intellectual work to develop with ownership, which in the near future will bring significant profits their developers; main obstacles by the state were established on the path of modernization of the Ukrainian IT-sphere and its integration into the European information space. The author suggested measures to solve them, including: identify IT industry as a priority sector and develop a system of incentives and support for its development; optimize the legislation and improve the regulation of IT sector; create a favorable and transparent fiscal system; increase IT companies access to investment; promote the development of an internal competitive IT market, and improve the quality of national education in the field of information technology; organize promotion of Ukrainian products on foreign markets; create a positive IT image of Ukraine as the largest producer and supplier of information and communication products in Europe, making our country a great European center for the implementation of research and development and research and development work. In the article identifies a number of characteristics that are attractive to the modern Ukrainian IT industry, namely: awareness of the need for automation of the information management process and data preservation for gaining competitive advantages; desire to increase the productivity of business and gaining competitive advantages; growing interest of companies and organizations in business solutions to improve efficiency; growing professionalism among contracting companies and IT professionals, which contributes to a more competent choice of technologies for business tasks taking into account the future development.*

**Key words:** information technology, digitalization, IT-industry, IT-market, IT-specialists, information services, outsourcing, startups.

**Постановка проблеми.** Сучасні напрями соціального та економічного розвитку світової та національних економік, регіонів та окремих міст визначають процеси, пов'язані з переходом глобального світу до побудови інформаційного суспільства на основі економіки знань та всезагальної і всеохоплюючої цифровізації. В умовах поширення пандемії, динамічності, складності та невизначеності змін, що відбуваються в усіх сферах суспільного життя, особливої актуальності для економіки кожної країни набуває розвиток інфор-

маційно-комунікаційних технологій (ІКТ) та забезпечення нормального функціонування її внутрішнього ІТ-ринку. За прогнозами Gartner, у 2021 році глобальні витрати на ІТ, пов'язані тільки з віддаленою роботою, складуть 332,9 мільярди доларів, що на 4,9% більше, ніж у минулому. Загалом у ІТ-рішення міжнародні компанії вклядуть близько 3,9 трильйони доларів, що на 6,2% більше, ніж у 2020 році. Найбільше зростання прогнозують у сегменті розроблення програмного забезпечення, адже інвестиції в нього на 8,8% перевищать показ-



ники 2020 року [1]. В цих умовах темпи впровадження цифрових технологій у реальне буття й практика їх застосування в Україні порівняно зі світовими тенденціями зумовлюють актуальність вибраної теми дослідження.

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

Обґрунтування особливостей функціонування національної ІТ-сфери і аутсорсингу здійснювалося такими вітчизняними науковцями, як І. Соловйова, А. Луцький, О. Хищенко, А. Яворський. Вчені приділили значну увагу визначенню ефективності, недоліків і ризиків функціонування зазначеної сфери діяльності. Спроби вирішення проблем розвитку українського ІТ-ринку та наслідків поширення інформаційних технологій у країні здійснили Р. Винничук, Т. Склярчук, Д. Овчаренко. З огляду на те, що ІТ-сфера швидко розвивається та вдосконалюється, а в суспільстві відбуваються швидкі зміни щодо передачі інформації як у практичній господарській діяльності резидентів України, так і на рівні міжнародного державного співробітництва, аналіз сучасного стану та основних тенденцій подальшого розвитку вітчизняного ІТ-ринку вимагає подальших більш глибоких наукових досліджень.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження сучасного стану та особливостей функціонування вітчизняного ринку ІТ-технологій, визначення основних тенденцій його подальшого розвитку на основі виявлених проблем, ризиків та можливостей у реаліях ХХІ століття.

Методологія дослідження ґрунтується на використанні методу порівняння для оцінювання сильних і слабких сторін функціонування ІТ-ринку в Україні порівняно з іншими країнами світу; методу аналізу для виявлення особливостей та тенденцій його розвитку з огляду на перспективи подальшого зростання на світовій арені цієї сфери підприємницької діяльності у майбутньому; методу дедукції, за допомогою якої було сформульовано висновки дослідження.

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

У Національній економічній стратегії розвитку «Україна – 2030» розвиток ІТ-галузі визначено як один із найважливіших цільових пріоритетів ефективних змін у соціально-економічному розвитку країни. Саме ця сфера може забезпечити нашій державі справжній прорив, стати найпотужнішою точкою зростання для всієї української економіки. Україна має всі умови для того, щоби перебувати серед світових ІТ-лідерів.

За даними вітчизняних ЗМІ, ІТ-ринок України щороку демонструє стабільне зростання на 20–30%, причому виручка вітчизняних компаній цього сектору зростає в 4–5 разів швидше, ніж у середньому по всьому світі. Природно, зростання інвестицій в українські ІТ-компанії показує стабільну динаміку, а саме щорічне збільшення

в півтора рази. Ситуація цілком передбачувана, оскільки наш ІТ-ринок тісно пов'язаний із глобальним ринком, який сьогодні перебуває на підйомі через перехід світу в онлайн (державні послуги, медицина, торгівля, освіта, всілякі сервіси для населення). Вітчизняні ІТ-компанії не поступаються тут лідерам світової індустрії [2].

Україна – один із лідерів за якістю та кількістю розробників у Східній та Центральній Європі, а також займає провідні у світі позиції за численністю сертифікованих ІТ-фахівців. Сектор ІТ в Україні налічує сьогодні понад 200 тис. спеціалістів, а це, за усіма показниками, забезпечує державі друге місце у регіоні Центрально-Східної Європи. При цьому за чотири останні роки кількість фахівців, які працюють у цій галузі, подвоїлась. Тільки за минулий рік вона зросла в Україні на 16%, а у 2021 році перевищила 213 тисяч. Лідерські позиції в названому регіоні займає українська освіта, яка щороку випускає близько 27 тис. ІТ-фахівців, що значно більше за показники Польщі (17 тис.), Румунії (8 тис.) чи Болгарії (4 тис.). Лише у 2020 році на ІТ-напрями у вітчизняні ВНЗ подалися на 20% більше абітурієнтів, ніж два роки тому, що свідчить про зростання популярності технічних спеціальностей у нашій країні. Нішу ІТ-освіти допомагають заповнити неформальна освіта та підготовчі курси, адже їх щороку проходять понад 43 тис. українців [3].

Також постійно зростає вітчизняний експорт ІТ-послуг, який за підсумками 2020 року приніс в українську економіку понад \$5 млрд. і став найбільшою категорією експорту послуг у країні з показником частки у 8,3%. Всього в період 2016–2020 років завдяки ІТ Україна отримала понад \$16 млрд. експортних надходжень. Так, вклад ІТ з кожним роком збільшується і допомагає країні зміцнювати позиції на глобальному ринку технологій [1].

Україна займає 69 позицію серед 193 країн світу (загальний бал становить 0,7119) та входить до групи країн із високим рівнем розвитку е-урядування, згідно з даними за 2020 рік індексу розвитку електронного урядування EGDI, який розраховується ООН та використовується для вимірювання готовності й спроможності національних урядів використовувати інформаційно-телекомунікаційні технології для надання послуг населенню, бізнесу та застосувати їх у роботі органів влади. Найвищий бал наша країна отримала за показником «Людський капітал» (0,8591) [4].

Саме завдяки людському капіталу Україна стала одним із лідерів на ринку технологічних сервісів. Наші кваліфіковані розробники високо цінуються у світі, на них є попит. Українські спеціалісти можуть розробляти програми екстра-класу і тісно співпрацюють з багатьма потужними міжнародними компаніями практично в усіх сферах

життя: від медицини до розваг, від державного до приватного секторів. Ідеї та розробки наших співвітчизників реалізовані в різних сервісах і технологіях українськими компаніями для зарубіжних замовників. Як приклади можна назвати такі кейси без прив'язки до конкретних імен: заснований на штучному інтелекті алгоритм для управління великими складами; сервіс для рекомендацій із кар'єрного розвитку, в основі якого лежить машинне навчання; система розпізнавання людських психотипів за постами в соцмережах і пошукових запитах для створення максимально персоналізованої онлайн-реклами; система для віртуальних спортивних тренувань; алгоритм для виявлення хвороби Альцгеймера на ранній стадії [5].

Усі наведені дані свідчать про те, що вітчизняна ІТ-індустрія є надзвичайно перспективною. Україна – це інноваційна екосистема, що бурхливо розвивається, в рамках якої можна знайти як можливості для інвестицій, так і хороших бізнес-партнерів. Прикладом такого вдалого співробітництва у напрямі налагодження взаємодії між ІТ-сферою нашої країни та Кремнієвою долиною є підписання у липні 2020 року Меморандуму між Міністерством цифрової трансформації України та громадською організацією «Інтернет-ініціативи», в межах якого розпочинає свою діяльність неурядова ініціатива Ukrainian Bridge, яка є штаб-квартирою найбільших технологічних компаній світу, беззаперечним світовим центром інновацій, осередком талановитих підприємців, новітніх технологій, капіталу і яка буде просувати Україну на американському ІТ-ринку як напрям для співпраці. Нині у Кремнієвій долині існує 26 подібних bridge-організацій, які представляють інтереси 18 країн Європи. Такі організації репрезентують свою країну, залучають інвестиції, надають підтримку технологічним підприємцям у використанні можливостей, які надаються в Долині. Тепер серед них є Ukrainian Bridge [6].

На думку вітчизняних економістів, Україна надалі буде привабливою точкою розвитку ІТ-бізнесу серед країн з економікою, що розвивається. Цьому сприятиме низка факторів. По-перше, ринки праці в Румунії й Польщі вже істотно «перегріті». По-друге, в Україні дуже вигідне оподаткування. По-третє, культурна близькість і компетентність ставлять українських розробників набагато вище за індійських. ІТ-екосистема України також сприяє розвитку технологічної індустрії в країні. На регіональному рівні бізнеси об'єднуються в ІТ-кластери, де активно підтримують один одного власними силами й створюють потрібні умови для зростання. У звіті від UNIT.City й Western NIS Enterprise Fund зазначено, що нині уже понад 20 міст України створили свої місцеві ІТ-ком'юніті. У масштабах країни функціонує

ІТ Ukraine Association – найбільше об'єднання ІТ-компаній в Україні, в яке входять 60+ топових гравців вітчизняного ІТ-ринку. Активну роль відіграють також ІТ-комітети в American Chamber of Commerce (ACC) і European Business Association (EBA). Завдяки цим організаціям вдається лобювати інтереси всієї української ІТ-спільноти на різноманітних світових майданчиках, навчати новачків і підтримувати стартапи [7].

Український ринок ІТ-технологій все більше інтегрується в загальносвітовий економічний простір, але при цьому має певні особливості й тенденції подальшого розвитку. Головною відмінністю вітчизняного ІТ-ринку є його акцентування на процесах диджиталізації, перш за все в банківській системі через високу конкуренцію в цьому сегменті національної економіки. Це локальне «ноу-хау» можна вважати сильною стороною технологічних досягнень ринку, але водночас відбуваються недооцінка й навіть ігнорування інших сегментів. Крім того, для українського ІТ є характерними революційний шлях переходу на нові етапи еволюції свого розвитку і навіть перестрибування через декілька етапів. Ще однією відмінністю українського ІТ-сегменту є складнощі розвитку для українських компаній з точки зору ресурсозабезпечення. В Україні багато аутсорсингових компаній працюють на закордонні країни через можливість отримання більш високої оплати праці в міжнародних проєктах, зростання фахового рівня підготовки власних спеціалістів. Так, понад 100 багатонаціональних технічних гігантів відкрили свої науково-дослідні установи в Україні, включаючи Boeing Oracle, Samsung та Siemens. Аналітики зазначають, що створення нових проєктів у ІТ-сфері в Україні обійдеться в 5–10 разів дешевше, ніж, наприклад, у США та Західній Європі. Завдяки цьому українські фахівці отримали дорогоцінний досвід роботи над інноваційними продуктами та широкі можливості реалізації на західних ринках. Водночас у цьому полягає складність для розвитку вітчизняних ІТ-компаній.

Слід також відзначити низку характеристик, які притаманні українському ІТ-ринку. Отже, ними є усвідомлення необхідності автоматизації процесу управління інформацією та збереженням даних для отримання конкурентних переваг; прагнення до збільшення прозорості бізнесу та отримання конкурентних переваг; зростаючий інтерес підприємств та організацій до бізнес-рішень для підвищення ефективності роботи; зростання професіоналізму серед компаній-замовників та ІТ-фахівців, що сприяє більш грамотному вибору технологій виконання бізнес-завдань із урахуванням майбутнього розвитку.

Необхідно виділити низку важливих напрямів в ІТ-сегменті, популярність яких зростає через пандемію. Основним з них є ІТ-безпека, увага до якого

актуалізувалася через збільшення кількості шахрайства в мережі та необхідність розроблення й установлення захисних механізмів від них. Другий напрям охоплює хмарні системи через бажання зберігати в них більший обсяг інформації без прив'язки до апаратного забезпечення, і цей процес буде тільки розвиватися. Найбільший прибуток в ІТ-галузі найближчим часом буде приносити третій напрям – інтелектуальна праця щодо розроблення з правом власності [8].

Водночас аналіз основних тенденцій розвитку українського ринку ІТ-технологій висвітлив проблеми його розвитку в сучасних умовах та низку труднощів, викликів та ризиків, з якими він може зіштовхнутися у майбутньому.

Так, у рейтингу Індексу мережевої готовності NRI (Net-worked Readiness Index), який оцінює розвиток інформаційно-комунікаційних технологій країн на основі 62 показників і включає 4 основні рейтингові компоненти (технології (доступ, контент, майбутні технології), люди (участь громадян, бізнесу, держави), державне управління (довіра, регуляторні умови, інклюзивність) та вплив (економічний, соціальний та гуманітарний вплив цифрових трансформацій), за 2019 рік Україна зайняла 67 позицію зі 121 країни. Найбільше відставання України спостерігалось за такими показниками, як майбутні технології (82 місце зі 121), використання ІКТ урядом та державні онлайн-послуги (87 місце), регуляторне середовище (72 місце). Найвищі позиції стосувалися контенту та використання ІКТ бізнесом. У рейтингу NRI країни ЄС займають високі позиції (Польща – 37, Латвія – 39, Чехія – 30, Хорватія – 44). Інші сусідні країни випереджають Україну (Туреччина – 51, РФ – 48) або займають позиції, схожі з українською (Білорусь – 61, Молдова – 66, Грузія – 68) [9]. Наведені цифри свідчать про те, що національна ІТ-індустрія швидко розвивається і робить свій значний внесок у цифрову трансформацію українського суспільства, зміцнюючи технологічні позиції країни на світовій арені переважно за рахунок вітчизняного приватного бізнесу за недостатньої участі держави у цих процесах.

У тому ж 2019 році наша країна посіла 60 місце із 63 країн, що увійшли до рейтингу WDCR (World Digital Competitiveness Ranking), який складається з трьох основних компонентів (знання (вимірює здатність розуміти та вивчати нові технології (цифрові навички, здібності, наукові розробки)), технологія (оцінює умови економіки для розроблення нових цифрових інновацій, в тому числі регуляторне середовище, доступ до капіталу, технологічну базу) та готовність до майбутнього (оцінює підготовленість бізнесу, громадян, держави до цифрових трансформацій, цифрову адаптивність, мобільність та е-участь), і втратила 2 позиції порівняно з 2018 роком (58 позиція). Укра-

їна знаходиться позаду країн ЄС, а також інших країн-сусідів (Туреччина, РФ). Зокрема, найвищий результат Україна отримала за компонентом знання (40 місце із 63 країн), тоді як за технологіями та готовністю до майбутнього знаходилася в кінці рейтингу (61 та 62 місця відповідно).

Огляд міжнародних рейтингів цифрового розвитку свідчить про те, що Україна відстає від країн ЄС, зокрема від нових країн-членів ЄС, більшість яких має нижчий рівень цифрового розвитку, ніж у середньому по ЄС. Загалом нові країни-члени ЄС демонстрували протягом останніх років більш динамічний цифровий розвиток порівняно з Україною [10].

Серед основних проблем, що перешкоджають швидкому розвитку ІТ-ринку в Україні, можна виділити міграцію кваліфікованих фахівців, або так званий витік мізків (щороку Україна втрачає 3–4% своїх ІТ-фахівців через трудову міграцію), який здебільшого спостерігається до країн Європи та США; низький внутрішній попит на розробки ІТ-сфери як наслідок надзвичайно низької платоспроможності більшої частини населення; недостатній рівень забезпеченості сучасною спеціалізованою технікою дитячих садків, шкіл, вищих навчальних закладів, державних установ, що знижує швидкість упровадження та поширення новітніх інформаційних технологій; складність конкуренції з боку вітчизняних ІТ-компаній з рівнем завдань і зарплат компаній міжнародного рівня; відсутність належної підтримки ІТ-галузі з боку держави, особливо у сфері оподаткування, законодавчої підтримки та якісної промоції України як країни, з якою можна й потрібно вести бізнес; низька частка виробництва готових продуктів в ІТ-секторі; відсутність чіткого прогнозу розвитку українського ІТ ринку в сучасних умовах турбулентності та невизначеності.

Говорячи про виклики для українського ІТ-сегменту, маємо вказати на основні з них, зокрема сплеск попиту на ІТ-фахівців в усьому світі й дефіцит ресурсів, що приводить до явної диспропорції в забезпеченні ІТ-спеціалістами національних і закордонних, перш за все аутсорсингових, компаній; складну та зарегульовану процедуру наймання іноземних фахівців; бажання розвинених країн тримати високорозвинені інтелекти у власній країні й надання назовні іноземним розробникам (в тому числі, українським) більш вузьких завдань, що змінить структуру прийняття розробників на аутсорс; відсутність якісної освітньої програми у сфері ІТ (STEM-освіта) у закладах загальної середньої освіти; концентрацію STEM-програм у Києві та містах – обласних центрах; збереження гендерних стереотипів, що зумовлюють низьке залучення жінок до ІТ-сфери та STEM-освіти; нестачу профільних навчальних закладів з ІТ-освітою через недостатню увагу

довгий час із боку держави до розвитку ІТ-сфери; зростання конкуренції з боку іноземних гравців на аутсорсинговому ІТ-ринку та впровадження аутсорсингового законодавства на ринках США і Європи.

Про ці процеси свідчать такі дані. Попит на ІТ-послуги на світовому ІТ-ринку зараз рекордно високий і навіть перевищує пропозицію на ринку. Тільки за останній рік він збільшився на 11%. Стрімке зростання попиту на ІТ-рішення посилює потребу у кваліфікованих ІТ-інженерах, особливо у перспективних сферах (Big Data, IoT, штучний інтелект). Сьогодні у світі, згідно з дослідженням Evans Data, вже понад 24,5 мільйонів ІТ-фахівців, що на 500 тисяч більше, ніж минулого року. Попри це, ІТ-галузь відчуває брак інженерних кадрів. За даними консалтингової компанії Korn Ferry, до 2030 року дефіцит фахівців у ключових сферах у світі може досягти 85,2 мільйонів, з яких більше 4 мільйонів – в ІТ-індустрії. В українській ІТ-сфері з осені 2020 року теж фіксували стрімке зростання попиту на ІТ-фахівців. Так, за даними анонімної платформи пошуку роботи в ІТ Djinni, якщо в грудні, було відкрито 16 тисяч позицій, то в травні 2021 року цей показник перевищив 25 тисяч вакансій. Загалом за останні п'ять років число пропозицій на вітчизняному ринку інформаційних технологій збільшилось на 30%, а спеціалістів – на 18%. Водночас стрімке зростання кількості фахівців створило істотні дисбаланси у їх структурі: 38% з них мають мінімальний досвід, лише 14% мають вагомий досвід у зазначеній сфері. У перспективних та наукоємних сферах ІТ кількість фахівців з достатніми компетенціями є незначною. Лише 4% українських ІТ-фахівців можуть працювати у сфері великих даних (Big Data), а 1,3% – з Інтернетом речей (IoT). Все це гальмує повноцінний розвиток сектору інформаційно-комунікаційних технологій і вимагає якнайшвидшого вирішення [1].

До основних загроз розвитку українського ІТ-ринку найближчим часом необхідно віднести зниження операційної та фінансової ефективності, прибутковості бізнесу через швидке зростання кількості ІТ-компаній; ризик втрати ним клієнтів через нездатність швидко адаптуватись до змін технологій, нових стандартів і методологій; зниження поточних продажів через бажання клієнтів працювати з багатьма різними постачальниками ІТ-послуг; ускладнення надання ІТ-послуг з України через жорсткість вимог із боку більш розвинених країн щодо захисту персональних даних; дефіцит ІТ-спеціалістів через зростання попиту на них в умовах пандемії.

Усі названі загрози, проблеми й виклики свідчать лише про те, що, незважаючи на високі темпи зростання, український ІТ-сектор не використовує на повну потужність увесь свій потенціал, зокрема у виробництві власних ІТ-продуктів. Ось

лише декілька цифр. Близько 68% українських ІТ-фахівців працюють у компаніях, які орієнтовані на аутсорс-послуги, 17% – на дослідження та виготовлення продукту для однієї компанії, лише 15% створюють власний продукт (для порівняння, у сусідній Білорусі виробництвом готового продукту займаються 42% фахівців, а в Польщі цей показник перевищує 68%). Зрештою, все це зменшує рівень виробленої в Україні доданої вартості, податкових надходжень та негативно впливає на імідж країни як вагомого та надійного європейського рівня ІТ-центру [1].

В цих умовах вихід лише один, а саме будівництво розвиненого інформаційного суспільства в Україні через прискорення розроблення та впровадження новітніх конкурентоспроможних інформаційних технологій в усі сфери суспільного життя, зокрема в економіку України. Для успішної реалізації цього будівництва державі необхідно виділити ІТ-індустрію в пріоритетну галузь та продумати систему стимулів і підтримки її розвитку; оптимізувати законодавство та вдосконалити регулювання ІТ-сектору; створити сприятливу та прозору фіскальну систему; підвищити доступ ІТ-компаній до інвестицій; впровадити стабільні та прозорі правила ведення ІТ-бізнесу; сприяти розвитку внутрішнього конкурентного ІТ-ринку, зокрема власних продуктових компаній; сформулювати найкраще в регіоні середовище для виробництва сучасних технологічних продуктів та реалізації вітчизняних стартапів; забезпечити привабливі умови в країні для працевлаштування висококваліфікованих фахівців і підвищити якість національної освіти у сфері інформаційних технологій; налагодити співпрацю суб'єктів підприємництва із закладами вищої освіти; організувати просування українських продуктів на зовнішніх ринках; створити позитивний ІТ-імідж України як найбільшого виробника і постачальника інформаційно-комунікаційних продуктів у Європі, що перетворить нашу країну на великий європейський центр із виконання науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, можна зазначити, що на сучасному етапі розвитку економіки України вагомий резерв прискорення економічного зростання та зміцнення конкурентоспроможності національної економіки зберігається в активізації розвитку інформаційного суспільства загалом та ІТ-сфери зокрема. Основою для перетворення потенціалу вітчизняної ІТ-галузі на конкурентоспроможний сегмент світового ринку є належна законодавча та фінансово-економічна підтримка подальшого розвитку ІТ-сфери з боку держави, впровадження в реальне буття ефективних механізмів взаємодії між державою, наукою та інноваційним бізнесом у напрямі її модернізації через усунення різнома-

нітних бар'єрів і перешкод боку іноземних гравців на світовому та європейському IT-ринках, а також вирішення багатоманітних внутрішніх проблем, пов'язаних з особливостями соціально-економічного розвитку нашої країни.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Яворський А. IT-галузь 2021: що відбувається в Україні та світі. *Інтерфакс Україна*. 14. липня 2021 року. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/755659.html> (дата звернення: 04.11.2021).
2. Хищенко О. IT-ринок України: хто працює в найдинамічнішій галузі країни? *РБК-Україна*. 23 лютого 2021 року. URL: <https://daily.rbc.ua/rus/show/it-rynok-ukrainy-rabotaet-samoy-dinamichno-1614070059.html> (дата звернення: 04.11.2021).
3. Національна економічна стратегія на період до 2030 року : Постанова Кабінету Міністрів України від 3 березня 2021 року № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (дата звернення: 03.11.2021).
4. United Nations e-government Survey 2020 Department of Economic and Social Affairs. Digital Government in the Decade of Action for sustainable Development. URL: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf) (дата звернення: 03.11.2021).
5. Луцький А. IT в Україні: якими є головні виклики для галузі. *MIND.UA*. 19 лютого 2018 року. URL: <https://mind.ua/openmind/20181689-it-v-ukrayini-yakimi-e-golovni-vikliki-dlya-galuzi> (дата звернення: 03.11.2021).
6. Міністерство цифрової трансформації налагоджує взаємодію між IT-сферою України та Кремнієвою долиною / За матеріалами сайту Міністерства цифрової трансформації України. 23 липня 2020 року. URL: <https://lpnu.ua/news/2020/ministerstvo-cyfrovoiy-transformaciyi-nalagodzhuye-vzayemodiyu-mizh-it-sferoyu-ukrayiny-ta> (дата звернення: 03.11.2021).
7. Овчаренко Д. IT в Україні: куди ми рухаємося. *DOU.UA*. 28 січня 2020 року. URL: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine> (дата звернення: 04.11.2021).
8. Соловійова І. Розвиток IT-ринку України: складності, виклики і можливості. Економічна правда. 30 червня 2020 року. URL: <https://epravda.com.ua> (дата звернення: 03.11.2021).
9. The Network Readiness Index 2019: Towards a Future-Ready Society. Portulans Institute (2019): Network Readiness Index 2019, Washington D.C., USA. URL: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020.pdf> (дата звернення: 03.11.2021).
10. The IMD World Competitiveness Center's Smart City Observatory (2019). IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019. URL: <https://www.imd.org/wcc/worldcompetitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019> (дата звернення: 03.11.2021).

#### REFERENCES:

1. Yavorskii Andrii (2021), IT-galuz 2021: Shcho vidbuvaetsya v Ukrayini ta sviti [IT-industry 2021: What's happening in Ukraine and the world]. Kyiv: *Interfax Ukraine*. 2021. July 14. Available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/blog/755659.html> (accessed 04 November 2021).
2. Khyshchenko Oleksandr (2021), IT-pynok Ukrayihy: khto pratsyie v naidinamichnishii galuzi krainy? [IT market in Ukraine: who works in the most dynamic sector of the country?]. Kyiv: *RBC-Ukraine*. February 23. Available at: <https://daily.rbc.ua/rus/show/it-rynok-ukrainy-rabotaet-samoy-dinamichno-1614070059.html> (accessed 04 November 2021).
3. Natsionalna ekonomichna strategiya na period do 2030 roku. (2021) [National economic strategy for the period up to 2030]. Kyiv: *Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy*. 2021. March 3. № 179, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#n25> (accessed 03 November 2021).
4. United Nations e-government Survey 2020 Department of Economic and Social Affairs. Digital Government in the Decade of Action for sustainable Development. (2020). Available at: [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Full%20Report\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Full%20Report).pdf) (accessed 03 November 2021).
5. Lutskiy Aleks (2018), IT v Ukraini: yakymy ie golovni vyklyky dlia galuzi? [IT in Ukraine: What are the main challenges for the industry?]. Kyiv: *MIND.UA*. 2018. February 19. Available at: <https://mind.ua/openmind/20181689-it-v-ukrayini-yakimi-e-golovni-vikliki-dlya-galuzi> (accessed 03 November 2021).
6. Ministerstvo tsyvrovoi transformatsii nalagodzhue vzaiemodiyu mizh IT-sferoiu Ukrainy ta Kremnievoiu dolynoiu (2020), [The Ministry of Digital Transformation is building cooperation between the IT sector of Ukraine and the Silicon Valley]. Kyiv: *Za materialamy сайту Ministerstva tsyvrovoi transformatsii Ukrainy 2020*. July 23. Available at: <https://lpnu.ua/news/2020/ministerstvo-cyfrovoiy-transformaciyi-nalagodzhuye-vzayemodiyu-mizh-it-sferoyu-ukrayiny-ta> (accessed 03 November 2021).
7. Ovcharenko Dmytro (2020), IT v Ukraini: kudy my rukhaiemosia? [IT in Ukraine: where we are heading?]. Kyiv: *DOU.UA*. 2020. January 28. Available at: <https://dou.ua/lenta/columns/future-of-it-ukraine> (accessed 03 November 2021).
8. Soloviova Inna (2020), Rozvytok IT-rynku Ukrainy: skladnosti, vyklyky i mozhyvosti [IT-ring of Ukraine: difficulties, challenges and opportunities]. Kyiv: *Economical truth*. 2020. June 30 2020. Available at: <https://epravda.com.ua> (accessed 03 November 2021).
9. The Network Readiness Index 2019: Towards a Future-Ready Society. Portulans Institute (2019): Network Readiness Index 2019, Washington D.C., USA. Available at: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2020/03/The-Network-Readiness-Index-2019-New-version-March-2020.pdf> (accessed 03 November 2021).
10. The IMD World Competitiveness Center's Smart City Observatory (2019). IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019. Available at: <https://www.imd.org/wcc/worldcompetitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019> (accessed 03 November 2021).

## РОЗДІЛ 4. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

## ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ НА ДІДЖИТИЛІЗАЦІЮ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ

### THE IMPACT OF THE PANDEMIC ON THE DIGITALIZATION OF BUSINESS PROCESSES

УДК 338.124.4

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-9>**Борецька Н.П.**

д.е.н., професор  
кафедри економіки  
та сфери обслуговування  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Яковенко П.В.**

аспірант кафедри економіки  
та сфери обслуговування  
Київський національний університет  
технологій та дизайну

**Boretska Natalia**

Kyiv National University  
of Technology and Design

**Yakovenko Pavlo**

Kyiv National University  
of Technology and Design

У статті розглянуто вплив наслідків пандемії на діджиталізацію бізнес-процесів компаній. Установлено ступінь зрушень цифровізації процесів у різних країнах. Визначено, що розвиток діджиталізації, інтегрованої з бізнес-стратегіями, стає необхідною умовою забезпечення майбутньої конкурентоспроможності підприємств. Доведено, що використання певних інноваційних важелів стає обов'язковою умовою лідерства й запорукою стійкої конкурентної переваги підприємств. У процесі дослідження окреслено основні переваги діджиталізації бізнес-процесів. Установлено, що багатьом власникам бізнесу в умовах пандемії для втримання на ринку та відкриття нових горизонтів необхідне поєднання креативних підходів мислення, управління своєю компанією та цифровізації бізнесу, що є не лише антикризовим інструментом, але й загальним способом збільшення доходів компанії. Досліджено зарубіжний досвід упровадження автоматизації виробництва, штучного інтелекту, діджиталізації бізнес-процесів та зроблено висновки щодо можливості його використання у вітчизняних компаніях.

**Ключові слова:** діджиталізація, діджиталізація процесів, цифрова трансформація, цифрова освіта, діджитал-маркетинг, Інтернет, цифрові технології.

В статье рассмотрено влияние последствий пандемии на диджитализацию биз-

нес-процессов компаний. Установлена степень сдвигов цифровизации процессов в разных странах. Определено, что развитие диджитализации, интегрированной с бизнес-стратегиями, становится необходимым условием обеспечения будущей конкурентоспособности предприятий. Доказано, что использование определенных инновационных рычагов становится обязательным условием лидерства и залогом устойчивого конкурентного преимущества предприятий. В процессе исследования обозначены основные преимущества диджитализации бизнес-процессов. Установлено, что многим владельцам бизнеса в условиях пандемии для удержания на рынке и открытия новых горизонтов необходимо сочетание креативных подходов мышления, управления своей компанией и цифровизации бизнеса, что является не только антикризисным инструментом, но и общим способом увеличения доходов компании. Исследован зарубежный опыт внедрения автоматизации производства, искусственного интеллекта, диджитализации бизнес-процессов и сделаны выводы о возможности его использования в отечественных компаниях.

**Ключевые слова:** диджитализация, диджитализация процессов, цифровая трансформация, цифровое образование, диджитал-маркетинг, Интернет, цифровые технологии.

*The article considers the impact of the pandemic on the digitalization of business processes of companies. The degree of digitalization of processes in different countries has been established. It is determined that the development of digitalization integrated with business strategies becomes a necessary condition for ensuring the future competitiveness of enterprises. The results of the study showed that companies are forced to switch to technologies that they may not have planned to implement for some time and reconsider their strategic priorities. And at the present stage it is a reality to which the COVID-19 pandemic has brought us and has made radical changes in the work of companies. After analyzing the latest research of both domestic and foreign scientists, we outlined the main problems faced by companies in a pandemic and which can be solved by digital transformation. It is determined that the epidemic can be the turning point after which telework will become a common practice and prove to leaders that their employees can work from home as efficiently as in the office with the right technology, the right approach to management and culture. In conditions of uncontrolled chaos, the viability of the company requires a review of the strategy and tactics of its preservation. Accordingly, those companies that have the best and most flexible management tools will survive. It is proved that the use of certain innovative levers becomes a prerequisite for leadership and a guarantee of sustainable competitive advantage of enterprises. The research outlines the main advantages of digitalization of business processes. It has been found that many business owners in pandemic languages need to combine creative approaches to thinking, managing their company and digitalizing their business in order to stay on the market and open new horizons, which is not only an anti-crisis tool but also a general way to increase company revenue. The foreign experience of introduction of automation of production, artificial intelligence, digitalization of business processes is investigated and conclusions concerning possibility of its use in domestic companies are made.*

**Key words:** digitalization, digitalization of processes, digital transformation, digital education, digital marketing, Internet, digital technologies.

**Постановка проблеми.** Діджиталізація в сучасному світі виступає як якісно новий тип інформаційних та телекомунікаційних технологій, що використовують підприємства та докорінно змінюють бізнес-процеси. Відповідно, компанії, які впровадили сучасні інформаційні технології, володіють потужним потенціалом, що надає під час його реалізації шанс на досягнення лідируючих позицій за ключовими напрямками соціально-еко-

номічного розвитку. За останні два роки пандемія COVID-19 внесла свої корективи в процеси діджиталізації бізнес-процесів, що на сучасному етапі є предметом активного обговорення серед політичних структур і представників бізнесу, науковців, а також у засобах масової інформації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемним питанням діджиталізації бізнес-процесів присвятили праці відомі вітчизняні вчені,

зокрема Ю.Т. Боровик, А.В. Верховодов, І.В. Воловельська, Л.М. Лазебник, В.О. Маслово, С.В. Панченко, О.М. Полякова, О.В. Шраменко, Ю.М. Уткіна. У дослідженнях науковці розкрили змістовність, сутність, поняття, тенденції розвитку діджиталізації. Безперечно, публікацій, присвячених проблемам діджиталізації, достатньо, але питання впливу наслідків пандемії на діджиталізацію бізнес-процесів змінюються, тому потрібно більш ґрунтовно підійти до їх вивчення.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є характеристика та обґрунтування впливу пандемії на діджиталізацію бізнес-процесів як вітчизняних компаній, так і зарубіжних.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Цифрова трансформація соціально-економічного розвитку – нагальне питання сьогодення та важливий крок в економічній діяльності держави, поштовх у розвитку бізнесу та просуванні інноваційних процесів, конкурентна перевага в будь-якому стратегічному плануванні. Більшість світових і національних компаній у середньо- та довгостроковій перспективі свого розвитку враховує процеси діджиталізації. Цифрові трансформаційні процеси разом з іншими глобальними змінами сприяють економічному зростанню, створенню сприятливого конкретного середовища, збільшенню продуктивності праці, спрощенню в комунікаціях і документації, інвестиційно-інноваційному розвитку. Проблематикою цифровізації економіки та конкретно бізнесової структури займаються науковці та бізнесмени. Значну роботу проведено Українським інститутом майбутнього у праці «Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою» і центром Разумкова «Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти» [1; 2].

Рівень цифровізації економіки тісно пов'язаний з її конкурентоспроможністю. Поліпшення трансформаційних процесів простежується як у приватних компаніях, так і в державних підприємствах та установах. Звісно, цьому сприяють поширення Інтернету, поліпшення електронного документообігу, відповідне матеріальне забезпечення, поліпшення банківського обслуговування та послуг, що веде до спрощення ведення облікових процесів, поліпшення сервісу електронного документообігу, підвищення конкурентоспроможності діяльності підприємств, поліпшення матеріального оснащення, оптимізація трудових ресурсів, зменшення витрат і збільшення продуктивності праці, удосконалення системи продажів задля збільшення доходів і управління прибутком, спрощення користування послугами для споживачів, зменшення фінансових ризиків за рахунок перевірки контрагентів, поліпшення логістичних процесів [2].

Сьогодні компанії змушені переходити на технології, які вони, можливо, не планували впроваджу-

вати до певного часу, та переглядати свої стратегічні пріоритети. На сучасному етапі це реальність, до якої нас привела пандемія COVID-19, що внесла кардинальні зміни в роботу компаній.

Провівши аналіз останніх наукових досліджень як вітчизняних учених, так і зарубіжних, ми окреслили основні проблеми, з якими зіткнулися компанії в умовах дії пандемії та які можуть бути вирішені шляхом цифрової трансформації.

1) Епідемія може стати тим переломним моментом, після якого дистанційна робота стане звичною практикою і доведе лідерам, що їхні співробітники можуть працювати з дому так само ефективно, як і в офісі, за наявності потрібних технологій, правильного підходу до управління й культури. За таких умов виникає потреба власників бізнесу в захисті своїх співробітників.

2) Через довгий локдаун було скасовано всі організаційні масові заходи, більшість авіаперельотів та інших поїздок. Відеоконференції стали основною альтернативою особистим зустрічам. Останнім часом найбільшим попитом користуються програмні платформи, що пропонують можливість для нетворкінгу, такі як freesconferenceall.com (безкоштовна платформа для проведення відеоконференцій, онлайн-нарад із можливістю підключення до 1 000 учасників); zoom (на безкоштовній основі пропонує організувати вебінари записом до 40 хвилин, які можуть дивитись до 100 користувачів); додаток Microsoft Teams (можна проводити аудіо-, відео-, вебконференції в онлайн-форматі, а також транслювати і записувати масштабні наради, вебінари для великої аудиторії (10 000 учасників)); webex (безкоштовна версія цієї платформи дійсна протягом місяця і дає змогу робити записи відео вебінарів до 40 хвилин, які можуть подивитись до 100 учасників кожної зустрічі, зберігання можливе на хмарному сховищі до 1 Гб); Google Hangouts (можна проводити відеоконференції та транслювати вебінари для широкої аудиторії з можливістю паралельного ефіру в Youtube); myownconference (платформа призначена для проведення вебінарів та їхніх записів) [2; 9].

3) Дистанційна освіта є ще одним викликом життя на карантині, що включає віртуальні школи, курси для самостійного вивчення, платформи для онлайн-навчання, системи управління дистанційним навчанням.

4) Карантинні умови привели до збоїв та порушень у ланцюгах поставок і зупинки виробництва, звідки впливає зростаючий попит на автоматизацію процесів.

В умовах неконтрольованого хаосу життєздатність компанії потребує перегляду стратегії і тактики її збереження. Відповідно, зможуть вижити ті компанії, які володіють кращими та гнучкими інструментами для управління.

Сучасний світ вимагає великих перезавантажень та глобалізації. Зазначимо, що цифрові потоки зараз відіграють більшу роль у зростанні світового ВВП, ніж торгівля традиційними товарами. Автоматизація, штучний інтелект, Інтернет речей та бізнес-моделі, такі як економіка спільного користування, змінюють способи ведення бізнесу та нашого життя [9].

Хочеться звернути увагу на те, що наші західні сусіди – не виняток у цьому глобальному процесі діджиталізації.

Так, Польща зовсім недавно за Індексом цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index, DESI) посідала 23 місце у рейтингах із 28 країн Європейського Союзу, що, звичайно, є не дуже гарним показником з огляду на те, що в Польщі розпочали впроваджувати IT-рішення у сфері обслуговування громадян ще у 1990-х роках від впровадження проекту PESEL – центрального реєстру номерів, що обов'язково надається всім громадянам. Створення більш амбітних проєктів тоді не давав змоги частково рівень комп'ютеризації в тій частині Європи, а також стан економіки польської держави. Саме це може пояснювати таку низьку позицію в рейтингу DESI. У зв'язку з цим була прийнята програма «Цифрова Польща» (Program Operacyjny Polska Cyfrowa 2014–2020), метою якої було зміцнення цифрових фондів для національного розвитку (загальний доступ до високошвидкісного Інтернету, ефективні та зручні публічні електронні послуги, рівень цифрової компетентності громадян і урядовців, що постійно зростає) [3].

Сьогодні в Польщі існує спеціальне Міністерство цифровізації або діджиталізації (Ministerstwo Cyfryzacji), діяльність якого присвячена виключно впровадженню сучасних технологій задля спрощення спілкування з державою та держслужбовцями; створення та ведення бізнесу в Польщі. З 2015 року усі реформи, прийняті в рамках «Цифрової Польщі», мають вектор повної діджиталізації послуг. Тепер навіть популярний у Польщі державний проєкт 500+ (соціальні виплати для дітей, якими, до речі, можуть скористатися навіть емігранти) також передбачає онлайн-подачу заявки через свій онлайн-банкінг [3; 11].

Широко використовуються інформаційні технології на службі польського бізнесу. Подібну єдину точку контакту створили для іноземців, які хочуть вести бізнес у Польщі (biznes.gov.pl). На платформі іноземці можуть отримати всю необхідну інформацію, починаючи від допомоги з підбором типу діяльності та закінчуючи онлайн-реєстрацією необхідних документів. Саме такі рішення, окрім прозорості ведення бізнесу та низької корупції, збільшують інвестиції в державу. Тепер для того, щоби відкрити бізнес, не обов'язково оббивати пороги різних установ. Якщо людина – іноземець чи поляк – володіє профілем у рамках раніше

згаданого проєкту ePUAP, то все можна зробити, сидючи у себе вдома на кухні [8; 9; 11].

За допомогою двох платформ, що обслуговують такі профілі, є можливість запустити бізнес у форматі ФОП, відкрити підприємство, підібрати вид діяльності і навіть створити установчий договір – і все це теж онлайн. Впроваджується полегшення для тих, хто фірму вже відкрив (спілкування з податковими органами та зовнішніми аудиторами) [9; 11].

Щодо компаній у Центральній та Східній Європі (ЦСЄ), то їх більшість вважає, що «діджиталізація є принципово важливим фактором досягнення цілей бізнесу, таких як скорочення витрат, підвищення ефективності та конкурентоспроможності». В ході опитування, метою якого було дослідження їх цифровізації, проведеного провідною міжнародною юридичною фірмою «CMS», майже дві третини (65%) компаній у регіоні підтвердили, що діджиталізація є пріоритетним напрямом для досягнення цих цілей [3; 9; 11].

Зауважимо, що тенденція до діджиталізації спостерігалася ще до спалаху Covid-19, а пандемія вивела питання цифрової трансформації на передові позиції ведення бізнесу у ЦСЄ. Результати досліджень показали, що 38% респондентів завершили або ініціювали нові проєкти, тоді як 45% висловили думку про те, що пандемія сприяла прискоренню реалізації поточних проєктів. Більшість опитаних компаній (92%) вважає, що пандемія позитивно впливає на прискорення темпів майбутньої цифрової трансформації, і майже дві третини (65%) чекають збільшення IT-бюджетів наступного року для підтримки діджиталізації. Лише 6% компаній, маючи проблеми фінансового характеру, відклали проєкти з цифрової трансформації через пандемію [3; 9].

Для забезпечення успішного впровадження таких проєктів створено високоякісну цифрову інфраструктуру зі швидкісним широкопasmовим доступом до Інтернету, електронною комерцією та мобільним доступом до інтернет-стандарту 4G. Проте для того, щоб конкурувати з іншими розвинутими країнами щодо діджиталізації, необхідне впровадження нових технологій, таких як мережі стандарту 5G та штучний інтелект, що закріплені законодавчою базою. Як відомо, важливий процес стандартизації 5G у Європі ще не завершений. При цьому спільне користування мережами вже відбувається у Польщі, Румунії, Угорщині, Чеській Республіці. Безсумнівно, це має величезний вплив на наявні галузі та повсякденне життя в усіх країнах регіону [3; 9; 11].

Так, у ЦСЄ багато компаній розглядають штучний інтелект як основний інструмент змін, які допомагають досягти вищої продуктивності, швидкості та ефективності. Більше половини (58%) учасників опитування використовують штучний інтелект



в управлінні компанією, а більшість (83%) планує здійснити кардинальні зміни, пов'язані зі штучним інтелектом [4; 9].

За цих умов одним із головних аспектів, які турбують керівників компаній, залишається забезпечення правової відповідальності щодо безпеки та ризиків, що можуть виникнути як для компаній, так і для урядів та суспільства загалом.

Безсумнівно, невід'ємною складовою частиною ведення бізнесу є етика, і на це не можна не звертати увагу. Майже 98% респондентів вважають, що захист даних, врахування наслідків для людства та прийняття рішень щодо цінностей бренду є питаннями етики, які є частиною чинних корпоративних настанов та їх політик. Таким чином, бажано переглянути в компаніях політику з етики з урахуванням викликів діджиталізації [3; 11].

Таке опитування, яке «CMS» провела під час пандемії у липні та серпні 2020 року, досліджує низку тем, пов'язаних із проєктами та пріоритетами діджиталізації, які разом утворюють стратегічний план цифрової трансформації бізнесу. Опитування відображає погляди близько 100 учасників, які здійснюють свою діяльність у 18 країнах регіону ЦСЄ, таких як Албанія, Боснія та Герцеговина, Болгарія, Хорватія, Чеська Республіка, Естонія, Угорщина, Косово, Латвія, Литва, Македонія, Чорногорія, Польща, Румунія, Сербія, Словаччина, Словенія та Україна [3; 9; 11].

Необхідність інтеграції цифрових ринків країн Східного партнерства в єдиний європейський простір викликана появою ініціативи «Гармонізація цифрових ринків» (Harmonization of Digital Markets, HDM), до реалізації якої також залучена Україна. Гармонізація цифрових ринків передбачає необхідність синхронізованого розвитку кожної окремо взятої сфери цифрового ринку України в рамках політики Східного партнерства, а саме правил надання телекомунікаційних послуг та цифрової інфраструктури; довіри й безпеки щодо цифрової економіки; електронної торгівлі (eCommerce, eCustoms і eLogistics); цифрових навичок; досліджень у сфері ІКТ, інновацій та стартап-екосистем; електронного здоров'я [11].

**Висновки з проведеного дослідження.** Провівши дослідження за темою, доходимо висновку, що в умовах пандемії компанії, що використовують інформаційні технології та провели цифровізацію бізнесу, мають меншу вірогідність виникнення ризиків бізнес-процесів та більше пристосовані до нестабільності зовнішнього середовища. Нами виділено основні переваги діджиталізації бізнес-процесів, які полягають в ефективності, продуктивності, безпеці, гнучкості, перевазі для клієнтів щодо зручності.

Вважаємо, що країна має рухатись до повного переходу на цифровізацію, що має бути комплексною для отримання суттєвих переваг для економіки та громадян України.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Україна 2030E – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html> (дата звернення: 12.10.2021).
2. Цифрова економіка: тренди, ризики та соціальні детермінанти. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).
3. Діджиталізація в Польщі. URL: <https://nachasi.com/tech/2018/01/31/digital-poland> (дата звернення: 23.10.2021).
4. The IMD World Digital Competitiveness Ranking 2019. 138 p. URL: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digitalcompetitiveness-rankings-2019> (дата звернення: 14.10.2021).
5. Про концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 67-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konceptiyrozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-tasuspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planuzahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 14.10.2021).
6. Про Концепцію Національної програми інформатизації : Закон України від 11 серпня 2013 року № 75/98. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 25.10.2021).
7. Жосан Г. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз*. 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52.
8. Діджиталізація бізнесу: сьогодні і майбутнє : збірник матеріалів круглого столу (м. Київ, 28 січня 2021 року). Київ : Хай-Тек Прес, 2021. 88 с.
9. Діджиталізація державних послуг на прикладі Польщі. URL: <https://nachasi.com/tech/2018/01/31/digital-poland> (дата звернення: 30.10.2021).
10. Zhemliyanov T. Industry 4.0: a revolution without a loss? URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2016/8.pdf11](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/8.pdf11) (дата звернення: 27.10.2021).
11. Harmonization of Digital Markets with the EU. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=206&id=7235&language=en> (дата звернення: 28.10.2021).

#### REFERENCES:

1. Ukraine 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovou ekonomikoiu. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html> (accessed 12 October 2021).
2. Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty. URL: [https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020\\_digitalization.pdf](https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf) (accessed: 15.10.2021).
3. Didzhytylizatsiia v Polshchi. URL: <https://www.bcg.com/publications/2018/infographic-competitive-advantage-digital-champions> (accessed 23 October 2021).
4. The IMD World Digital Competitiveness Ranking (2019). Retrieved from: <https://www.imd.org/wcc/world-competitiveness-center-rankings/world-digital-competitiveness-rankings-2019> (accessed 14 October 2021).
5. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro kontseptsiyu rozvytku tsyfrovoyi ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky". (2018). URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-kon>

serciyrozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-tasuspilstva-ukrayini-na-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planuzahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi (accessed 14 October 2021). (in Ukrainian)

6. Zakon Ukrainy "Pro Kontseptsiyu Natsional'noyi prohramy informatyzatsiyi" (2013), [Law of Ukraine "On the Concept of the National Program of Informatization"]. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/75/98-%D0%B2%D1%80> (accessed 25 October 2021).

7. Zhosan H. (2020) Stan rozvytku didzhitalizatsii v Ukraini. *Ekonomichnyi analiz*. Tom 30. № 1. Chastyna 2, pp. 44–52. (in Ukrainian)

8. Didzhitalizatsiia biznesu: sohodennia i maibutnie. Zbirnyk materialiv kruhloho stolu (m. Kyiv, 28 sichnia 2021 roku). Kyiv: Khai-Tek Pres, 2021. 88 p.

9. Didzhitalizatsiia derzhavnykh posluh na prykladi Polshchi. URL: <https://nachasi.com/tech/2018/01/31/digital-poland> (accessed 30 October 2021).

10. Zhemlixanov T. Industry 4.0: a revolution without a loss? URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/5\\_2016/8.pdf11](http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2016/8.pdf11) (accessed: 27 October 2021).

11. Harmonization of Digital Markets with the EU. URL: <https://nkrzi.gov.ua/index.php?r=site/index&pg=206&id=7235&language=en> (accessed 28 October 2021).

## ОСОБЛИВОСТІ ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

### FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF THE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM AT THE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-10>

**Гринько Т.В.**

д.е.н., професор,  
декан факультету економіки  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара

**Гвініашвілі Т.З.**

к.е.н., доцент, доцент кафедри  
економіки, підприємництва  
та управління підприємствами  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара

**Рябук К.П.**

магістр  
Дніпровський національний університет  
імені Олеся Гончара

**Grynko Tatyana**

Oles Honchar Dnipro National University

**Hviniashvili Tetiana**

Oles Honchar Dnipro National University

**Riabuk Kateryna**

Oles Honchar Dnipro National University

У статті досліджено особливості формування системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах, а також проблеми впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19, яка є реальною загрозою для підприємств малого та середнього бізнесу й ставить під сумнів майбутнє їх більшої частини. Впровадження системи стратегічного управління дасть змогу керівникам планувати та управляти підприємствами в умовах високого ступеня невизначеності зовнішнього середовища. У статті наведено систематизовану схему структури системи стратегічного управління, а також обґрунтовано основні дії, на яких ґрунтується механізм її впровадження. Визначено особливості, які пандемія привнесла у реалізацію системи стратегічного управління на підприємствах, такі як зміна цілей, місії та бачення підприємств у напрямі соціальної відповідальності та турботи про співробітників, необхідність соціального дистанціювання, немунучість впровадження фундаментальних змін, орієнтація на розвиток електронної комерції, доцільність переходу на партнерський принцип функціонування задля забезпечення єдності інтересів власника та співробітників.

**Ключові слова:** стратегічне управління, система стратегічного управління, стратегія, механізм впровадження, пандемія COVID-19, соціальна відповідальність, невизначеність зовнішнього середовища.

В статті исследованы особенности формирования системы стратегического

управления на отечественных предприятиях, а также проблемы внедрения системы стратегического управления на предприятии в условиях пандемии COVID-19, которая является реальной угрозой для предприятий малого и среднего бизнеса и подвергает сомнению будущее большинства из них. Внедрение на предприятиях системы стратегического управления позволит руководителям планировать и управлять предприятиями в условиях высокой степени неопределенности внешней среды. В статье приведена систематизированная схема структуры системы стратегического управления, а также обоснованы основные действия, на которых основывается механизм ее внедрения. Определены особенности, которые пандемия привнесла в реализацию системы стратегического управления на предприятиях, такие как изменение целей, миссии и видения предприятий в направлении социальной ответственности и заботы о сотрудниках, необходимость социального дистанцирования, неизбежность внедрения фундаментальных изменений, ориентация на развитие электронной коммерции, целесообразность перехода на партнерский принцип функционирования для обеспечения единства интересов собственника и сотрудников.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, система стратегического управления, стратегия, механизм внедрения, пандемия COVID-19, социальная ответственность, неопределенность внешней среды.

*The article examines the features of the strategic management system forming of domestic enterprises, as well as the problems of implementing a strategic management system at enterprises during the COVID-19 pandemic, which is a real threat to small and medium-sized businesses and questions the future of most of them. The introduction of a strategic management system at enterprises will allow managers to plan and manage enterprises in conditions of a high degree of uncertainty in the external environment. The article presents a systematized diagram of the strategic management system structure, which consists of the mission, goals, vision of the enterprise, the enterprise's "tree of goals", the monitoring of the external and internal environment, as well as the monitoring of the enterprise's financial result. Besides, the article substantiates the main actions on which the mechanism of implementation of the strategic management system is based, namely: ensuring the compliance of the strategic management system with the key enterprise conditions (mission, size, market share, resources); assessment of the state of the internal and external environment; forecasting the development of the situation and identifying alternatives for creating a strategic management system at the enterprise; justification of the need for a change management system at the enterprise; streamlining of information flows in the strategic management system. Also, the article identifies the features that the pandemic brought to the implementation of the enterprises strategic management system, namely: a change in the goals, mission and vision of enterprises in the direction of social responsibility and care for employees, the need for social distancing, the inevitability of introducing fundamental changes, focus on the e-commerce development, the feasibility of transition on a partnership principle of functioning to ensure the unity of interests of the owner and employees. The pandemic significantly accelerates the implementation of changes that need not be resisted, but, on the contrary, used as a source for growth and enterprise results enhancement.*

**Key words:** strategic management, strategic management system, strategy, implementation mechanism, COVID-19 pandemic, social responsibility, external environment uncertainty.

**Постановка проблеми.** Пандемія COVID-19 змінила звичний ритм життя всього світу. Українські підприємства, особливо малої та середньої ланки бізнесу, більшість яких і раніше ледь виживала, з приходом пандемії опинились на межі закриття. Спрогнозувати майбутнє виявилось неможливо, адже жорсткі локдауни, які вводять уряди держав, повторюються та завдають непо-

правних ударів по економіці країни, знижуючи купівельну спроможність громадян. Зважаючи на це, керівники підприємств усвідомили значимість стратегічного управління, яке в умовах пандемії набуло ще більшої актуальності. Постало питання про дієве впровадження системи стратегічного управління на підприємствах в умовах пандемії COVID-19.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Дослідження питань, присвячених формуванню системи стратегічного управління на підприємстві, були висвітлені у наукових працях таких учених, як І. Ансофф [11], Дж. Пірс II, Р. Робінсон-мол. [15], А. Томпсон, А. Стрікленд [16], Г. Мінцберг [14], С. Янг, А. Чендлер, Д. Шендель, К. Хаттен, Дж. Гігінс, М. Портер, Г. Джонсон, К. Склуз, Д. Глейдель.

Проблемам стратегічного управління підприємствами, а також реалізації стратегій щодо підвищення ефективності їх функціонування під час пандемії COVID-19 присвячено чимало наукових публікацій вітчизняних і зарубіжних учених та експертів сучасності, зокрема А. Жемчугова [4], О. Віханського, Т. Гринько [1], М. Ізмайлової [6], С. Карпенко, Л. Нефедової, В. Бондаренка, М. Мартиненко, Г. Жаворонкової, С. Іванчука, Т. Ткаченка, О. Скібіцького, О. Пащенко. Проте питання особливостей механізму впровадження системи стратегічного управління на підприємствах в умовах пандемії коронавірусу не було досліджено достатньою мірою. Це обумовлює актуальність подальших досліджень з цієї проблематики.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення особливостей та розроблення рекомендацій щодо формування механізму впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в сучасних умовах господарювання на основі аналізу нових вимог щодо здійснення підприємницької діяльності, які висуває пандемія COVID-19.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У 2020 році в умовах пандемії COVID-19 підприємства були вимушені перейти на абсолютно нові методи роботи, здійснюючи свою діяльність з урахуванням впливу коронавірусної інфекції як на людей, так і на економіку. На цьому тлі вияви-

лися недоліки стратегій, що існували на підприємствах.

Як відзначали А. Томпсон і А. Стрікленд, «якщо немає ефективної стратегії, менеджмент не може сформулювати бізнес-модель, яка забезпечить зростання вартості компанії, і не здатний приймати довгострокові рішення, спрямовані на її розвиток» [16, с. 125]. Сьогодні відомо, що стратегічне управління є найбільш ефективним способом управління підприємством будь-якого виду, адже, на відміну від традиційного, воно дає змогу досягати довгострокові цілі в умовах мінливого зовнішнього середовища [3, с. 106].

Стратегічний підхід до управління великими корпораціями розвивався з 20-х років минулого століття, але тільки 60 років тому завдяки науковим працям І. Ансоффа [11], А. Чендлера, Ф. Зельцника, П. Друкера термін «стратегічне управління» був офіційно прийнятий у менеджменті. Отже, у питанні про те, чим є стратегічне управління, є розбіжності. Проаналізуємо підходи до трактування категорії «стратегічне управління» різними науковцями (табл. 1).

Незважаючи на відмінності у визначенні цієї категорії, науковці сходяться на тому, що стратегічне управління – це процес розроблення та реалізації стратегії, що базується на зіставленні організації і зовнішнього середовища.

Система стратегічного управління – це система управління, в основі якої лежить розроблення програми досягнення поставлених підприємством цілей, з урахуванням наявних ресурсів і прогнозу внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства [5, с. 4].

Система стратегічного управління виходить із поставленої підприємством перед собою конкрет-

Таблиця 1

**Підходи до трактування терміна «стратегічне управління»**

Науковець	Трактування стратегічного управління
І. Ансофф [11]	Логічний і аналітичний процес визначення майбутнього положення підприємства залежно від зовнішніх умов діяльності.
С. Дау	Передбачення ситуації в майбутньому.
Д. Шендель, К. Хаттен	Процес визначення і встановлення зв'язку організації з її оточенням, що складається з реалізації вибраних цілей і спроб досягти бажаного стану взаємин з оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дає змогу ефективно й результативно діяти організації та її підрозділам.
Дж. Гігінс	Процес управління задля здійснення місії організації за допомогою управління взаємодією організації з її оточенням.
Дж. Пірс, Р. Робінсон [15]	Набір рішень і дій із формулювання і виконання стратегій, розроблених для того, щоб досягти мети організації.
М. Круглов, Н. Круглова	Стратегічне управління покликане розширити горизонти передбачення, посилити далекозорість, отже, створити можливість своєчасної реакції підприємства на ті зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі.
Г. Клейнер	Система поглядів і рекомендацій з управління підприємством на базі процесів формування, реалізації та зміни стратегії підприємства задля досягнення його ділового успіху.
В. Катькало	Проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу фірми і на її динамічних організаційних здібностях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, своєї бізнес-моделі, що забезпечує присвоєння недоступних конкурентних економічних вигід (рент).

Джерело: складено авторами

ної і вимірної мети, яка є основою і відправною точкою всієї системи. Крім мети, основоположним елементом системи є місія підприємства, тобто призначення підприємства з точки зору зацікавлених сторін (власників, акціонерів, співробітників, споживачів, держави, суспільства загалом). Однак сформульовані мета та місія підприємства недостатні для їх досягнення й виконання, оскільки необхідне бачення підприємства, формулювання якого є одним із найскладніших моментів у стратегічному управлінні. Бачення взаємопов'язане з метою існування підприємства та визначає її [5, с. 5]. Бачення – це уявлення засновників і менеджерів про майбутнє підприємства, виражене у формулюванні стану ключових положень підприємства, що визначають його організацію, культуру, діяльність і результати.

Складові частини системи стратегічного управління, що представлені на рис. 1, самі по собі є стратегічними, тобто перед кожною з них стоять окремі цілі, необхідно визначити стратегії їх досягнення.

Механізм реалізації стратегічного управління визначається тим, що стратегічне управління – це управління в непередбачуваних умовах на великих горизонтах часу, що не дає змогу керівникам суворо розпланувати дії, оскільки вони не знають, як буде змінюватися ситуація [2, с. 24]. У сучасних умовах пандемії COVID-19 це особливо актуально [7, с. 83].

Згідно з дослідженнями української аналітичної компанії “YouControl”, через пандемію у 2020 році закрилися 232 тисячі українських ФОП, що є на 16% більшим за показник 2019 року, який склав

199,8 тисяч. Крім того, у 2019 році в Україні зареєстрували 67,5 тисяч нових юридичних осіб, а у 2020 році – 54 тисячі, тобто менше на 20%. Проте у кризовому 2020 році закрилося близько 10 тисяч підприємств, що на третину менше, ніж у докризовому 2019 році [9].

Найбільших втрат від обмежень пандемії зазнав малий та мікробізнес, а найзначніших втрат зазнали ті, хто не зміг швидко адаптуватися до нових вимог ведення бізнесу, якими є соціальне дистанціювання; наявність інструментів, що дають змогу персоналу працювати віддалено онлайн; вміння швидко зміщувати фокус і підлаштовуватися під ситуацію (гнучкість); обов'язковий «цифровий слід» (видима присутність в Інтернеті); необхідність цифровізації, віртуалізації, дематеріалізації та розвитку електронної торгівлі; необхідність проведення маркетингових досліджень; наявність стійких конкурентних переваг.

З огляду на вищенаведені умови ведення бізнесу в сучасних реаліях впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії буде відбуватися за такими етапами [8, с. 58].

1) Визначення основних принципів формування системи стратегічного управління згідно з місією підприємства, його розмірами, позицією на ринку і стратегічними ресурсами.

2) Оцінка стану внутрішнього середовища підприємства (кадрового складу, ресурсів, організаційної структури) і зовнішнього середовища підприємства (дій конкурентів, мінливих переваг споживачів, ринкової ситуації, епідеміологічної ситуації, ймовірності введення локдауну, внутріш-

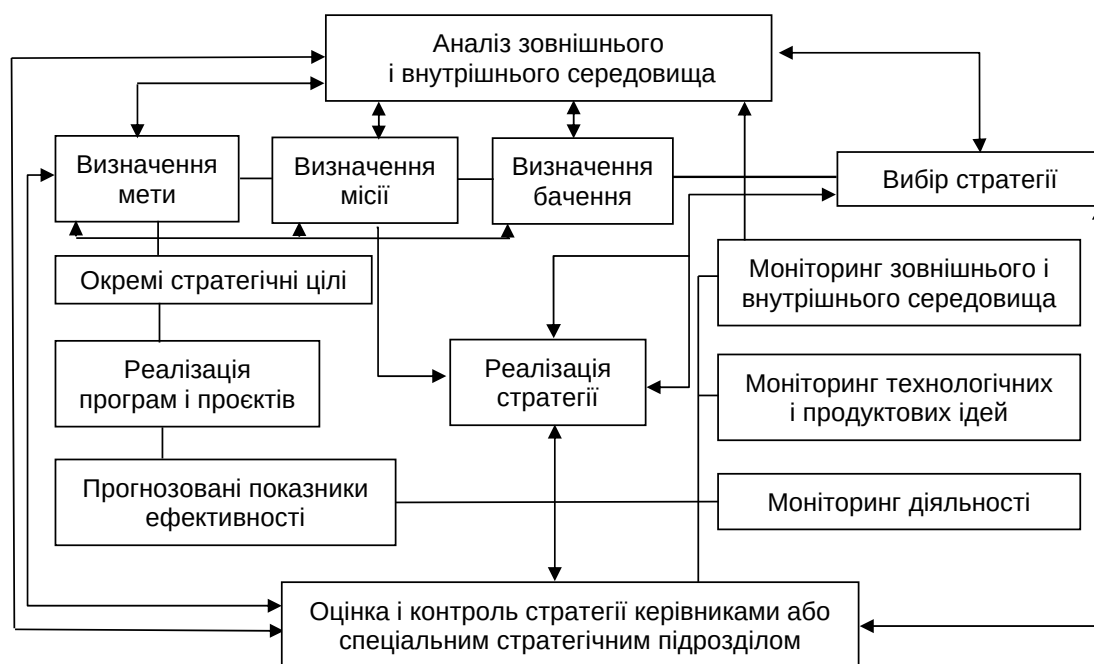


Рис. 1. Схема системи стратегічного управління підприємством

Джерело: систематизовано авторами на основі джерела [5, с. 5]

ньої ситуації в країні, змін у законодавстві, міжнародної ситуації тощо).

3) Формування прогнозу розвитку ситуації і визначення альтернатив створення системи стратегічного управління на підприємстві в мінливих умовах зовнішнього середовища. Підприємству рекомендується підвищувати складність аналізованих сценаріїв розвитку ситуації, щоб оцінити свою готовність до ведення бізнесу під час пандемії. Це допоможе визначити реакцію підприємства на можливі тривалі періоди простою, повне припинення діяльності міста або області, збільшення часу відсутності працівників на робочих місцях тощо.

4) Формування інформаційних баз для стратегічного управління та визначення джерел їх отримання.

5) Визначення потреби та обґрунтування змін організаційної структури підприємства, підготовка фахівців, що забезпечать розвиток підприємства.

6) Розроблення алгоритмів процесів управлінського впливу.

7) Упорядкування інформаційних потоків у системі стратегічного управління та забезпечення достатнім обсягом інформації менеджерів, що приймають стратегічні управлінські рішення.

Пандемія визначила нові вектори та особливості здійснення стратегічного управління, адже змінилися цілі, місії та бачення підприємств; змістилися акценти стратегічного управління на користь соціальної складової частини діяльності компаній для кращого відображення їх ролі в суспільстві; тенденція надавати пріоритет інтересам акціонерів тепер трансформувалася у тенденцію надавати пріоритет інтересам стейкхолдерів (зацікавленим особам) – більш широкому колу осіб, а також знаходити баланс між ними [12, с. 81]. Деякі закордонні організації вжили надзвичайних заходів, щоб захистити та підтримати своїх співробітників, підтверджуючи свою соціальну відповідальність. Наприклад, американська авіакомпанія “Delta Air Lines” дозволила 5 000 працівникам, які перебувають у групі підвищеного ризику зараження коронавірусом, залишатися вдома під час пандемії з повним збереженням виплат і пакета медичних послуг [10].

Необхідність соціального дистанціювання також відіграла важливу роль у формуванні ключових аспектів стратегічного управління персоналом підприємств під час пандемії. За період карантину 54% українських компаній почали працювати віддалено чи частково віддалено, а 46% не змінили формату роботи. При цьому 23% роботодавців позитивно оцінили віддалену роботу, 32% хотіли би поєднувати віддалену та офісну роботу, а 45% – повернутися до звичного офісного формату [9]. 7 із 10 опитаних зарубіжних компаній повідомили, що переведення співробітників на

віддалену роботу позитивно позначилось на рівні їхнього благополуччя. Однак стабільність показників за віддаленої роботи залишається під питанням в умовах обмежень, пов'язаних із COVID-19 [10].

Стратегічні аспекти закордонного досвіду управління персоналом в умовах пандемії COVID-19 фокусуються на забезпеченні добробуту працівників та трансформації робочих процесів [10]. Одним із способів такої трансформації стало впровадження командної роботи, яка стала пріоритетом для організацій та ключовим елементом стратегії виживання під час епідемії. Вона дала змогу розробити життєздатні стратегії організаційного розвитку та управління персоналом, які ґрунтувались на тому, що об'єднані в колективи співробітники краще проявляють себе під час адаптації до мінливих умов. Мотивовані співробітники, які виконують спільну роботу, будуть підштовхувати один одного до пошуку більш ефективних і креативних ідей.

Не потребує особливих доказів те, що пандемія радикально змінила поведінку споживачів. Люди швидко навчилися не просто купувати онлайн, але й користуватися широким спектром онлайн-сервісів. Стало зрозуміло, що онлайн-послугами користуватися зручно та безпечно. Зростання попиту на електронну торгівлю багато зарубіжних і вітчизняних керівників називають найбільш показовим результатом пандемії та фактором, що серйозно вплинув на діяльність компаній. Розвиток електронної комерції тепер розцінюють як одне з найголовніших стратегічних завдань керівники багатьох компаній.

Впровадження системи стратегічного управління на підприємстві в умовах пандемії COVID-19 пов'язане зі впровадженням радикальних змін, таких як реорганізація підприємства, запуск нового продукту або послуги, залучення нових партнерів для реалізації інноваційних ініціатив. Ці заходи можуть забезпечити підвищення ефективності українських підприємств під час пандемії в 2–3 рази і більше.

Причина, з якої ці зміни зазвичай не проводяться, полягає в тому, що вони потягнуть порушення статусів співробітників, зміщення в повноваженнях, винагородах, авантаженні, відповідальності керівників і рядових працівників, що обов'язково призведе до опору з їхнього боку [1, с. 53]. Навіть якщо стратегія здійснення системних змін розроблена та затверджена власниками підприємства, як стверджував І. Ансофф, «реалізація стратегії не є автоматичним наслідком її розроблення» [11].

Інтереси власника та найманого керівництва підприємства, як правило, протилежні. Стратегія власника спрямована на його особисті інтереси, в які входить розвиток його бізнесу [4, с. 127]. В умовах кризи пандемії COVID-19 головними цілями

власників стали утримання бізнесу «на плаву», збереження досягнутої частки ринку, підтримка поточного рівня прибутковості компанії, запобігання зниженню рівня капіталізації (ринкової вартості компанії). Водночас в особисті інтереси найманого персоналу в період пандемії входять збереження посади, рівня заробітної плати, соціальний захист, забезпечення технічними можливостями та знаннями для дистанційної роботи, особистий розвиток.

У. Кічел, автор багатьох статей відомого американського ділового журналу "Fortune" з теми стратегічного управління, стверджував, що «тільки 10% сформульованих стратегій реалізуються організаціями на практиці (цифра, яку Т. Пітерс назвав «надмірно роздутою!»)» [14]. Так відбувається тому, що, як правило, система стратегічного управління (як і розроблювані стратегії) орієнтована на підвищення результатів підприємства, для найманих керівників, як і для рядового персоналу, це є тільки зайвими витратами праці. Відповідно, вони внутрішньо проти і постановки високих цілей, і реалізації стратегії.

Механізми цілепокладання, розроблення стратегії, впровадження системи стратегічного управління будуть ефективні тільки тоді, коли персонал підприємства, перш за все топ-менеджери, будуть особисто зацікавлені в підвищенні результатів підприємства, тому Ф. Найт зазначив: «Здебільшого функціонери високого рангу, крім фіксованої заробітної плати, безпосередньо беруть участь у доходах компанії» [13, с. 205]. М. Ізмайлова писала: «Слід визнати, що бізнес і раніше, як правило, будувався на командній основі, і цей командний – «партнерський» принцип зберігся в корпоративному управлінні і сьогодні. Спостерігається тенденція до дедалі більшого ув'язування рівня доходів топ-менеджерів з результатами роботи компанії» [6, с. 435].

Можна стверджувати, що однією з найважливіших стратегій розвитку підприємства у період кризи є орієнтація на підтримку партнерських відносин компаній між собою, зі співробітниками, клієнтами та державою.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, за результатами теоретико-методичних основ системи стратегічного управління на підприємстві визначено її основні елементи, такі як місія, мета та бачення підприємства, «дерево цілей», моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, а також моніторинг фінансових результатів діяльності підприємства.

На основі аналізу та узагальнення світових тенденцій розвитку підприємницьких структур у період карантинних обмежень установлено, що впровадження системи стратегічного управління в умовах пандемії COVID-19 характеризується такими особливостями, як зміна цілей, місії та

бачення підприємства; зростання значимості соціальної відповідальності; необхідність соціального дистанціювання; зосередження стратегії управління персоналом на турботі про благополуччя працівників як невід'ємної частини робочого процесу; необхідність розвитку електронної комерції; орієнтація на підтримку партнерських відносин компаній між собою, із співробітниками, клієнтами та державою.

Задля підвищення рівня ефективності функціонування підприємств під час кризи пандемії COVID-19 запропоновано вжити організаційних заходів щодо ефективного впровадження системи стратегічного управління, таких як забезпечення відповідності системи стратегічного управління ключовим положенням підприємства (місії, розмірам, частки ринку, ресурсам); оцінювання стану внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства; проведення прогнозу розвитку ситуації і визначення альтернатив створення системи стратегічного управління на підприємстві; обґрунтування необхідності системи управління змінами на підприємстві; упорядкування інформаційних потоків у системі стратегічного управління.

Пандемія істотно прискорює впровадження змін, яким потрібно не чинити опір, а, навпаки, використовувати їх як джерело для зростання та підвищення результатів підприємства. Зіткнувшись із новою реальністю життя під час глобальної пандемії COVID-19, підприємства мають використати цю ситуацію як каталізатор руху вперед. Це стане запорукою процвітання організації, яка матиме успіх в умовах постійних глибоких змін.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гринько Т., Гвініашвілі Т. Організаційні зміни на підприємстві в умовах його інноваційного розвитку. *Економічний часопис – XXI*. 2015. № 1. С. 51–54.
2. Гринько Т., Вишневецька М. Обґрунтування стратегії підвищення прибутковості діяльності підприємства у VUCA-світі. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 3 (64). С. 21–28.
3. Гринько Т., Каціна К. Формування та впровадження системи стратегічного управління інноваційним розвитком підприємства в сучасних умовах господарювання. *Економіка та підприємництво*. 2019. № 43. С. 104–114.
4. Жемчугов А., Жемчугов М. Основні положення парадигми власника ефективного підприємства. *Проблеми теорії і практики управління*. 2018. № 6. С. 120–132.
5. Жемчугов А., Жемчугов М. Система стратегічного управління. *Проблеми економіки та менеджменту*. 2011. № 3. С. 3–13.
6. Ізмайлова М. Вплив агентських відносин на ефективність корпоративного управління та стратегічний розвиток компаній. *СВІТ (Модернізація. Інновації. Розвиток)*. 2018. Т. 9. № 3. С. 430–442.

7. Компанець К., Литвишко Л., Артемчук В. Особливості інноваційного стратегічного управління підприємствами під час пандемії COVID-19. *Інтелект – XXI*. 2021. № 1. С. 82–86.

8. Піпко Е. Система стратегічного управління підприємством. *Економіка і управління*. 2003. № 2. С. 54–58.

9. «Ревучий» 2020-й: як український бізнес пережив карантинно-кризовий рік. Блог української аналітичної компанії YouControl. URL: <https://youcontrol.com.ua/data-research/biznes-2020-analitika> (дата звернення: 31.10.2021).

10. Соціально відповідальний бізнес у новій реальності: від стратегії виживання до процвітання. *Deloitte Insights*. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hct2021-ru.pdf> (дата звернення: 31.10.2021).

11. Ansoff H. *Strategic Management*. London : Macmillan, 1979.

12. Grynko T., Gviniashvili T. Organizational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Economic Annals – XXI*. 2017. № 165 (5–6). P. 80–83.

13. Knight F. *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston : Houghton Mifflin Co, 1948. 388 p.

14. Mintzberg H., Ahlstrand B.W., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York : Free Press, 1998.

15. Pearce J., Robinson R. *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Boston : Irwin/McGraw-Hill, 2000.

16. Thompson A., Strickland A. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston, Mass : McGraw-Hill/Irwin, 2001. 928 p.

#### REFERENCES:

1. Grynko T., Gviniashvili T. (2015) Orhanizatsiini zminy na pidpriemstvi v umovakh yoho innovatsiinoho rozvytku [Organizational changes at the enterprise in the conditions of its innovative development]. *Economic Annals – XXI*, no. 1, pp. 51–54. (in Ukrainian)

2. Grynko T., Vyshnevetska M. (2021) Obgruntuvannia stratehii pidvyshchennia prybutkovosti diialnosti pidpriemstva u VUCA-sviti [Substantiation of the strategy of increasing the profitability of the enterprise in the VUCA-world]. *Business Navigator*, vol. 3 (64), pp. 21–28. (in Ukrainian)

3. Grynko T., Kashchina K. (2019) Formuvannia ta vprovadzhennia systemy stratehichnogo upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpriemstva v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Formation and implementation of a system of strategic management of innovative development of the enterprise in modern business conditions]. *Economics and entrepreneurship*, no. 43, pp. 104–114. (in Ukrainian)

4. Zhemchuhov A., Zhemchuhov M. (2018) Osnovni polozhennia paradyhmy vlasnyka efektyvnoho pidpriemstva [The main provisions of the paradigm of the owner of an efficient enterprise]. *Problems of management theory and practice*, no. 6, pp. 120–132. (in Ukrainian)

5. Zhemchuhov A., Zhemchuhov M. (2011) Systema stratehichnogo upravlinnia [Strategic management system]. *Problems of economics and management*, no. 3, pp. 3–13. (in Ukrainian)

6. Izmailova M. (2018) Vplyv ahentskykh vidnosyn na efektyvnist korporatyvnoho upravlinnia ta stratehichnyi rozvytok kompanii [The impact of agency relations on the effectiveness of corporate governance and strategic development of companies]. *WORLD (Modernization. Innovation. Development)*, no. 3, pp. 430–442. (in Ukrainian)

7. Kompanets K., Lytyvshko L., Artemchuk V. (2021) Osoblyvosti innovatsiinoho stratehichnogo upravlinnia pidpriemstvamy pid chas pandemii COVID-19 [Features of innovative strategic enterprise management during the COVID-19 pandemic]. *Intelligence – XXI*, no. 1, pp. 82–86. (in Ukrainian)

8. Pipko E. (2003) Systema stratehichnogo upravlinnia pidpriemstvom [The system of strategic management of the enterprise]. *Economics and management*, no. 2, pp. 54–58. (in Ukrainian)

9. «Revuchyi» 2020-y: yak ukrainskyi biznes perezhyyv karantynno-kryzovyi rik [“Roaring” 2020: how Ukrainian business survived the quarantine-crisis year]. *Blog of the Ukrainian analytical company YouControl*. Available at: <https://youcontrol.com.ua/data-research/biznes-2020-analitika> (accessed 31 October 2021). (in Ukrainian)

10. Sotsialno-vidpovidalnyi biznes u novii realnosti: vid stratehii vyzhyvannia do protsvitannia [Socially responsible business in the new reality: from survival strategy to prosperity]. *Deloitte Insights*. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ru/Documents/human-capital/russian/hct2021-ru.pdf> (accessed 31 October 2021). (in Ukrainian)

11. Ansoff H. (1979) *Strategic Management*. London: Macmillan.

12. Grynko T., Gviniashvili T. (2017) Organisational and economic mechanism of business entities' innovative development management. *Economic Annals – XXI*, no. 165 (5–6), pp. 80–83.

13. Knight F. (1948) *Risk, Uncertainty and Profit*. Boston: Houghton Mifflin Co. 388 p.

14. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. New York: Free Press.

15. Pearce J., Robinson R. (2000) *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Boston: Irwin/McGraw-Hill.

16. Thompson A., Strickland A. (2001) *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston, Mass: McGraw-Hill/Irwin. 928 p.



## МІСЦЕ ТА РОЛЬ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ В ЕКОНОМІЧНІЙ СИСТЕМІ КРАЇНИ

### THE PLACE AND ROLE OF THE FOOD INDUSTRY IN THE ECONOMIC SYSTEM OF THE COUNTRY

У статті проаналізовано місце та роль харчової промисловості в економічній системі країни. Наведено співвідношення обсягу реалізованої продукції галузі та ВВП у динаміці за 2010–2020 роки. У табличній формі наведено основні показники соціально-економічного розвитку країни та обсяги виробленої продукції у харчовій промисловості. На основі цих даних за допомогою табличного процесора Excel по чергово за коефіцієнтом кореляції визначено залежність між загальним обсягом виробленої продукції в харчовій промисловості в Україні та основними макроекономічними показниками. Здійснено ранжування за коефіцієнтом кореляції зв'язку між обсягом виробленої продукції у харчовій галузі та макроекономічними показниками. Виділено чотири групи щодо впливовості на обсяг виробленої продукції у харчовій галузі. До першої групи факторів, що найбільше впливають на обсяг виробленої продукції харчової промисловості, віднесено такі макроекономічні чинники, як середнє значення валютного курсу, кількість домогосподарств, середньооблікова кількість працівників за видами економічної діяльності, депозити. За результатами дослідження дійшли висновку, що харчова галузь має суттєве значення для зростання ВВП країни та значний потенціал для росту, а також потребує додаткових інвестиційних ресурсів задля розвитку.

**Ключові слова:** харчова промисловість, обсяг виробленої продукції, ранжування, чинники впливу, макроекономічні показники, додана вартість.

В статті проаналізовані місце і роль харчової промисловості в економічній системі країни.

Приведено соотношение объема реализованной продукции отрасли и ВВП в динамике за 2010–2020 годы. В табличной форме приведены основные показатели социально-экономического развития страны и объемы производимой продукции в пищевой промышленности. На основе этих данных с помощью табличного процессора Excel поочередно по коэффициенту корреляции определена зависимость между общим объемом произведенной продукции в пищевой промышленности в Украине и основными макроэкономическими показателями. Осуществлено ранжирование по коэффициенту корреляции связи между объемом произведенной продукции в пищевой отрасли и макроэкономическими показателями. Выделены четыре группы по влиятельности на объем производимой продукции в пищевой отрасли. К первой группе факторов, наиболее влияющих на объем произведенной продукции пищевой промышленности, отнесены такие макроэкономические факторы, как среднее значение валютного курса, количество домохозяйств, среднесписочное количество работников по видам экономической деятельности, депозиты. По результатам исследования пришли к выводу, что пищевая отрасль имеет существенное значение для роста ВВП страны и значительный потенциал для роста, а также требует дополнительных инвестиционных ресурсов в целях развития.

**Ключевые слова:** пищевая промышленность, объем произведенной продукции, ранжирование, факторы воздействия, макроэкономические показатели, добавленная стоимость.

УДК 338.439

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-11>

**Драгун А.О.**

аспірант кафедри маркетингу

та логістики

Український державний

хіміко-технологічний університет

**Dragun Andriy**

Ukrainian State University

of Chemical Technology

Based on the significant relevance of the study and analysis of previous studies, previously unresolved parts of the overall problem were identified and the purpose of the study was formulated. The aim of the article was to determine the general systemic relationships of the dynamic development of the food industry of Ukraine under the condition of accelerating the formation of a stable economy. The article analyzes the place and role of the food industry in the economic system of the country. The ratio of the volume of sold products of the industry to GDP in the dynamics for 2010–2020 is given. The tabular form shows the main indicators of socio-economic development of the country and the volume of output in the food industry. Based on these data, using the Excel spreadsheet, the correlation coefficient was determined alternately between the total volume of products produced in the food industry in Ukraine and the main macroeconomic indicators. The correlation coefficient between the volume of food production and macroeconomic indicators is ranked. There are four groups on the impact on the volume of production in the food industry. The first group of factors that most affect the volume of food production includes macroeconomic factors such as the average exchange rate, the number of households, and the average number of employees by type of economic activity, deposits. In order to determine the place and role of the food industry among other types of economic activity in Ukraine, we conducted an analysis of the gross value added. The dynamics of value added in the food industry for 2013–2019 is shown in graphical form. The forecast of value added in the food industry based on a certain equation of the trend line of value added in food production showed that by 2025 value added will continue to grow to UAH 170 billion. For comparison, the graph shows the structure of gross value added by type of economic activity in Ukraine in 2019. It is concluded that in 2019 the largest share in the creation of value added was industry (36.02%). According to the results of the study, it was concluded that the food industry is essential for the growth of the country's GDP and significant potential for growth and needs additional investment resources for its development.

**Key words:** food industry, volume of production, ranking, impact factors, macroeconomic indicators, value added.

**Постановка проблеми.** Харчова промисловість України відіграє ключову роль в економіці країни. Промисловість налічує понад 40 різноманітних підгалузей виробництва. В харчовій промисловості працюють тисячі великих, середніх і малих підприємств (в тому числі, мікропідприємств) різних форм власності. Водночас галузь,

як і інші підгалузі промисловості, на сучасному етапі розвитку перебуває в непростих економічних умовах.

Перспективні напрями розвитку галузі повинні бути націлені на підвищення конкурентоспроможності підприємств харчової промисловості, покращення інвестиційного клімату, оптимізацію

управлінських процесів, захист інтересів споживачів та працівників, удосконалення законодавчої бази. Дослідження розвитку однієї з ключових галузей вітчизняної промисловості дасть можливість визначити шляхи для поступового врегулювання економічної ситуації в країні, забезпечення населення високоякісною продукцією, підвищення стандартів якості та безпеки продуктів харчової промисловості, тому варто сказати, що перспективи розвитку харчової промисловості безпосередньо залежатимуть від зростання галузі, її конкурентоспроможності та ефективності економічних важелів впливу [1; 2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням динамічного розвитку харчової промисловості України присвячено достатньо наукових робіт економістів, таких як О.М. Алімов, А.І. Даниленко, В.М. Трегобчук, О.О. Веклич, В.В. Венгер, А.О. Заїнчковський, А.О. Коваленко, С.І. Князєв, Л.В. Дейнеко, Е.І. Шелудько, М.П. Сичевський, М.Ф. Кропивко, В.П. Немчук, В.В. Россоха, С.О. Юшин, Н.В. Усата, Т.Л. Мостенська, І.В. Федулова. Водночас багато аспектів наукової проблематики, пов'язаної з узагальненням результатів роботи харчової промисловості України в економічному сенсі, залишаються недостатньо розкритими та обґрунтованими, тому потребують відповідної уваги з боку академічного сектору економічного профілю.

Незважаючи на достатню кількість сучасних наукових напрацювань із цієї проблематики, недостатньо дослідженими залишилися питання взаємозв'язку загальносистемних детермінант розвитку економіки та сектору харчової промисловості. Попри велику кількість аналітичних оглядів інноваційного складника та інноваційної активності економіки, причино-наслідковий вплив їх перетинання також є недостатньо з'ясованим.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у визначенні загальносистемних взаємозв'язків динамічного розвитку харчової промисловості України за умови прискорення формування стабільної економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Для визначення місця галузі в економічній системі можемо порівняти ВВП країни та обсяги реалізованої продукції харчової промисловості. В Україні в системі видів економічної діяльності вона класифікується як виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів (код за КВЕД 10+11+12), а виробництво харчових продуктів має код за КВЕД 10.

У табл. 1 наведено співвідношення обсягу реалізованої продукції галузі та підгалузі й ВВП у динаміці за 2010–2020 роки.

Як видно з наведених даних, частка харчової промисловості в структурі ВВП найменше значення мала у 2019 році (17,8%). Цей показник мав стійку тенденцію до зростання до 2016 року, а в наступні три роки почав знижуватися.

За даними Державної служби статистики України, у 2016 році внесок харчової промисловості у ВВП склав 22,0%, у 2014 році – 21,8%, у 2015 році – 21,9%. Ці роки характеризуються найбільшими показниками виробництва продукції до ВВП України. Отже, харчова галузь має суттєве значення для зростання ВВП країни та значний потенціал для росту, а також потребує додаткових інвестиційних ресурсів задля розвитку [4].

У табл. 2, 3 наведено основні показники соціально-економічного розвитку країни та обсяги виробленої продукції у харчовій промисловості за I та II групами. На основі цих даних за допомогою табличного процесора Excel почергово за коефіцієнтом кореляції визначено залежність між загальним обсягом виробленої продукції в харчо-

Таблиця 1

**Співвідношення обсягу реалізованої продукції харчової галузі та ВВП у динаміці за 2010–2020 роки**

Рік	Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, всього, млрд. грн.	Виробництво харчових продуктів, млрд. грн.	Співвідношення виробництва харчових продуктів та всього виробництва харчової промисловості, %	ВВП, млрд. грн.	Співвідношення, виробництва харчової промисловості та ВВП, %
2010	206,5	162,0	78,6	1 082,6	19,1
2011	240,0	190,3	79,3	1 316,6	18,2
2012	283,0	209,5	74,0	1 408,9	20,1
2013	298,3	225,5	75,6	1 454,9	20,5
2014	341,6	271,7	79,5	1 566,7	21,8
2015	432,5	338,5	78,3	1 979,5	21,9
2016	523,4	427,2	81,6	2 383,2	22,0
2017	643,1	515,2	80,1	2 982,9	21,6
2018	681,4	547,4	80,3	3 558,7	19,2
2019	706,9	571,9	80,9	3 974,6	17,8
2020				4 194,1	

Джерело: [4]

вій промисловості в Україні та основними макро-економічними показниками.

Результати щодо визначення зв'язку між обсягами виробленої продукції та основними соці-

ально-економічними показниками наведено в табл. 4.

На основі виконаних розрахунків можна зазначити, що найбільший вплив на обсяг виробленої

Таблиця 2

**Основні показники соціально-економічного розвитку країни та обсяги виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (перша група)**

Рік	Обсяг виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів, млрд. грн.	Депозити, млрд. грн.	Кількість домогосподарств, тис. од.	Кредити, млрд. грн.	Капітальні інвестиції в харчову галузь, млн. грн.	Середньомісячна заробітна плата, грн.	Зайняте населення за видами економічної діяльності, тис. осіб
	У	Х1	Х2	Х3	Х4	Х5	Х6
2010	206,5	416,7	17 746	732,8	7 688,9	2 250	20 266
2011	240,0	491,8	17 675	801,8	11 984,3	2 648	20 324
2012	283,0	572,3	17 687	815,1	11 881,7	3 041	19 261
2013	298,3	670,0	17 656	910,8	14 454,1	3 282	19 314
2014	341,6	675,1	17 607	1020,7	13 313,6	3 480	18 073
2015	432,5	716,7	16 575	981,6	12 653,0	4 195	16 443
2016	523,4	793,5	16 574	998,7	16 938,5	5 183	16 277
2017	643,1	898,8	16 506	1016,7	17 944,8	7 104	16 156
2018	681,4	933,0	16 429	1073,1	23 088,9	8 865	16 361
2019	706,9	1 071,7	15 962	971,9	20 523,4	10 497	16 578
2020		1 297,5		965,0	20 532,5		
2021 (червень)					8 869,8		

Таблиця 3

**Основні показники соціально-економічного розвитку країни та обсяги виробництва харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів (друга група)**

Роки	Середньооблікова кількість працівників за видами економічної діяльності, тис. осіб	Валовий внутрішній продукт на одну особу, грн.	Середньомісячний наявний дохід на одну особу, грн.	Середнє значення курсу долара США, грн.	Кількість населення України, тис. осіб	ВВП, млрд. грн.	Індекс інфляції, %	Прибуток, змішаний дохід, млрд. грн.
	Х7	Х8	Х9	Х10	Х11	Х12	Х13	Х14
2006								
2010		20 564	3 998,2	7,79	45 795,9	913,34	112,3	129,8
2011		24 429	4 807,7	7,94	45 644,4	1 082,57	109,1	160,0
2012	10 165	29 519	6 026,7	7,95	45 560,3	1 316,6	104,6	200,2
2013	9 958	32 002	6 618,7	7,99	45 447,0	1 408,89	99,8	224,9
2014	9 729	33 473	6 671,6	7,99	42 784,3	1 454,93	100,5	243,7
2015	8 797	36 904	7 400,2	11,89	42 605,0	1 566,73	124,9	254,3
2016	8 332	46 413	8 380,2	21,86	42 434,2	1 979,46	143,3	254,5
2017	8 244	55 899	9 810,0	25,55	42 233,4	2 385,37	112,4	363,9
2018	8 271	70 047	11 659,9	26,62	42 000,8	2 983,88	113,7	498,0
2019	7 612	84 192	15 199,1	27,03	41 753,0	3 560,60	105,6	567,0
2020	7 323	94 663	19 390,0	28,44	41 460,3	3 978,40	105,0	678,3
2021 (на 1 липня)					41 213,6			

Ранжування за коефіцієнтом кореляції зв'язку між обсягом виробленої продукції у харчовій галузі та макроекономічними показниками

№	Рівняння регресії	Коефіцієнт кореляції	Ранг
1	$y = 1,0385x + 271,5262$	$R^2 = 0,9348$	4
2	$y = -15,785 + 22430$	$R^2 = 0,9424$	2
3	$y = 0,4664x + 729,11$	$R^2 = 0,6221$	13
4	$y = 22,202x + 5374,2$	$R^2 = 0,8504$	9
5	$y = 14,285x - 1169$	$R^2 = 0,8013$	10
6	$y = -8,1806x + 21469$	$R^2 = 0,6267$	12
7	$y = -5,033x + 11337$	$R^2 = 0,9366$	3
8	$y = 104,29x - 2093,6$	$R^2 = 0,9144$	5
9	$y = 16,601x + 824,84$	$R^2 = 0,8758$	7
10	$y = 0,0449x - 29,321$	$R^2 = 0,9433$	1
11	$y = -8,1345x + 41170$	$R^2 = 0,7973$	11
12	$y = 4,318x - 16,007$	$R^2 = 0,9094$	6
13	$y = 0,0179x + 104,81$	$R^2 = 0,0686$	14
14	$y = 0,6974x - 14,2278$	$R^2 = 0,8585$	8

продукції харчової промисловості здійснюють такі макроекономічні чинники, як середнє значення валютного курсу, кількість домогосподарств, середньооблікова кількість працівників за видами економічної діяльності, депозити (ранг від 1 до 4).

Наступна група чинників (ранг від 4 до 8) включає валовий внутрішній продукт на одну особу, загальний обсяг валового внутрішнього продукту, середньорічний наявний дохід на одну особу, прибуток (змішаний дохід).

До третьої групи чинників можна віднести (ранг від 9 до 12) кількість інвестицій у харчову галузь, середньомісячну заробітну плату, кількість населення, зайняте населення за видами економічної діяльності.

До четвертої групи належать чинники, які майже не впливають на зростання обсягів виробництва продукції харчової галузі (ранг від 13 до 14), а саме обсяг кредитів та індекс інфляції.

Не можна оминати увагою той факт, що саме валютний курс та кількість вітчизняних домогосподарств є основними факторами довгострокового економічного зростання галузі.

Друга група факторів пов'язана з доходами домогосподарств в Україні.

При цьому інвестиції в галузь є чинником тільки третьої групи.

Нині можна сказати, що обсяг державних інвестицій, пропорційних ВВП, падає у всій Європі з 1990-х років (рівень знизився приблизно з 5% до 2,5%). Згідно з оцінкою ОЕСР, щоби підтримати тривале зростання економіки, інвестиції в інфраструктуру повинні становити не менше 4,1% від ВВП [5].

Виконані розрахунки доводять, що харчова галузь є важливою для багатьох видів виробничої діяльності та сприяє створенню робочих місць і доходів. Усебічна взаємодія цієї галузі з іншими

секторами економіки робить її ключовою сферою, і вона сприяє економічному розвитку загалом.

При цьому економічний вплив харчової галузі поширюється на сектори, що мають особливо сильні зв'язки зі сферою роздрібної торгівлі, охороною здоров'я та соціальною допомогою, виробництвом упаковки й тари для продуктів харчування, відпочинком і проживанням, а також ресторанним бізнесом.

Задля визначення місця та ролі галузі виробництва харчових продуктів серед інших видів економічної діяльності в Україні нами було проведено аналіз створеної валової доданої вартості.

У табл. 5 наведено зіставлення валової доданої вартості в харчовій галузі та доданої вартості промисловості загалом в Україні за 2013–2019 роки [6].

За даними табл. 5 бачимо, що додана вартість у виробництві харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів має темпи зростання вищі, ніж загалом у переробній промисловості, майже на 100%. При цьому питома вага доданої вартості у виробництві харчових продуктів щодо загального виробництва харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів складала від 93,7% у 2013 році до 78,2% у 2017 році.

При цьому питома вага доданої вартості переробної промисловості складала від 22,18% у 2015 році до 16,56% у 2019 році порівняно з доданою вартістю за видами економічної діяльності.

Питома вага доданої вартості безпосередньо галузі виробництва харчових продуктів до доданої вартості за видами економічної діяльності складала 3,74% у 2019 році. Аналогічний показник у 2013 році складав 3,84%, тобто цей показник за останні роки залишається майже на одному рівні.

На рис. 1 наведено динаміку доданої вартості у харчовій галузі за 2013–2019 роки.

Таблиця 5

**Валова додана вартість (за витратами виробництва) в харчовій галузі у зіставленні за видами економічної діяльності з переробною промисловістю загалом в Україні (2013–2019 роки)**

Роки	Додана вартість, млрд. грн.	Темп зростання, % до 2013 р.	Питома вага, %	Питома вага, %
Усього (за видами економічної діяльності)				
2013	1 038,3	100	100	
2014	1 293,6	124,59	100	
2015	1 396,2	134,47	100	
2016	1 805,6	173,90	100	
2017	2 257,3	217,41	100	
2018	2 510,7	241,81	100	
2019	2 973,6	286,40	100	
Переробна промисловість				
2013	197,4	100	19,01	
2014	281,3	142,51	21,75	
2015	309,6	156,84	22,18	
2016	344,4	174,47	19,07	
2017	459,7	232,88	20,37	
2018	493,3	249,90	19,65	
2019	492,4	249,45	16,56	
Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів				
2013	42,6	100	21,58	
2014	87,3	204,93	31,03	
2015	96,8	227,23	31,27	
2016	104,4	245,07	30,31	
2017	134,6	315,97	29,28	
2018	124,2	291,55	25,18	
2019	137,5	322,77	27,02	
Виробництво харчових продуктів				
2013	39,9	100	20,21	93,7
2014	73,1	183,21	26,0	83,73
2015	77,5	194,24	25,03	80,06
2016	90,0	225,57	26,13	86,2
2017	105,3	263,91	22,91	78,2
2018	105,2	263,66	21,33	84,7
2019	110,6	277,20	22,46	80,44

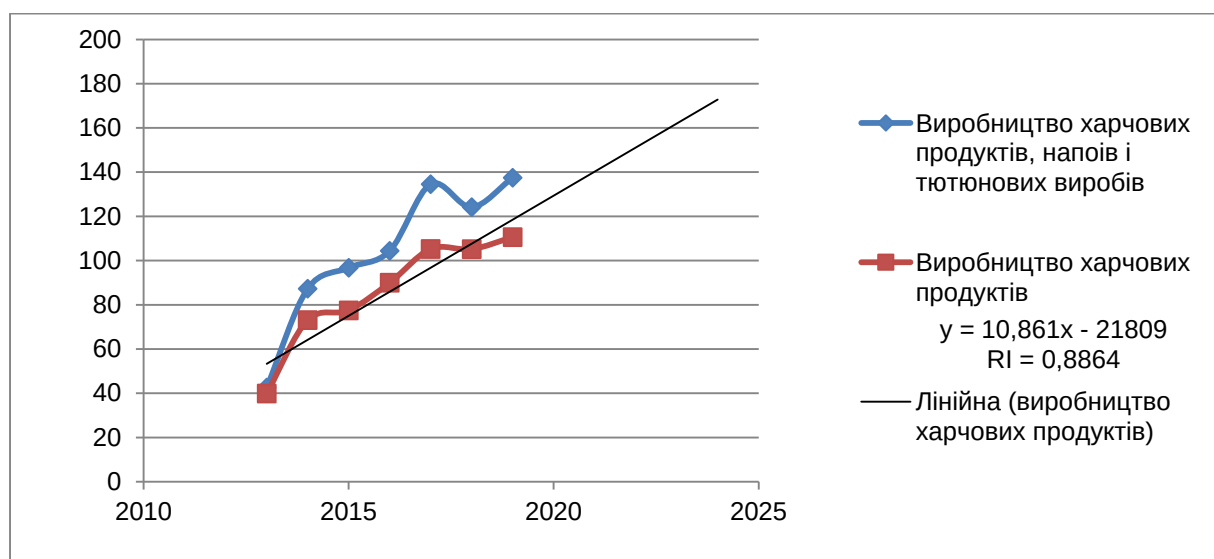


Рис. 1. Обсяг та динаміка доданої вартості у харчовій галузі

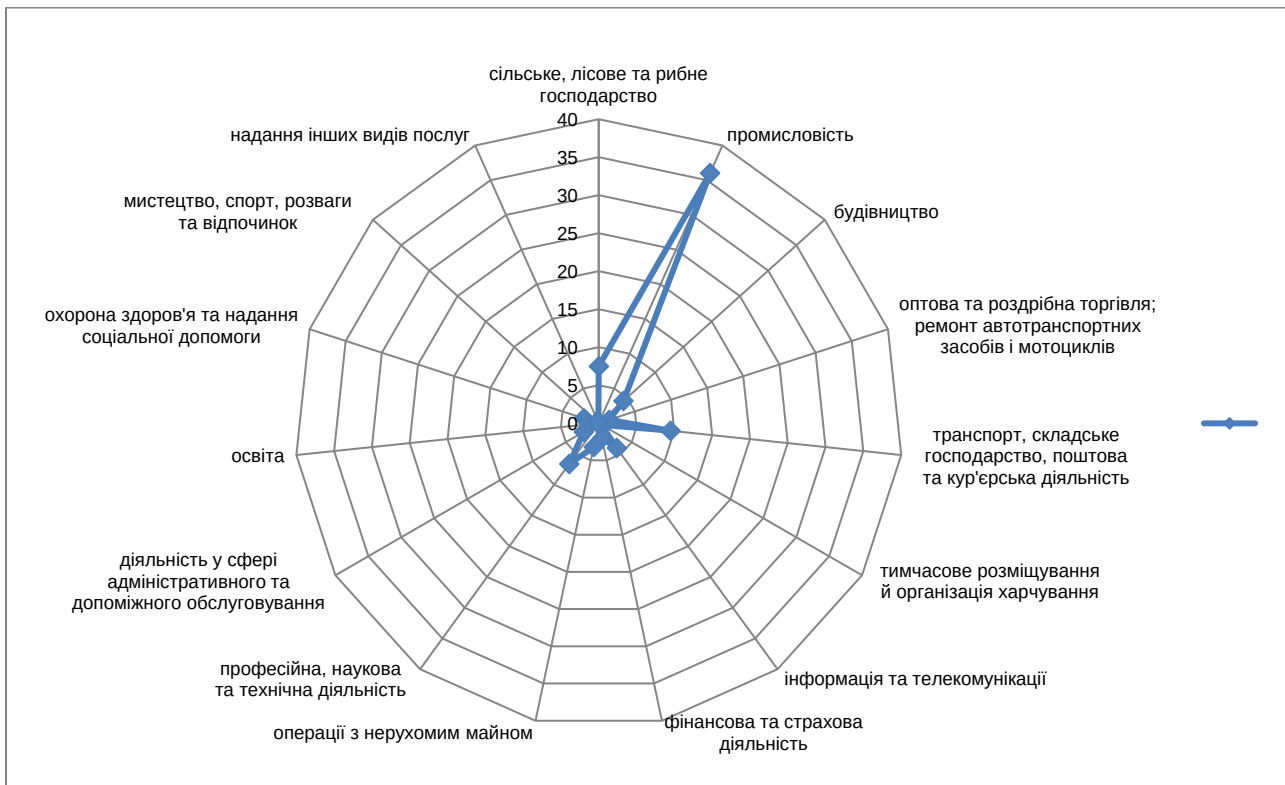


Рис. 2. Структура валової доданої вартості за видами економічної діяльності в Україні за 2019 рік

На основі визначеного рівняння лінії тренду доданої вартості у виробництві харчових продуктів побудований прогноз показує, що до 2025 року додана вартість буде постійно зростати (майже до 170 млрд. грн.).

Для порівняння на рис. 2 наведено структуру валової доданої вартості за видами економічної діяльності в Україні за 2019 рік.

Як бачимо, у 2019 році найбільшу питому вагу у створенні доданої вартості мали промисловість (36,02%), транспорт, поштова та кур'єрська діяльність (9,49%), сільське, лісове та рибне господарство (7,49%), професійна, наукова та технічна діяльність (6,62%), будівництво (4,38%).

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, проведене дослідження показало, що харчова галузь має найбільші показники виробництва продукції до ВВП України. Отже, харчова галузь має суттєве значення для зростання ВВП країни та значний потенціал для росту, а також потребує додаткових інвестиційних ресурсів задля розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

На основі виконаних та наведених розрахунків дійшли висновку, що найбільший вплив на обсяг виробленої продукції харчової промисловості здійснюють такі макроекономічні чинники, як середнє значення валютного курсу, кількість домогосподарств, середньооблікова кількість працівників за видами економічної діяльності, депозити.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Рymar О.Г., Мазуркевич І.О. Проблеми та перспективи розвитку харчової промисловості України. *Економіка та держава*. 2021. № 3. С. 66–70.
2. Мудрак Р.П. Стан та перспективи розвитку підприємств харчової промисловості України. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Т. 5. № 3. С. 125–134.
3. Мартинюк О.А. Визначення загальносистемних детермінант розвитку харчової промисловості України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Вип. 21. С. 179–183.
4. Державна служба статистики України. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).
5. Перспективи нерухомості Мексики 2018. URL: [https://www.bbva-research.com/wp-content/uploads/2018/11/1811\\_MexicoRealEstateOutlook\\_2H18.pdf](https://www.bbva-research.com/wp-content/uploads/2018/11/1811_MexicoRealEstateOutlook_2H18.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).
6. Економічна статистика. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (дата звернення: 15.10.2021).

#### REFERENCES:

1. Rymar O.H., Mazurkevych I.O. (2021) Problemy ta perspektyvy rozvytku kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Problems and prospects of development of the food industry of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, no. 3, pp. 66–70. (in Ukrainian)
2. Mudrak R.P. (2020) Stan ta perspektyvy rozvytku pidpriemstv kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Status

and prospects of development of food industry enterprises in Ukraine]. *Ukrainskyj zhurnal prykladnoi ekonomiky*. Tom 5, no. 3, pp. 125–134. (in Ukrainian)

3. Martyniuk O.A. (2018) Vyznachennia zahalnosystemnykh determinant rozvitku kharchovoi promyslovosti Ukrainy [Determination of system-wide determinants of food industry development in Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 21, pp. 179–183. (in Ukrainian)

4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018) [State Statistics Service of Ukraine]. Available at:

[http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2018/zb/09/zb\\_nauka\\_2017.pdf](http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2018/zb/09/zb_nauka_2017.pdf) (accessed 15 October 2021). (in Ukrainian)

5. Perspektyvy nerukhomosti Meksyky (2018) [Mexico Real Estate Outlook]. Available at: [https://www.bbva-research.com/wp-content/uploads/2018/11/MexicoRealEstateOutlook\\_2H18.pdf](https://www.bbva-research.com/wp-content/uploads/2018/11/MexicoRealEstateOutlook_2H18.pdf) (accessed 15 October 2021).

6. Ekonomichna statystyka (2020) [Economic statistics]. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm) (accessed 15 October 2021). (in Ukrainian)

## ВПЛИВ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ НА ЛОЯЛЬНІСТЬ ВІДВІДУВАЧІВ РЕСТОРАННИХ МЕРЕЖ

### THE INFLUENCE OF DIGITAL MARKETING ON THE LOYALTY OF VISITORS OF RESTAURANT NETWORKS

У статті розглянуто сутність цифрових інструментів маркетингу. Розглянуто теоретичні принципи та основні технологічні інновації цифрового маркетингу. Визначено особливості формування лояльності відвідувачів ресторанних мереж під час використання цифрового маркетингу. Наведено стратегії цифрового маркетингу та продажів, які дають прямі результати для ресторанних мереж. Задля аналізу рівня впливу використання інструментів цифрового маркетингу на лояльність відвідувачів ресторанів проведено опитування 148 респондентів, відвідувачів ресторанів, що входять до різних ресторанних мереж України. В результаті дослідження виявлено вплив використання інструментів цифрового маркетингу на лояльність відвідувачів мереж ресторанів різних типів на основі розрахунку коефіцієнта регресії. На основі отриманих результатів вибрано два основні інструменти, які споживачі вважають вагомими. Визначено, що інтерактивні переваги мобільних додатків впливають на лояльність відвідувачів ресторанів. **Ключові слова:** маркетинг, цифровий маркетинг, ресторани мережі, бізнес-процеси, лояльність споживачів.

В статье рассмотрена сущность цифровых инструментов маркетинга. Рас-

смотрены теоретические принципы и основные технологические инновации цифрового маркетинга. Определены особенности формирования лояльности посетителей ресторанных сетей при использовании цифрового маркетинга. Приведены стратегии цифрового маркетинга и продаж, которые дают прямые результаты для ресторанных сетей. С целью анализа уровня влияния использования инструментов цифрового маркетинга на лояльность посетителей ресторанов проведен опрос 148 респондентов, посетителей ресторанов, входящих в различные ресторанные сети Украины. В результате исследования обнаружено влияние использования инструментов цифрового маркетинга на лояльность посетителей ресторанов разных типов на основе расчета коэффициента регрессии. На основе полученных результатов выбраны два основных инструмента, которые потребители считают весомыми. Определено, что интерактивные преимущества мобильных приложений влияют на лояльность посетителей ресторанов.

**Ключевые слова:** маркетинг, цифровой маркетинг, ресторанные сети, бизнес процессы, лояльность потребителей.

УДК 338.24

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-12>

**Косар О.В.**<sup>1</sup>

здобувач кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
Київський національний  
торговельно-економічний університет

**Kosar Oleksandr**

Kyiv National University  
of Trade and Economics

*The article shows the importance of digital marketing tools. Theoretical principles and basic technological innovations of modern digital marketing are considered. An analysis of the impact of digital marketing tools on the satisfaction and loyalty of visitors to restaurant chains based on the identification of impact factors. The hypothesis of the influence of each advantage of digital marketing tools on the probability of deciding to visit a restaurant. The objectives of the study are to generalize the theoretical foundations and create practical recommendations for the use of digital marketing in restaurant chains. Peculiarities of formation of loyalty of visitors of restaurant chains in use of digital marketing are defined. Digital marketing and sales strategies that give direct results for restaurant chains are presented. In order to analyze the level of influence of the use of digital marketing tools on the loyalty of restaurant visitors, a survey of 148 respondents, visitors to restaurants of various restaurant chains in Ukraine was conducted. The study conducted an ABC analysis of the use of marketing tools in restaurant chains. To do this, we compared the growth rate of marketing costs and the share of marketing tools in the level of marketing costs. Also the study revealed the impact of using digital marketing tools on visitor loyalty to different types of restaurant chains based on the calculation of the regression coefficient. Based on the results obtained, two main tools were selected that consumers consider important. First, the use of mobile applications as a tool of digital marketing have the highest level of influence on the formation of loyalty of visitors to the networks of restaurant businesses, which combine diverse institutions that are part of large holdings. Secondly, for institutions that have one founder, which create partnership projects and provide the franchise, the very promotion in social media creates value from the point of view of the visitor. Thus, the development of a loyalty program in different types of restaurant business network studied the impact of certain marketing tools, namely the growing role of communication channels such as mobile applications, messengers, contextual advertising, Facebook, Instagram or Twitter.*

**Key words:** marketing, digital marketing, restaurant chains, business processes, consumer loyalty.

**Постановка проблеми.** Серед атрибутів сучасної маркетингової діяльності мережі підприємств ресторанного господарства, що вказують на характер та напрями процесів її трансформації, особливо часто вживаються ознаки «діджиталізована» та «клієнтоорієнтована (персоніфікована)». Особливостями здійснення управління маркетинговою діяльністю мережі підприємств є врахування інформаційних процесів, оскільки в умовах сьогодення інформація є важливим ресурсом підприємств, а розвиток новітніх інформаційних технологій відбувається досить стрімко. Отже, кожна

ресторанна мережа знаходить і застосовує необхідні новітні маркетингові інструменти. В такому середовищі, де дуже важко знайти особливий спосіб маркетингу, щоби збільшити потік відвідувачів, мережам ресторанів необхідно знайти власний шлях, щоби збільшити лояльність споживачів. Існує багато способів формування лояльності відвідувачів ресторанів. Основне місце серед них посідають цифровий маркетинг та реклама в соціальних мережах. Для того щоби бути конкурентоспроможними, ресторанным мережам необхідно постійно вивчати нові тенденції у використанні цифрових

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4610-170X>



інструментів маркетингу та поведінці відвідувачів. Якість та ефективність бізнес-послуг підвищуються та стимулюються використанням інноваційних процесів для логістики та автоматизації послуг. Останнім часом зростає кількість відвідувачів ресторанів, яка користується мобільними додатками та іншими програмами для смартфонів, тому управління, якість та швидкість передачі даних стають ключовими факторами конкурентоспроможності. Задоволення від використання цифрових інструментів багато в чому є результатом оцінювання та вдосконалення мобільних додатків, включаючи індивідуальну оцінку суб'єктивної ймовірності або впливу на прийняття рішення. Вже зараз інтерактивні переваги мобільних додатків впливають на лояльність відвідувачів ресторанів.

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

Спостерігається стійка тенденція до збільшення використання цифрового маркетингу в ресторанных мережах. За статистикою, близько 68% онлайн-покупок відбуваються через мобільні версії сайтів або мобільні додатки. Цифрові мобільні технології зробили голосовий пошук неймовірно актуальним. Споживачі щодня звертаються до Siri (голосового помічника для пристроїв iOS) або програм у Google. За останні роки голосовий пошук напрощад швидко набув популярності. Більшість відвідувачів ресторанных мереж взаємодіє з мобільними додатками та пристроями задля отримання інформації та комунікацій. Для ресторанної мережі використання цифрового маркетингу дає змогу вивчати та аналізувати клієнтську базу. Це не просто демографічні дані, а реальна інформація про поведінкові фактори: чому, коли і як споживачі використовують мобільні додатки. Практика використання цифрового маркетингу у соціальних мережах у світі існує вже тривалий час [4]. Аналіз наукових досліджень доводить необхідність вивчення впливу цифрових інструментів маркетингу на задоволення споживачів, що є головною мотивацією довгострокових відносин [15]. Ali Abdallah Alalwan довів, що на підвищення лояльності відвідувачів ресторанів впливають рівень і частота використання закладом цифрових інструментів маркетингу [9]. Pedro Oliveira та Eric von Hippel розглядали вплив гедонічних та утилітарних мотивів споживачів на вибір інноваційних розробок і цифрових рішень [16]. За даними Young Hoop Kim, використання мобільних додатків та цифрових технологій приводить до сприйняття цінності продукту та задоволення потреб, що приводить до майбутньої лояльності відвідувачів [10]. Edwin Rajah та Roger Marshall стверджували, що взаємодія шляхом активного залучення споживачів, зворотній зв'язок та персоналізація можуть вплинути на задоволеність, що зміцнює відносини між компанією та споживачем разом із такими факторами, як довіра і лояльність [17].

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз впливу інструментів цифрового маркетингу на задоволеність та лояльність відвідувачів ресторанных мереж на основі визначення факторів впливу; висунення гіпотези про вплив кожної переваги інструментів цифрового маркетингу на ймовірність прийняття рішення щодо відвідування ресторану; узагальнення теоретичних основ та створення практичних рекомендацій щодо використання цифрового маркетингу в мережевих ресторанах.

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

За допомогою анкетного опитування 148 респондентів зібрано дані щодо інструментів цифрового маркетингу, які використовуються в ресторанных мережах, та впливу їх використання на лояльність відвідувачів. Для перевірки достовірності та надійності вимірюваних даних опитування проводилось серед відвідувачів мережевих ресторанів. Доведено доцільність застосування методу вибіркового спостереження під час формування вибірки обстеження, яка склала 8 одиниць, у тому числі 2 стандартизовані заклади міжнародних ресторанных мереж (50% від їх загальної кількості); 2 мережі, що входять до великих холдингів (40% від їх загальної кількості); 3 мережі, що мають одного засновника, в процесі їх розвитку створюються партнерські проєкти і надається франшиза (60% від їх загальної кількості); 1 мережа ресторанів преміум-сегменту (25% від їх сукупності). Для перевірки гіпотез дослідження використано модель структурного порівняння.

Боротьба за споживача змушувала ресторанный мережі не лише розширювати асортимент за рахунок пропозиції нових послуг, але й посилено використовувати інструменти цифрового маркетингу. Одним із основних інструментів цифрового маркетингу є SEO (оптимізація пошукових систем), тобто оптимізація вебсайту в пошукових системах. Він просуває вебсайт на першу сторінку запитів у пошукових системах.

Контекстну рекламу респонденти назвали важливим елементом маркетингової системи. Найбільш поширеними є банери на основі контексту або текстові рекламні оголошення, які відображаються безпосередньо під рядком пошуку або праворуч залежно від результатів пошукового запиту. Для створення ефективної рекламної кампанії ресторанный мережі звертаються до комунікаційних агенств, які професійно використовують можливість рекламної системи. Окремою складовою частиною в цьому аспекті є контекстна реклама бренду. Цей вид реклами спрямований на формування іміджу бренду та його популяризацію серед цільової аудиторії, яка зацікавлена у його продуктах (послугах). Основою рекламної стратегії бренду перш за все є не продаж, а популяризація іміджу компанії та її асоціації у свідомості покупців з

відповідними товарами. Прикладом використання цієї рекламної стратегії є мережа ресторанів Дмитра Борисова, націлена на стабільне зростання в довгостроковій перспективі. Для всіх закладів універсальними є базові цінності, такі як гастрономічний та екологічний підходи. Медіареклама приводить до неусвідомленого запам'ятовування іміджу бренду та його асоціації з відповідною продукцією. Серед популярних маркетингових інструментів респонденти назвали також вірусний маркетинг. Ця рекламна стратегія дає змогу здійснити вплив на цільову аудиторію за рахунок самої цільової аудиторії, яка добровільно поширює інформацію про бренд [11].

80% опитаних респондентів наголосили на необхідності використання SMO, оптимізації соціальних мереж [5]. Найбільш популярними мережами, де повинен бути представлений бренд, ресторатори вважають Facebook, Google+, Instagram та Telegram. Правильно вибрана стратегія маркетингу у соціальних мережах для бізнесу, постійне залучення та утримання цільової аудиторії приведуть до популяризації бренду і, як наслідок, збільшення відповідного трафіку та рівня конверсій на сайті.

Наступним етапом аналізу маркетингової діяльності мереж підприємств ресторанного господарства України є вивчення структури та важливості використання його інструментів. Для цього нами було розраховано показники питомої ваги кожного

інструмента маркетингу в загальних обсягах використання у 2018–2020 рр. (рис. 1).

Як свідчать дані рис. 1, у 2018 р. в питомій вазі використання інструментів маркетингу ресторанными мережами найбільшу частку мали такі елементи, як «Онлайн-пропозиції/дисконтні програми (контекстна реклама)» (35,4%), «Мобільний маркетинг (мобільна версія сайту, мобільний додаток)» (22,3%), «Email-розсилки» (15,3%). У 2019 р. в питомій вазі використання інструментів маркетингу ресторанными мережами найбільшу частку мали такі елементи, як «Онлайн-пропозиції/дисконтні програми (контекстна реклама)» (37,1%), «Мобільний маркетинг (мобільна версія сайту, мобільний додаток)» (22,2%), «Email-розсилки» (14,9%). На решту інструментів припадали 20–30% від загального обсягу витрат на маркетинг. У 2020 р. можна спостерігати зростання питомої ваги такого елемента, як «Мобільний маркетинг (мобільна версія сайту, мобільний додаток)» в обсягах витрат на маркетинг до 28,1%.

В рамках дослідження нами було проведено ABC-аналіз використання інструментів маркетингу ресторанными мережами. Для цього ми порівняли показники темпів росту витрат на маркетинг та питому вагу інструментів маркетингу в обсягах витрат на маркетинг. Результати аналізу відображені в табл. 1.

До категорії А віднесемо маркетингові інструменти з найбільшою часткою витрат на них

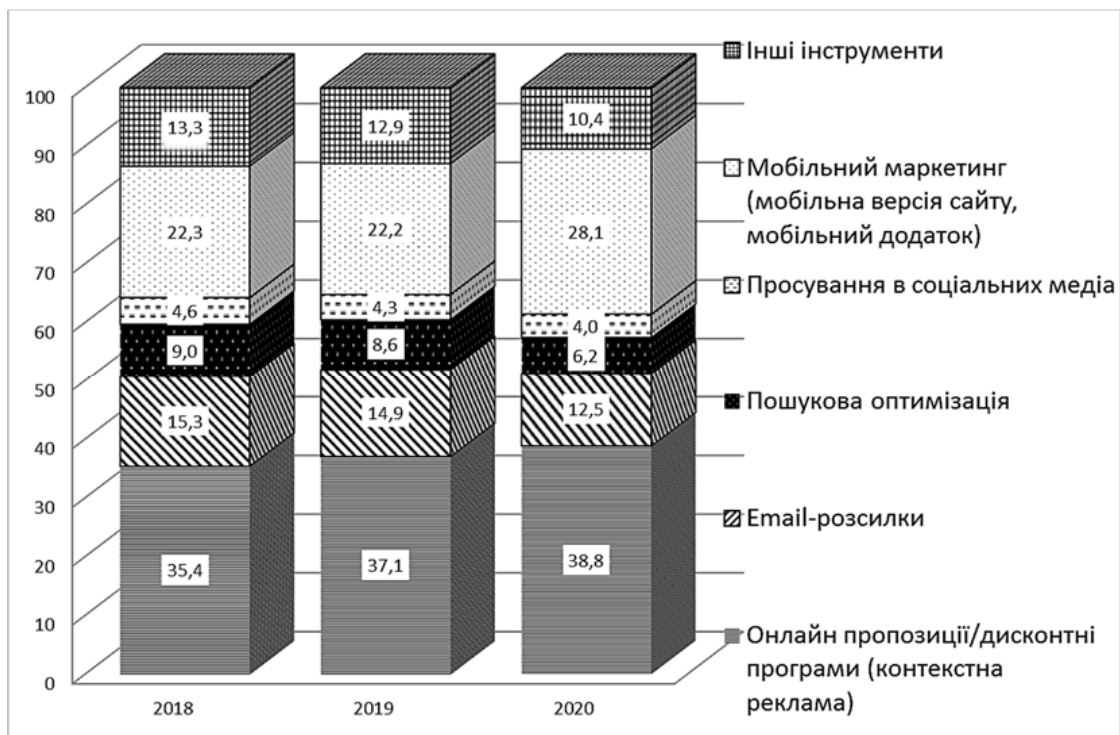


Рис. 1. Структура використання інструментів маркетингу ресторанными мережами у 2018–2020 рр., %

Джерело: авторська розробка

Таблиця 1

**ABC-аналіз використання інструментів маркетингу ресторанными мережами у 2020 р.**

Маркетингові інструменти	Темп росту за 2019–2020 рр.	Група ABC	Питома вага по кожній групі, %	Питома вага по групі ABC, %
SMM (соціальні медіа)	1,273	A	29,6	75,8
Інші інструменти	1,214	A	18,4	
Мобільний маркетинг (мобільна версія сайту, мобільний додаток)	1,206	A	16,8	
SEO	1,201	A	11,0	
Email-розсилки	1,170	B	16,1	16,1
Онлайн-пропозиції/дисконтні програми (контекстна реклама)	1,141	C	8,1	8,1

Джерело: авторська розробка

(близько 70–80%), далі формується категорія В (близько 10–20%), частина, що залишилася, входить до категорії С.

Таким чином, можна сказати, що в загальній структурі інструментів маркетингу переважає група А, на яку припадають 75,8% від загального обсягу витрат на маркетинг. Зокрема, до групи А входять такі інструменти маркетингу, як «SMM (соціальні медіа)», «Мобільний маркетинг (мобільна версія сайту, мобільний додаток)» та «Інші інструменти».

По групі А маркетингові інструменти демонструють найвищі темпи зростання витрат, що визначає перспективність груп А щодо формування системи маркетингової діяльності мереж (рис. 2).

В групу В увійшли SEO та Email-розсилки, оскільки із збільшенням ролі соціальних мереж і поширенням використання мобільних додатків витрати на розроблення та вдосконалення веб-сайту зменшуються, а комунікації через електронну пошту вже не вважаються ефективними.

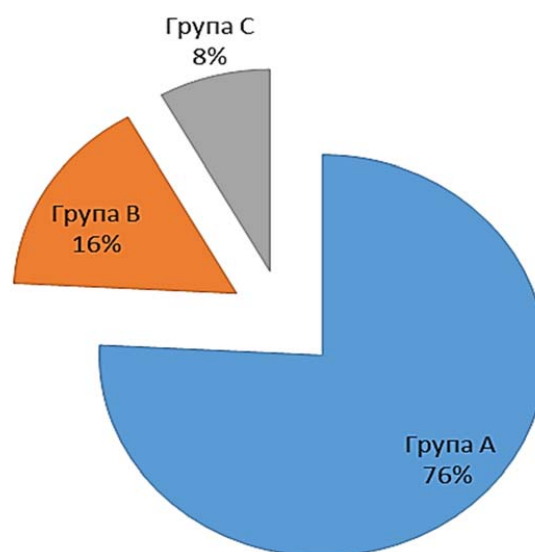
Для поглибленого аналізу динаміки пропозиції було проведено ранжування форматів ресторанів за цінними діапазонами (розміром середнього чеку на одного відвідувача). Якісні зміни пропозиції мереж підприємств ресторанного господарства України відбувалися одночасно з її кількісним зростанням. Однак темпи росту були дуже неоднорідними: найвищі значення цього показника мали ресторани формату Foodcourt, Fast Food і Fast Casual, порівняно з якими зростання середнього чеку в ресторанах форматів Fine Dining, Casual Dining та Street retail відбувалося більш повільними темпами.

Нами була розроблена модель впливу використання інструментів цифрового маркетингу на лояльність відвідувачів ресторанів (рис. 3).

Задля аналізу рівня впливу використання інструментів цифрового маркетингу на лояльність відвідувачів ресторанів проведено опитування 148 респондентів, відвідувачів ресторанів, що входять до різних ресторанных мереж України. Опитування проводилося в період з 1 червня 2021 р. по 31 серпня 2021 р. серед відвідувачів ресторанів

за допомогою Google-форм. Демографічна структура респондентів, що взяли участь в опитуванні, представлена в табл. 2.

Зі 148 респондентів 58 були чоловіками (39,2%), а 90 – жінками (60,8%). За віковим параметром респонденти розподілились таким чином: 33 опитованих (22,3%) віком до 25 років, 22 (14,6%) віком від 26 до 30 років, 57 (38,2%) віком від 31 до 40 років, 19 (12,8%) віком від 41 до 50 років, 11 (7,4%) віком від 51 до 60 років, 6 (4,1%) були старші 60 років. Серед респондентів 40 були неодруженими (27%), 28 (18,9%) були одруженими без дітей, 52 (35,1%) – одруженими з дітьми, 28 (18,9%) опитованих виявились самотнім батьком або матір'ю. Найбільша кількість респондентів, а саме 75 (50,7%), вказала свій дохід у межах 10 000–20 000 грн, з доходом 20 000–30 000 грн було опитано 58 (39,2%), менше 10 000 грн отримують 24 респонденти (16,2%), найменша частка респондентів вказала на високий рівень доходу, а саме 30 000–40 000 і вище (5 (3,4%) і 6 (4,1%) відповідно).



**Рис. 2. ABC-структура використання інструментів маркетингу ресторанными мережами у 2020 р., %**

Джерело: авторська розробка

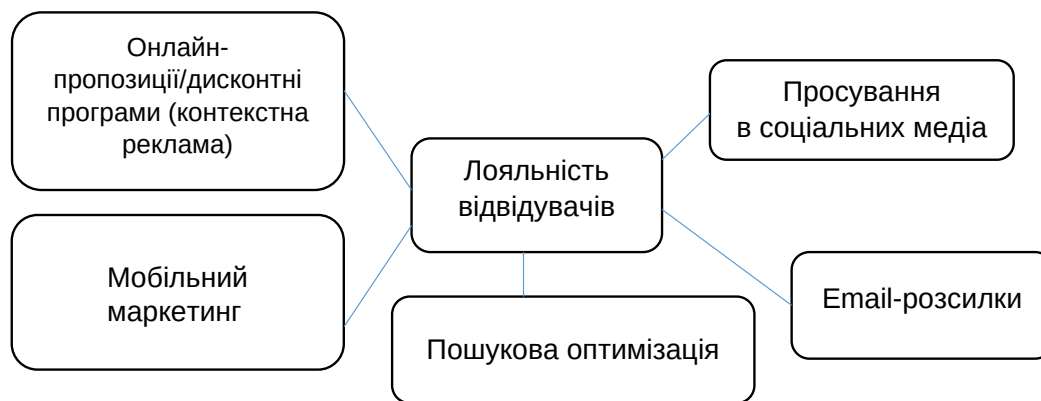


Рис. 3. Модель впливу використання інструментів цифрового маркетингу на лояльність відвідувачів ресторанів

Джерело: авторська розробка

Таблиця 2

Демографічний портрет респондентів

Демографічний критерій	Ознака	Результат	Відсоток
Стать	Чоловік	58	39,2
	Жінка	90	60,8
Вік	0–25	33	22,3
	26–30	22	14,6
	31–40	57	38,2
	41–50	19	12,8
	51–60	11	7,4
	Більше 60	6	4,1
Склад сім'ї	Неодружені	40	27,0
	Одружений без дітей	28	18,9
	Одружений з дітьми	52	35,1
	Одинокий батько/мати	28	18,9
Середній дохід, грн	<10 000	24	16,2
	10 000~20 000	75	50,7
	20 000~30 000	58	39,2
	30 000~40 000	5	3,4
	>40 000	6	4,1

Джерело: авторська розробка

Задля уніфікації даних опитування коефіцієнти регресії були розраховані в чотирьох групах ресторанних мереж.

Перша – це стандартизовані заклади міжнародних ресторанних мереж, переважно із спеціалізацією на швидке обслуговування. Ці мережі позиціонують себе на світовому ринку підприємств як такі, що реалізують стандартизовану продукцію і надають уніфіковані послуги, мають прописані стандарти стосовно концепції, бізнес-процесів, інтер'єру, вимог до працівників, меню, маркетингової і цінової політики.

Друга група мереж підприємств ресторанного бізнесу поєднує різнопланові заклади, які вхо-

дять до великих холдингів. Їх об'єднують спільні маркетингові комунікації і спільна рекламна кампанія. Конкурентна перевага закладів, які належать до великої мережі, полягає у тому, що існує можливість диверсифікації ризиків та посилення бренду і якості обслуговування, що збільшує ймовірність відвідування лояльними споживачами інших підприємств цієї мережі. В лінійці ресторанів цих мереж представлені заклади різної цінової категорії.

В третій групі було проаналізовано заклади, що мають одного засновника, а в процесі розвитку створюються партнерські проекти і надається франшиза. Сюди входять як ресторани з демократичними цінами, так і заклади середньої і високої цінової категорії.

В четвертій групі було проаналізовано ресторани преміум-сегменту. Це ресторани середньої і високої цінової категорії. Результати факторного аналізу наведені в табл. 3.

Метою дослідження було виявлення впливу використання інструментів цифрового маркетингу на лояльність відвідувачів мереж ресторанів різних типів на основі розрахунку коефіцієнта регресії. В результаті дослідження було вибрано два основні інструменти, які споживачі вважають вагомими. Підсумовуючи результати дослідження, ми дійшли таких висновків. По-перше, в процесі дослідження було запропоновано конкретну модель, яка інтегрує атрибути вибору маркетингових інструментів і лояльності відвідувачів. Крім того, ці атрибути були розглянуті у взаємозв'язку. По-друге, було виявлено розбіжність між тенденціями використання маркетингових інструментів мережами ресторанів за показниками витрат і сприйняттям їх цінності з позиції відвідувачів. Цінність окремих маркетингових інструментів була проаналізована. Зокрема, найбільш впливовими з точки зору формування лояльності є використання мобільного маркетингу та просування в соціальних медіа, що значно перевищують інші

**Результати розрахунку впливу використання інструментів цифрового маркетингу на лояльність відвідувачів ресторанів**

Маркетингові інструменти	Значення	Коефіцієнт регресії	Середнє значення
Онлайн-пропозиції/дисконтні програми (контекстна реклама)	SOF1	0,679	0,74725
	SOF2	0,862	
	SOF3	0,611	
	SOF4	0,837	
Email-розсилки	EMA1	0,728	0,74025
	EMA2	0,785	
	EMA3	0,754	
	EMA4	0,694	
Пошукова оптимізація	SEO1	0,786	0,7145
	SEO2	0,774	
	SEO3	0,737	
	SEO4	0,561	
Просування в соціальних медіа	SMM1	0,827	0,81675
	SMM2	0,803	
	SMM3	0,854	
	SMM4	0,783	
Мобільний маркетинг (мобільна версія сайту, мобільний додаток)	MOB1	0,858	0,84875
	MOB2	0,904	
	MOB3	0,861	
	MOB4	0,772	

Джерело: авторська розробка

маркетингові інструменти. Це означає, що більшість інформації про ресторан відвідувачі отримують через мобільні додатки і сторінки закладу в соціальних мережах. Результат аналізу даних показав, що використання пошукової оптимізації та Email-розсилки мають найменший вплив на лояльність. По-третє, вплив використання закладом онлайн-пропозицій/дисконтних програм (контекстної реклами) на лояльність не був статистично значущим, що суперечить очікуванням.

Сучасний ринок ресторанних послуг у своїй бізнес-концепції та філософії неодмінно звертає увагу на мислення кінцевого споживача, замовника його продуктів та послуг, отже, відвідувача. Відповідно, концепція маркетингу відіграє домінуючу роль у всій філософії та бізнесі ресторану. Сутність маркетингу в ресторанному бізнесі полягає у визначенні того, що маркетинг аналізує, організовує, планує та контролює потенційних відвідувачів з точки зору задоволення їх потреб та вимог, на основі чого реалізує прибуток [17].

Швидкий розвиток інтернет-технологій та маркетингових можливостей, що надаються сучасними цифровими технологіями, дає змогу докорінно змінити традиційну маркетингову діяльність та відкрити новий простір для розвитку нової сучасної парадигми маркетингу. Найпотужніші та найефективніші види маркетингових комунікацій, які можуть збільшити обсяги реалізації в ресторані, створити позитивний імідж та залучити нових відвідувачів, включають комунікації

через вебсайт та мобільний додаток, за допомогою електронної пошти та через соціальні мережі.

**Висновки з проведеного дослідження.** В результаті дослідження було виявлено, що використання мобільних додатків як інструмента цифрового маркетингу мають найвищий рівень впливу на формування лояльності відвідувачів мереж підприємств ресторанного бізнесу, які поєднують різнопланові заклади, що входять до великих холдингів. Для закладів, що мають одного засновника, створюють партнерські проєкти і надають франшизу, саме просування в соціальних медіа формує цінність із точки зору відвідувача. Однак аналіз динаміки і структури витрат на маркетинг мереж підприємств ресторанного бізнесу показав нерівномірність витрат на різнопланові маркетингові інструменти, які втрачають свою актуальність і мають невеликий вплив на формування лояльності відвідувачів, тому якщо використання маркетингових інструментів є одним з основних способів просування бренду та залучення нових клієнтів для успішного функціонування ресторанних мереж, важливо перерозподіляти витрати більш ефективно. Під час розроблення програм лояльності в різних типах мереж підприємств ресторанного бізнесу варто враховувати вплив окремих маркетингових інструментів, а саме зростаючу роль таких комунікаційних каналів, як мобільні додатки, месенджери, контекстна реклама, Facebook, Instagram, Twitter.

REFERENCES:

1. Hashim, S., & Kasana, S. (2019). Antecedents of brand hate in the fast food industry. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*.
2. Jimenez, N., San-Martin, S., & Azuela, J.I. (2016). Trust and satisfaction: the keys to client loyalty in mobile commerce. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*.
3. Orús, C., Gurrea, R., & Ibáñez-Sánchez, S. (2019). The impact of consumers' positive online recommendations on the omnichannel webrooming experience. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*.
4. Sivarajah, U., Irani, Z., Gupta, S., & Mahroof, K. (2020). Role of big data and social media analytics for business to business sustainability: A participatory web context. *Industrial Marketing Management*, 86, 163–179.
5. Ballings, M., Van den Poel, D., & Bogaert, M. (2016). Social media optimization: Identifying an optimal strategy for increasing network size on Facebook. *Omega*, 59, 15–25.
6. Klepek, M., & Starzyczna, H. (2018). Marketing communication model for social networks. *Journal of Business Economics and Management*, 19 (3), 500–520. DOI: <https://doi.org/10.3846/jbem.2018.6582>.
7. Collison J. (2020). The Impact of Online Food Delivery Services on Restaurant Sales. Available online at: <https://web.stanford.edu/~leinav/teaching/Collison.pdf>.
8. Ricky M.Y. (2014). Mobile Food Ordering Application using Android OS Platform. *The European Physical Journal Conferences*. 68. DOI: 10.1051/epjconf/20146800041.
9. Alalwan A.A. (2020). Mobile food ordering apps: An empirical study of the factors affecting customer e-satisfaction and continued intention to reuse. *International Journal of Information Management*. Vol. 50. P. 28–44. ISSN 0268-4012. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2019.04.008>.
10. Kim, Y.H., Kim, D.J., & Wachter, K. (2013). A study of mobile user engagement (MoEN): Engagement motivations, perceived value, satisfaction, and continued engagement intention. *Decision Support Systems*, 56, 361–370.
11. Klopper, H.B. (2002). Viral marketing: a powerful, but dangerous marketing tool. *South African Journal of Information Management*, 4 (2).
12. Prastiwi S., Iswari P. (2019). The Roles of Trust within Information Quality and Price to Engage.
13. Impulsive Buying Behavior to Generate Customer's Repurchase Intention: A Case of M-Commerce in Indonesia (GoFood). *KnE Social Sciences*. DOI: 10.18502/kss.v3i26.5391.
14. Bhat A.A. (2019). Satisfaction of consumers by using online food services. *Social Science*. 10 p. Available online at: [https://www.researchgate.net/publication/333642857\\_SATISFACTION\\_OF\\_CONSUMERS\\_BY\\_USING\\_ONLINE\\_FOOD\\_SERVICES](https://www.researchgate.net/publication/333642857_SATISFACTION_OF_CONSUMERS_BY_USING_ONLINE_FOOD_SERVICES).
15. Revels, J., Tojib, D., & Tsarenko, Y. (2010). Understanding consumer intention to use mobile services. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 18 (2), 74–80.
16. Stock, R.M., Oliveira, P., & von Hippel, E. (2015). Impacts of hedonic and utilitarian user motives on the innovativeness of user-developed solutions. *Journal of Product Innovation Management*, 32 (3), 389–403.
17. Rajah, E., Marshall, R., & Nam, I. (2008). Relationship glue: customers and marketers co-creating a purchase experience. *ACR North American Advances*.

# ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЄКТІВ ОЗДОРОВЧОГО МЕНЮ РИБНИХ РЕСТОРАНІВ НА ОСНОВІ ТОВАРОЗНАВЧИХ ВЛАСТИВОСТЕЙ

## INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF INNOVATIVE PROJECTS OF THE HEALTH MENU OF FISH RESTAURANTS ON THE BASIS OF COMMODITY PROPERTIES

УДК [658.152:005.591.6]:  
[642.09:613.29]:640.432

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-13>

**Самофатова В.А.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки  
промисловості  
Одеський національний технологічний  
університет

**Манолі Т.А.**

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри товарознавства  
та митної справи  
Одеський національний технологічний  
університет

**Нікітчїна Т.І.**

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри  
готельно-ресторанного бізнесу  
Одеський національний технологічний  
університет

**Samofatova Viktoriia**

Odesa National Technological University  
**Manoli Tetiana**  
Odesa National Technological University  
**Nikitchina Tetiana**  
Odesa National Technological University

У статті визначено основні тенденції розвитку та викладено основні підходи до формування оздоровчого меню рибних ресторанів. Здійснено аналіз світового досвіду, який висвітлює основні завдання концепції Wellness, які сприяють через правильне здорове харчування, розумове і фізичне навантаження запобіганню негативному впливу на людину соціально-екологічних чинників. На фоні аналізу загальної кількості закладів ресторанного господарства показано актуальність розвитку оздоровчого меню рибних ресторанів Причорноморського регіону. Інноваційним підходом виробництва продуктів здорового харчування з гідробіонтів із формуванням високих товарознавчих та оздоровчих властивостей страв вважаємо застосування природних біополімерів рослинного походження для утворення желейної консистенції заливки страв з гідробіонтів. Розвиток ресторанного господарства за допомогою інновацій (оздоровчі меню концептуальних рибних ресторанів) сприяє підвищенню інвестиційної привабливості на підставі довгострокових критеріїв оцінювання.

**Ключові слова:** інвестиційна привабливість, інноваційні проєкти, здоровий спосіб життя (ЗСЖ), рибні ресторани, товарознавчі властивості.

В статье определены тенденции развития и изложены основные подходы к форми-

рованию оздоровительного меню рыбных ресторанов. Осуществлен анализ мирового опыта, который освещает основные задания концепции Wellness, способствующие посредством правильного здорового питания, умственных и физических нагрузок предотвращению негативного влияния на человека социально-экологических факторов. На фоне анализа общего количества заведений ресторанного хозяйства показана актуальность развития оздоровительного меню рыбных ресторанов Причерноморского региона. Инновационным подходом производства продуктов здорового питания из гидробионтов с формированием высоких товароведных и оздоровительных свойств блюд считаем применение природных биополимеров растительного происхождения для образования желейной консистенции заливки блюд из гидробионтов. Развитие ресторанного хозяйства с помощью инноваций (оздоровительные меню концептуальных рыбных ресторанов) способствует повышению инвестиционной привлекательности на основании долгосрочных критериев оценивания.

**Ключевые слова:** инвестиционная привлекательность, инновационные проекты, здоровый образ жизни (ЗОЖ), рыбные рестораны, товароведческие свойства.

*The article identifies the main development trends and outlines the main approaches to the formation of a health-improving menu for fish restaurants. The growing popularity of a healthy lifestyle is shown, which is also reflected in the development trends of conceptual restaurants aimed at improving the quality of life, human health and, ultimately, will contribute to the level of profitability of the industry and an increase in the level of capital liquidity. The article analyses world experience, highlighting the main objectives of the Wellness concept, which, through proper healthy nutrition, mental and physical activity, prevent the negative impact of social and environmental factors on a person. Against the background of the analysis of the total number of restaurant facilities, the relevance of the development of a health-improving menu of fish restaurants in the Black Sea region is shown. The solution is the introduction of innovative technologies and the production of dishes based on them with new merchandising and functional properties. Sous-Vide technology is one of such innovative approaches to the production of healthy food from aquatic organisms. Low-temperature processing of products packaged in vacuum bags contributes to the preservation of their nutritional and biological value. The use of natural biopolymers of plant origin for the formation of a jelly consistency of filling dishes from aquatic organisms contributes to the formation of high merchandising and health-improving properties of dishes. This approach, i.e. development through innovation, contributes to an increase in investment attractiveness based on long-term assessment criteria. An important issue is the choice and assessment of those factors that determine the impact on the results of innovation, which should be analyzed and evaluated in the first place. And then the result (health menus of conceptual fish restaurants) obtained in the course of investing and all resources (monetary, material, information, manpower) in an innovative product and technology for obtaining them will lead to an increase in the attractiveness of a restaurant establishment, an increase in the number of customers and profitability of activities.*

**Key words:** investment attractiveness, innovation, healthy lifestyle (healthy lifestyle), fish restaurants, consumer properties.

**Постановка проблеми.** Нині у всьому світі зростає популярність здорового харчування. Протягом останніх років і населення України стало приділяти багато уваги здоровому способу життя (ЗСЖ) [1, с. 137]. Все більше пропозицій із залученням інвестицій за цими напрямками з'являються у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Трансформаційні зміни, які відбулися останнім часом у сфері громадського харчування, спричинили зростання

рівня прибутковості галузі та підвищення рівня ліквідності капіталу [2, с. 143]. Сучасний стиль життя та зовнішні фактори, такі як екологія, економічна нестабільність, психологічна атмосфера, не сприяють підтриманню ЗСЖ як у населення нашої країни, так і в усьому світі, що стає глобальною проблемою сьогодення, тому одним із важливих завдань сучасного суспільства стало розроблення концепцій, спрямованих на підвищення якості

життя й здоров'я людини. Ресторанний бізнес є одним із найбільш прибуткових секторів економіки. Водночас у цій галузі спостерігається висока конкуренція. Проте наявність морського узбережжя та популяризація ЗСЖ сприятимуть розвитку мережі рибних ресторанів у нашій країні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблема розроблення концепцій, спрямованих на підвищення якості життя й здоров'я людини, неодноразово вирішувалась відомими світовими науковцями. Так, принципи ЗСЖ, які включають здорове і красиве тіло, розумову активність, здорове харчування, психологічну гармонію, що лягли в основу всесвітньо відомої концепції Wellness (від англ. "be well" – «бути в хорошому самопочутті»), були введені в практику американським лікарем Хальбертом Данном (H.L. Dunn) у 1959 році. Основне завдання концепції Wellness полягає в тому, щоб через правильне здорове харчування, розумове і фізичне навантаження запобігти негативному впливу на людину, в результаті чого світова спільнота прийде до «оздоровлення» нації [1, с. 137].

Вивченню проблем розвитку ресторанного господарства присвячені роботи М. Влащенко, М. Окландера та багатьох інших дослідників [3 с. 111–121; 4, с. 101–107; 5, с. 112–117]. Глобалізація сприяє появі нових технологій, методів управління, розширенню асортименту ресторанних послуг та необхідності залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у готельно-ресторанний бізнес. Аналітичні дослідження щодо формування асортиментної політики товарів і послуг закладів ресторанного господарства в сучасних умовах господарювання є актуальними. Водночас існує потреба розширення та вдосконалення проведених досліджень у сучасних конкурентних умовах господарювання.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз інвестиційної привабливості вдосконалення оздо-

ровочого меню рибних ресторанів на основі товарознавчих властивостей.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Ресторанний бізнес повинен постійно змінюватися та вдосконалюватися, щоб задовольняти зростаючі вибагливі потреби споживачів.

Нині у сфері ресторанного бізнесу діє атмосфера високої конкуренції. Зокрема, за даними аналітиків "Pro-Consulting", стан ресторанного бізнесу корелює з рівнем життя населення кожного регіону України. Найбільш високий рівень купівельної спроможності населення спостерігався у місті Київ та Дніпропетровської області, а найменший – в Одеській області.

Такий розподіл показує нерівномірний розвиток ресторанного бізнесу, який має великий потенціал і дає змогу залучити додаткових клієнтів, швидко реагуючи на актуальні запити основної цільової аудиторії кожного регіону, завдяки пропозиціям розумного співвідношення критеріїв «ціна» та «споживча якість» [6, с. 1].

Дослідження Державного реєстру потужностей операторів ринку України за оцінкою аналітиків компанії "Pro-Consulting" показали, що у 2020 році кількість закладів громадського харчування склала 36,763 тис., що на 12,238 тис. більше, ніж у 2018 році, а реальні доходи українців (з урахуванням інфляції) зросли на 9,9%, що, на жаль, нижче показника зростання цін у закладах харчування поза домом на 10–20% [6, с. 1], тому закономірно, що український ринок громадського харчування найбільше розвинений у столиці. Ринок закладів громадського харчування є сегментом ресторанного бізнесу, який динамічно розвивається і при цьому залишається ще досить ненасиченим. Протягом останніх років столичний ринок ресторанів швидкого харчування активно поповнюється новими закладами, які відповідають актуальним запитам основної цільової аудиторії, а саме середнього класу, пропонуючи розумне спів-

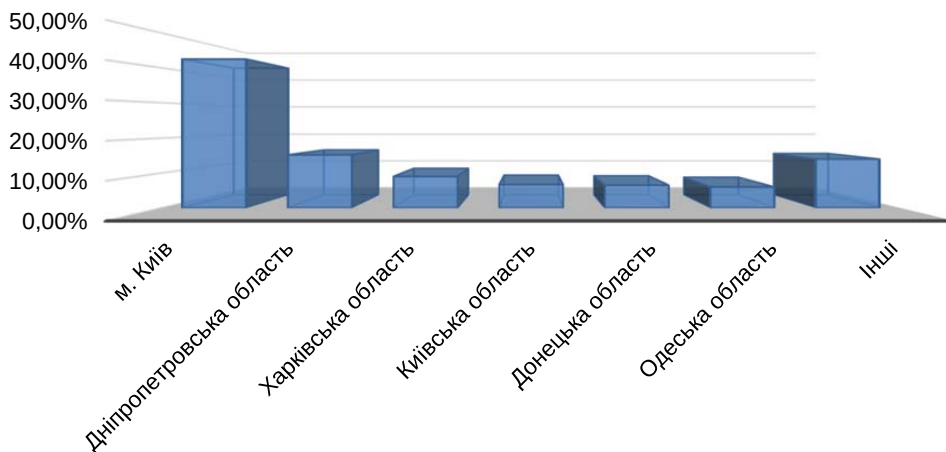


Рис. 1. Співвідношення частки реальних доходів населення та загальних доходів за основними регіонами у 2020 році

Джерело: [6, с. 1]



відношення критеріїв «ціна» та «якість» і економію часу на приготування їжі вдома. Водночас показник насиченості ринку громадського харчування столиці все ще значно поступається середньоєвропейському.

У сфері ресторанного бізнесу для забезпечення сталого розвитку набирають популярності такі тенденції, як здоровий спосіб життя, підвищення популярності локальних українських продуктів, поширення монозакладів. Через пандемію стан ринку ресторанного бізнесу значно погіршився, але буде поступово відновлюватися за аналітичними прогнозами.

В Одеському регіоні однією з найбільш привабливих та перспективних є туристична галузь, а саме окремий вид, такий як оздоровчий туризм (wellness-туризм), спрямований на підтримку організму у здоровому стані [6, с. 25]. Проте активному розвитку цього напрямку перешкоджає низький розвиток інфраструктури в Причорномор'ї (стан доріг, слабо розвинена мережа громадського транспорту, недостатня кількість розважальних закладів, застаріла матеріально-технічна база тощо). Важливе місце серед стримуючих чинників посідає майже повна відсутність закладів оздоровчого харчування.

Аналітиками компанії "Pro-Consulting" [6, с. 1] за даними Державної служби статистики було проведено дослідження ринку закладів харчування поза домом в Україні. Були розглянуті такі сегменти, як готелі, ресторани, кафе, заправки, кейтерингові служби. В ході аналізу було визначено специфіку, проблеми, фактори впливу на ринок харчування поза домом, охарактеризовано основних операторів та проведено їх сегментацію за регіонами, ціною і кількістю закладів (рис. 2).

За статистичними даними, в Одеській області налічувалось 396 закладів харчування різного типу [8], проте дані про ресторани здорового харчування відсутні, тому, на наш погляд, стратегічними пріоритетами розвитку ресторанного бізнесу Одеського регіону слід визначити формування у споживачів навичок здорового харчування на засадах національних (етнічних) кухонь та культурних традицій харчування, впровадження спеціалізованих гастрономічних турів та програм у сфері індустрії гостинності, пропагування інноваційних підходів у сфері розвитку сучасної індустрії харчування та участь у спеціалізованих заходах у сфері харчової промисловості та індустрії гостинності.

Для порівняння, за даними Національної асоціації ресторанів (США), близько 40% постійних клієнтів намагаються дотримуватися принципів здорового харчування, тому акцент на меню здорового харчування сприятиме підвищенню конкурентоспроможності, прибутковості та інвестиційної привабливості закладів ресторанного бізнесу. Отже, під час формування напрямку розвитку ресторанних закладів з урахуванням кризових явищ слід переглянути підходи до формування асортименту їх меню. Не останню роль у зростанні попиту на продукти здорового харчування відіграє погіршення стану навколишнього середовища, що негативно впливає на якість життя населення, стримуючи соціальний і економічний розвиток як великих промислових регіонів, міст, так і держав загалом. Нераціональне, пагубне природокористування привело до гострих екологічних проблем, які неможливо вирішити тільки зменшенням державної виробничої складової частини, що може привести до нестабільної економічної ситуації [9, с. 22–24].

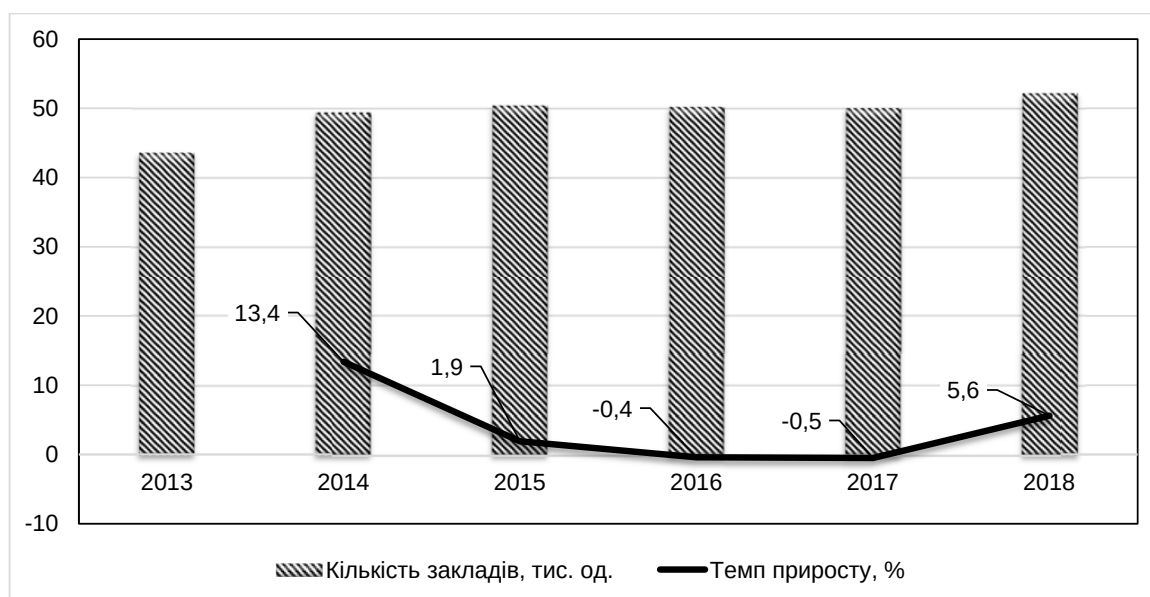


Рис. 2. Кількість закладів харчування поза домом в Україні у 2013–2018 роках

Джерело: [6]

Отже, перше місце посідає зміцнення фізичного здоров'я нації серед пріоритетів державних екологічних інтересів, окрім забезпечення екологічно та техногенно безпечних умов життєдіяльності громадян і суспільства [10, с. 45–49].

Особливо важливі ці стратегічні рішення у сфері ресторанного господарства, яка потребує впровадження інноваційних технологій та випуску на їхній основі страв із новими споживними та функціональними властивостями. Саме такий стратегічний підхід ґрунтується на можливості вирішення пріоритетного сьогодні завдання, а саме створення в Україні комерційної індустрії оздоровчих продуктів у системі «технологія – торгівля – споживання» задля не тільки поліпшення стану здоров'я споживачів та підвищення якості їхнього життя, але й збереження генофонду нації [11, с. 204–206].

Сьогодні розроблення й запровадження обґрунтованої асортиментної політики є вагомим чинником реалізації планів закладів ресторанного господарства. Асортиментна політика має велике значення, що пояснюється підвищенням вимог споживачів щодо кількості, зовнішнього вигляду, якості тощо. Одним з основних напрямів асортиментної політики є формування оздоровчого рибного меню, в основу якого покладено функціональні продукти як вироби, створені людиною задля надання їм певних властивостей, спрямованих на підтримання здоров'я. З урахуванням ресторанної технологічної специфіки у меню можна виділити основні групи функціональних продуктів. Водночас проаналізований нами асортимент рибних страв у ресторанах м. Одеси виявився недостатнім з точки зору оздоровчого меню. Останнім часом спостерігається тенденція до зростання кількості підприємств ресторанного бізнесу, які пропонують споживачеві страви з оздоровчими якостями (10,3%). Ресторани з традиційною українською та європейською кухнею займають провідні позиції, а саме 21,3% та 38,7% відповідно. Такі кухні, як французька, грузинська, середземноморська, китайська, індійська, азіатська, тайська, в'єтнамська, грецька, американська, мексиканська, пропонують біля 12% ресторанних закладів м. Одеса. Лише декілька ресторанів із досліджених у місті Одесі пропонують споживачам страви місцевої кухні, в основу якої покладено рибне меню [12], тому, на наш погляд, слід популяризувати в Одеському регіоні концептуальні ресторани, в яких яскраво виражена лінійка оздоровчих продуктів з гідробіонтів.

Одним із прикладів інноваційного підходу до виробництва продуктів здорового харчування з гідробіонтів є технологія Sous-Vide (Су-Від), яка розширює перспективний товарний асортиментний напрям, особливо він пов'язаний із морепродуктами та застосуванням структуроутворювачів.

Су-Від (Sous-Vide, із французької – «під вакуумом») – це спосіб приготування, за якого їжу (наприклад, м'ясо або рибу) кладуть у герметичний пластиковий пакет і готують на водяній бані або в паровій печі за відносно низької температури нижче 100°C (або навіть нижче 90°C) [13, с. 89–94].

Іншою актуальною тенденцією нової концепції сучасної ресторанної індустрії є розроблення рибних продуктів у драглеподібній заливці з використанням натуральних пектинів. Пектинові речовини знижують вміст холестерину в організмі, сприяють нормалізації обмінних процесів, виводять іони токсичних металів, пестицидів, радіонуклідів [14, с. 41; 15, с. 43].

В експериментальних умовах нами були розроблені рибні страви у желейних заливках, які можуть використовуватися в оздоровчому меню рибних ресторанів із покращеними товарознавчими властивостями. Споживні властивості желейних заливок характеризуються реологічними та органолептичними показниками, до яких належать консистенція, міцність драглю, зовнішній вигляд, смак, аромат і стійкість під час зберігання [16, с. 5]. Гармонійне поєднання желейної заливки на основі природних біополімерів рослинного походження з підготовленим рибним напівфабрикатом сприятиме задоволенню потреб вимогливих споживачів у багатofункціональних продуктах харчування.

Важливим моментом є те, що сучасна економічна епоха – це епоха стратегії розвитку, яка передбачає перехід від реактивного розвитку (реакція на зміни середовища) до концепції активного розвитку, а саме розвитку за допомогою інновацій (не тільки реакція на зміну середовища, але й активні дії на майбутнє й навіть формування цих майбутніх змін).

На думку американського вченого Б. Твісса, нововведення – це процес, у якому винахід або ідея набуває економічного змісту. «Це єдиний у своєму роді процес, що об'єднує науку, техніку, економіку й управління. Він полягає в одержанні новизни і триває від зародження ідеї до її комерційної реалізації, охоплюючи комплекс відносин, виробництво, обмін, споживання» [17, с. 8].

Інвестиційна привабливість – це сукупність факторів, аналіз яких вказує на можливість вкладання коштів в той чи інший об'єкт і отримання певного ефекту від здійсненої операції. К. Крамаренко вважає, що інвестиційна привабливість – це узагальнююча характеристика переваг та недоліків інвестування окремих напрямів та об'єктів із позиції конкретного інвестора [18, с. 102].

Коли концепція нового продукту сформована, необхідно розробити стратегію маркетингу та оцінити економічні показники. Також важливим є розроблення забезпечення контролю якості продукції.

**Критерії оцінювання ефективності інноваційних рішень**

Підходи до оцінювання ефективності інноваційних рішень	Завдання	Показники
<i>Короткострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності діяльності	Оцінити ефективність внутрішніх ресурсів для впровадження інновацій	Продуктивність діяльності, ефективність, якість, гнучкість, задоволеність
<i>Середньострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційних проєктів	Вибрати альтернативи інноваційним рішенням та обґрунтувати їх актуальність	<i>NPV</i> – чистий приведений дохід; <i>PI</i> – рентабельність інвестицій; <i>IRR</i> – внутрішня норма рентабельності; <i>PP</i> – дисконтований період окупності інвестицій
Оцінювання ефективності інноваційних рішень за допомогою бенчмаркінгу	Оцінити ефективність інноваційних рішень на підставі порівняння з конкурентами чи аналогами	Конкурентоспроможність інноваційних рішень; критерій відповідності сегментів ринку можливостям реалізації потенціалу підприємства; критерій ризиковості інноваційних рішень
<i>Довгострокові критерії ефективності інноваційних рішень</i>		
Оцінювання ефективності інноваційного розвитку на підставі прогнозування	Оцінити ефективність інноваційних рішень на підставі тенденції зміни показників їхнього впровадження та використання	Прогнозування результатів реалізації інноваційних рішень; прогнозування зміни чинників, що впливають на ефективність врахування реалізації інноваційних рішень; врахування впливу зовнішнього середовища на ефективність реалізації інноваційних проєктів.

*Джерело: удосконалено авторами за джерелом [19, с. 220]*

Врахування довгострокових критеріїв оцінювання ефективності інноваційних рішень передбачає визначення тенденцій зміни показників, що характеризують результати їх впровадження у довгостроковому періоді на основі застосування математичних методів та моделей прогнозування (табл. 1).

**Висновки з проведеного дослідження.** Важливим стратегічним пріоритетом є розвиток і впровадження у ресторанне господарство України концепції Wellness, а також формування напрямів залучення іноземних та вітчизняних інвестицій у готельно-ресторанний бізнес. Проаналізовано стан ресторанного бізнесу за регіонами України, який має великий потенціал розширення кола споживачів, швидко реагуючи на актуальні запити основної цільової аудиторії. Проведений аналіз дав змогу сформулювати основні стратегічні пріоритети розвитку Одеського регіону, до яких слід віднести формування навичок здорового харчування, впровадження спеціалізованих гастрономічних турів та спеціалізованих асортиментів, пропагування інноваційних підходів у сфері розвитку сучасної індустрії харчування. Такий підхід дав змогу запропонувати удосконалення меню за рахунок рибних продуктів у драглеподібний заливці з використанням натуральних пектинів, що може стати основою інноваційного проєкту створення оздоровчого меню чи розширення рибних ресторанів. Впровадження таких інновацій приведе до зростання привабливості закладу, підвищення кількості клієнтів та збільшення прибутковості діяльності.

Перспективами для подальших досліджень є аналітичні розрахунки інвестиційної привабливості меню спеціалізованих рибних ресторанів з урахуванням технологічних та економічних аспектів, а також регіональної специфіки.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Сидорова І. Концепція WELLNESS в медичному дискурсе (на матеріалі русскоязычних та англоязычних текстів інтернет-сайтов о здоровом образе жизни). *Коммуникативные порождения профессионального дискурса* : сборник научных статей. Иркутск : ИГМУ, 2019. С. 137.
2. Гросул В., Іванова Т. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2017. № 1. С. 143–149.
3. Влащенко Н. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. Бекетова, 2018. С. 111–121.
4. Окландер Т., Ветрогон О., Приймаченко О. Оцінювання цінкових ризиків у готельно-ресторанній сфері. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 3-1. С. 101–107.
5. Окландер Т., Осетян О., Хидиров С. Комунікативні стратегії підприємств готельно-ресторанної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 37. С. 112–117.
6. Аналітика, дослідження ринків. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/services/analiticheskaya-zapiska-po-rynku>.
7. Холявка В., Лешко Х., Мочульська О., Кухтій А. Сучасні аспекти, фактори впливу і перспективи роз-

виту медичного та лікувально-оздоровчого туризму в Україні. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2019. Вип. 1. С. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2019.1.10280>.

8. Стратегія розвитку Одеської області на 2021–2027 роки. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/strategiya-rozvytku-odeskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-roky.pdf>.

9. Ковальчук С. Екологічна складова економічного зростання. *Агросвіт*. 2019. № 7. С. 22–24.

10. Копанчук В. Екологічна безпека як складова національної безпеки України: сучасні концепції та підходи. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2020. № 2 (97). С. 45–49.

11. Новікова Н. Розвиток в Україні індустрії здорового харчування. 2019. С. 204–206.

12. Державна служба статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>.

13. Zhenkun C. et al. Trends in the manufacture of processed squid products. *Food science and technology*. 2020. Vol. 14. Issue 1. P. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.15673/fst.v14i1.1650>.

14. Barysheva Y. et al. A technology developed to produce hot fish marinades for a jellylike filling of prolonged storage. *Восточноєвропейський журнал передових технологій*. 2017. № 5 (11). С. 40–45.

15. Manoli T. et al. The potential of uronide hydrocolloids for the formation of sensory characteristics of health products from hydrobiotics. *Food science and technology*. 2021. Vol. 15. Issue 2. P. 42–49. DOI: <https://doi.org/10.15673/fst.v15i2.2111>.

16. Патент України № 146009 на корисну модель «Спосіб виробництва желевної заливки для рибних кулінарних виробів», автори Манолі Т. та ін., опубл. 13 січня 2021 року, бюл. № 2.

17. Twiss B.C. Forecasting for technologists and engineers: A practical guide for better decisions. *IET*. 1992. № 15. P. 8.

18. Крамаренко К. Інвестиційна привабливість підприємства та методичні підходи до її визначення. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 10. С. 101–104.

19. Влащенко Н. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навчальний посібник. Харків : ХНУМГ ім. О. Бекетова, 2018. 373 с.

in Ukraine and Kharkiv region]. *Naukovij visnik uzhgorodskogo universitetu. Seriya: Ekonomika*. № 1, pp. 143–149.

3. Vlashchenko, N. (2018). *Innovacijni tekhnologii u restorannomu, gotel'nomu gospodarstvi ta turizmi* [Innovation technologies for restaurant, hotel industry and tourism]: navch. posibnik. Kharkiv: KHNUMG im. O. Beketova, pp. 111–121.

4. Oklander, T., Vetrogon, O., Prijmachenko, O. (2019). Ocinyuvannya cinovikh rizikiv u gotel'no-restorannij sferi [Assessment of prices for hotel and restaurant spheres]. *Biznes-navigator*. Vip. 3-1, pp. 101–107.

5. Oklander, T., Osetyan, O., & Khidirov, S. (2019). Komunikativni strategij pidpriemstv gotel'no-restoranoj sferi [Communicative strategies of enterprises in the hotel and restaurant sector]. *Prichornomors'ki ekonomichni studij*, (37), pp. 112–117.

6. Analitika, doslidzhennya rinkiv [Analytics, further development of the market]. Available at: <https://pro-consulting.ua/ua/services/analiticheskaya-zapiska-po-rynku> (accessed 05 August 2021).

7. Kholiyavka, V., Leshko, H., Mochulska, O., & Kukhtiyi, A. (2019). Suchasni aspekti, faktori vplivu i perspektivi rozvitku medichnogo ta likuval'no-ozdorovchogo turizmu v Ukraini [Current aspects, factors in the flow and prospects for the development of medical and recreational tourism in Ukraine]. *Visnik social'noj gigieni ta organizacij okhoroni zdorov'ya Ukraini*, (1), pp. 25–33. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2019.1.10280>.

8. Strategiya rozvitku Odes'koj oblasti na 2021–2027 roki [Development strategy of the Odessa region for 2021–2027]. Available at: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2020/05/strategiya-rozvytku-odeskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-roky.pdf> (accessed 08 August 2021).

9. Koval'chuk, S. (2019). Ekologichna skladova ekonomichnogo zrostannya [Ecological component of economic development]. *Агросвіт*, (7), pp. 17–25.

10. Kopanchuk, V. (2020). Ekologichna bezpeka yak skladova nacional'noi bezpeki Ukraini: suchasni koncepcii ta pidkhodi [Ecological safety as a warehouse for the national safety of Ukraine: modern concepts and solutions]. *Visnik Nacional'noj akademij derzhavnogo upravlinnya pri Prezidentovi Ukraini*, (2 (97)), pp. 45–49.

11. Novikova, N. (2019) Rozvitok v Ukraini indus-trii zdorovogo kharchuvannya [Development of healthy food in Ukraine], pp. 204–206.

12. State Statistics Service of Ukraine: official webpage. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 10 September 2021).

13. Cui, Z., Manoli, T., Nikitchina, T., & Mo, H. (2020). Doslidzhennya tendencij virobnictva produktiv iz kal'mariv [Trends in the manufacture of processed squid products]. *Food Science and Technology*, 14 (1), pp. 89–97. DOI: <https://doi.org/10.15673/fst.v14i1.1650>.

14. Barysheva, Y., Glushkov, O., Manoli, T., Nikitchina, T., & Bezusov, A. (2017). A technology developed to produce hot fish marinades for a jellylike filling of prolonged storage. *Vostochno-Evropskij zhurnal peredovykh tekhnologij*, vol. 5 (11), pp. 40–45. DOI: [10.15587/1729-4061.2017.110117](https://doi.org/10.15587/1729-4061.2017.110117).

#### REFERENCES:

1. Sidorova, I. (2019). Kontsepsiya Wellness v meditsinskom diskurse (na materiale russkoyazyichnyih i angloyazyichnyih tekstov internet-saytov o zdorovom obraze zhizni) [Wellness concept in medical discourse (based on Russian and English texts of Internet sites about healthy lifestyles)]. *Kommunikativnyie strategii i lingvokognitivnyie mehanizmyi porozhdeniya professional'nogo diskursa: Sbornik nauchnyih statey*. Irkutsk: IGMU, p. 137.

2. Grosul, V., Ivanova, T. (2017) Tendencij suchasnogo rozvitku pidpriemstv restorannogo gospodarstva v Ukraini ta Kharkivs'kij oblasti [Current trends in the development of enterprises of the restaurant industry

15. Manoli, T. et al (2021). Potencial uronidnih gidrokolojdov dlya formuvannya sensornikh kharakteristik ozdorovchikh produktiv z gidrobiontiv [The potential of uronide hydrocolloids for the formation of sensory characteristics of health products from hydrobionts]. *Food Science and Technology*, vol. 15 (2), pp. 42–49. <https://doi.org/10.15673/fst.v15i2.2111>.

16. Patent Ukraini № 146009 na korisnu model' (2021) Sposib virobniatva zhelejnoj zalivki dlya ribnikh kulinarnikh virobiv [A method of producing jelly filling for fish culinary products], avtor Manoli T. ta in., opubl., byul. no. 2.

17. Twiss, B.C. (1992). Forecasting for technologists and engineers: A practical guide for better decisions (No. 15). IET, p. 8.

18. Kramarenko, K. (2016). Investicijna privablivist' pidpriemstva ta metodichni pidkhodi do jj viznachen-nya [Investment attractiveness of the enterprise and methodical approaches to its definition]. *Prichornomors'ki ekonomichni studij*, vol. 10, pp. 101–104.

19. Vlashchenko, N. (2018). *Innovacijni tekhnologii u restorannomu, gotel'nomu gospodarstvi ta turizmi: navch. posibnik* [Innovative technologies in restaurant, hotel and tourism: textbook manual].

## РОЗРОБКА МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА ЩОДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ НА РИНКУ

### DEVELOPING A MARKETING STRATEGY FOR INDUSTRIAL ENTERPRISES FOR ENSURES THE COMPETITIVENESS

УДК 339.13

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-14>

**Федоренко І.А.**

д.е.н., професор,  
професор кафедри економіки  
та маркетингу

Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Анпілогова А.В.**

магістрант  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Fedorenko Irina**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

**Anpilohova Anna**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

У статті розглянуто актуальні теоретичні питання про необхідність та важливість розроблення маркетингової стратегії промислового підприємства, проаналізовано наукові позиції вітчизняних та зарубіжних учених щодо сутності поняття «маркетингова стратегія». Обґрунтовано основні фактори, що впливають на маркетингову стратегію, котра забезпечує підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку. Виділено основні методи формування маркетингової стратегії та чинники, які впливають на вибір тієї чи іншої стратегії. Визначено основні завдання, що підлягають вирішенню в процесі розроблення маркетингової стратегії промислового підприємства. Розглянуто методи якісного аналізу ринку, представлені інструменти визначення рівня конкуренції і виділення основних гравців ринку. Продемонстровано вплив конкуренції на маркетингову стратегію. Розглянуто теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринку.  
**Ключові слова:** стратегія, маркетинг, конкурентоспроможність, ефективність, ринок, маркетингова стратегія, споживач, аналіз, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

В статье рассмотрены актуальные теоретические вопросы о необходимости

и важности разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия, проанализированы научные позиции отечественных и зарубежных ученых касательно сущности понятия «маркетинговая стратегия». Обоснованы основные факторы, влияющие на маркетинговую стратегию, которая обеспечивает повышение конкурентоспособности промышленного предприятия на рынке. Выделены основные методы формирования маркетинговой стратегии и факторы, влияющие на выбор той или иной стратегии. Определены основные задачи, подлежащие решению в процессе разработки маркетинговой стратегии промышленного предприятия. Рассмотрены методы качественного анализа рынка, представлены инструменты определения уровня конкуренции и выделения основных игроков рынка. Продемонстрировано влияние конкуренции на маркетинговую стратегию. Рассмотрены теоретические аспекты повышения конкурентоспособности предприятия в условиях рынка.

**Ключевые слова:** стратегия, маркетинг, конкурентоспособность, эффективность, рынок, маркетинговая стратегия, потребитель, анализ, внешняя среда, внутренняя среда.

*The article describes the urgent theoretical questions about the importance of developing a marketing strategy for industrial enterprises. The basic theoretical concepts and domestic and foreign scientists' main positions about the nature of the term "marketing strategy" have been analyzed. Substantiates the most important factors influencing the marketing strategy, which ensures the competitiveness of enterprises on market. Highlights the main methods for developing a marketing strategy and the factors that influence the choice of a strategy have been pointed out. Defines the main objectives that have to be accomplished during the development of marketing strategy for industrial enterprises. Reviews the methods of market analysis, lists the instruments for defining market competition level and finding the major market players. Demonstrates the impact of competition on marketing strategy. Reviews the theoretical aspects of increasing the enterprise' competitiveness on the market. In order to develop a marketing strategy for the enterprise, which matches the competitive conditions, market characteristics and targeted on increasing the competitiveness and effectiveness of industrial enterprise operation, it highlights the main method for marketing strategy development. Nowadays, the question of increasing of the enterprise' competitiveness becomes more important and valuable, and also requires improvements and adaptation to market conditions, which change rapidly. The enterprise' competitiveness analysis is obligatory for dominance on a market. Further research has to be focused on developing the methodical approach to creating the strategic profile of the industrial enterprise. Mainly the increase of product competitiveness is achieved competitiveness factors which include product quality, pricing, marketing strategy, market research, services. For developing a competitive business, it is important to not only upgrade the production and management, but also clear understanding of goals to be achieved. The most important should be the ability to define, rapidly and effectively use its advantages in market competition.*

**Key words:** strategy, marketing, competitiveness, efficiency, market, marketing strategy, consumer, analysis, external environment, internal environment.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах високої конкуренції кожне промислове підприємство змушене вести боротьбу за свого споживача і його переваги, тому здебільшого перевага споживача віддається товару, який визначається конкурентоспроможним, адже саме конкурентоспроможність товару розкриває покупцеві рівень його привабливості і ступінь конкурентних переваг. Конкурентоспроможність є одним із найважливіших індикаторів росту та розвитку промислового підприємства в умовах ринкової системи.

Важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності відіграє вдала маркетингова стратегія,

бо саме маркетинг орієнтований на виявлення потреб споживачів, враховує зміну споживчих переваг, оцінює потенційні можливості сегментів ринку, розробляє і застосовує стратегії щодо підвищення конкурентоспроможності. Нині проблема підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств стає все більш значущою і актуальною, а також вимагає вдосконалення й адаптації до ринку, що постійно змінюється. Аналіз конкурентоспроможності підприємства є невідмінною умовою ринкової переваги.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам дослідження формування маркетин-

гової стратегії підприємств присвячені роботи закордонних та українських економістів, таких як А. Алфьоров [1], Г. Ассель [2], А. Григор [3], Ф. Котлер [4], Н. Куденко [5], Ж. Ламбен [6], Д. Хассі [10]. Деякі вчені розглядають маркетингову стратегію як логічну й раціональну конструкцію (схему маркетингової діяльності), на основі якої відбувається вирішення маркетингових завдань компанії. Інші представники науки сприймають це як процес, який створює умови для концентрації ресурсів на можливості збільшення обсягів продажів і отриманні стійких конкурентних переваг на ринку. Треті взагалі отожднюють це з деякими засобами впливу на споживачів і задоволення їх потреб за допомогою інструментів маркетингового комплексу. Дослідження споживачів і конкурентів, а також умов конкуренції дає можливість підприємству виявити його переваги й недоліки перед конкурентами, створити перспективні конкурентні стратегії і зберігати конкурентні переваги. Однак, незважаючи на численні публікації, проблема осмислення та розроблення маркетингової стратегії для підвищення конкурентоспроможності промислового підприємства є актуальною.

**Постановка завдання.** Мета дослідження полягає у розробленні маркетингової стратегії промислового підприємства, що відповідає конкурентним умовам, особливостям ринку та спрямована на підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Можливості перевершити конкурентів значною мірою будуть підвищуватися у тих промислових підприємствах, які зможуть створити ефективну систему маркетингу. Зростання ролі маркетингу в управлінні організацією нині пов'язано з об'єктивними тенденціями посилення конкуренції та підвищення вибірковості споживачів.

Основним принципом розроблення маркетингової стратегії є орієнтація кінцевих результатів на реальні вимоги й побажання споживачів. Для реалізації цього принципу промислове підприємство повинно всебічно вивчити стан і динаміку споживчого попиту на товар та використовувати отриману інформацію під час розроблення й прийняття науково-технічних, виробничих, господарських рішень. В ринкових умовах виникає проблема взаємодії виробників промислових товарів і споживачів за певних обмежень, що встановлюються державою. Однак основним регулятором на ринку є виробник, який визначає, який товар виробляти, з якими споживчими властивостями і за якою ціною. Задля цього підприємство повинно вести чітко збалансовану маркетингову політику, а саме досліджувати стан ринку, аналізувати процес просування товару на ринок, розробляти програми виробництва та оновлення продукції, підвищувати її конкурентоспроможність.

Маркетингова стратегія націлена на використання доступних ресурсів підприємства, котрі завжди обмежені, для отримання максимального прибутку в певному часовому періоді.

Розробляючи маркетингову стратегію промислового підприємства, менеджери мають чітко визначити, яке місце підприємство посідає на ринку, з ким збирається конкурувати та якими принципами буде керуватись.

Обов'язкова умова успіху в сучасних економічних умовах – це орієнтація на конкурентів. Це означає, що підприємство має чітко розуміти сильні та слабкі сторони своїх конкурентів, використовувати їх у власних інтересах. При цьому не потрібно прагнути абсолютного лідерства в усіх сферах діяльності, адже набагато ефективніше буде сконцентрувати свої зусилля на основних напрямках.

Вибір підприємством конкурентної стратегії визначається взаємодією трьох факторів, а саме конкурентної позиції підприємства, тобто його положенням на ринку (чи є промислове підприємство лідером або претендує на лідерство, або просто посідає місце у своїй ніші), стратегічними цілями та задачами (чи прагне промислове підприємство домінувати, зайняти зручну, прибуткову ринкову нішу), етапу життєвого циклу підприємства (чи перебуває підприємство на етапі впровадження, росту, зрілості чи спаду).

Так, на стадії впровадження всі дії підприємства спрямовані на забезпечення популярності й спонукання споживача до здійснення покупки. На стадіях зростання і зрілості зусилля можуть бути спрямовані на створення конкурентоспроможності або підтримання відчуття прихильності споживача до цієї торгової марки.

В процесі розроблення маркетингової стратегії необхідно виділити місію та ціль підприємства, продіагностувати зовнішнє та внутрішнє середовища, провести сегментацію попиту та вибір цільової аудиторії, розробити стратегічні альтернативи та вибрати стратегію, спрогнозувати економічну ефективність застосування вибраної стратегії, визначити інструменти контролю результатів, а також готовність внесення змін після отримання кінцевих результатів.

Розроблення маркетингової стратегії промислового підприємства можна поділити на три етапи, такі як аналітичний, практичний, етап контролю виконання та результатів (табл. 1).

1) Аналітичний етап включає загальний аналіз ринку, визначення рівня конкуренції, аналіз споживачів, аналіз продуктового портфеля промислового підприємства, постановку маркетингових цілей промислового підприємства. Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку визначає його сильні й слабкі сторони, а також фактори, що впливають на ставлення споживачів до підприєм-

Етапи розроблення маркетингової стратегії промислового підприємства

1) Аналітичний етап розроблення маркетингової стратегії				
Загальний аналіз ринку (інтерв'ю, фокус-група, польові дослідження, спостереження, опитування)	Визначення рівня конкуренції («5 сил конкуренції М. Портера» та «карта позиціонування»)	Аналіз внутрішнього та зовнішнього стану промислового підприємства (SWOT-, PEST-аналіз)	Аналіз продуктового портфеля промислового підприємства	Постановка маркетингових цілей промислового підприємства (побудова «дерева цілей»)
2) Практичний етап розроблення маркетингової стратегії				
«Знаряддя» конкурентної боротьби (розроблення плану розвитку за кожним параметром конкурентоспроможності)	Розроблення плану дій у кожному цільовому сегменті		Елементи комплексу маркетингу (складання календарного плану, визначення бюджету, вибір стратегії)	
3) Контроль і аналіз маркетингової стратегії				

Джерело: розроблено авторами на основі джерел [1–6]

ства та, як наслідок, на зміну його частки в продажах на конкретному товарному ринку.

Загальний аналіз ринку. Якісний аналіз ринку дає змогу швидко знайти вільні ринкові ніші, вибрати найбільш привабливий цільовий ринок, краще зрозуміти споживача товару компанії, правильно поставити цілі маркетингової стратегії. До аналізу ринку можна віднести такі методи, як глибинні інтерв'ю, фокус-групи, експерименти або польові дослідження, спостереження та опитування.

Глибинні інтерв'ю (personal interviews). Якісний метод дослідження. Бесіда з одним представником цільової аудиторії за визначеним переліком відкритих питань. Допомагають розібратися в питанні детально й сформулювати гіпотези.

Фокус-групи (focus groups). Якісний метод, ефективний для розуміння причин поведінки, дослідження прихованих мотивів споживача, що допомагає сформулювати гіпотези. Дискусія або круглий стіл, за яким відбувається обговорення заданої теми цільовою групою споживачів. Є модератор, який керує дискусією за заданим переліком питань.

Експерименти або польові дослідження (experiments and field trials). Кількісний метод вивчення ринку. Допомагає перевірити певні гіпотези й альтернативи на практиці.

Спостереження (observation). Якісний метод дослідження. Спостереження за представником цільової аудиторії у звичному для нього середовищі.

Опитування (surveys). Це кількісний метод, що використовується, коли необхідно отримати точну цифру за конкретним питанням. Опитування цільового ринку за строго заданою анкетною. За розміром опитування можуть бути як великими, так і маленькими. В опитуванні важлива вибірка: чим вона більше, тим більш правильний і репрезентативний результат ви отримаєте.

Визначення рівня конкуренції і виділення основних гравців ринку. Цей етап легко реалізувати

шляхом використання двох інструментів, таких як модель «5 сил конкуренції М. Портера» і «Карта позиціонування».

Модель «5 сил конкуренції М. Портера» являє собою 5 блоків з описом ключових гравців ринку, таких як конкуренти (кількість, назви компаній, частки ринку, конкурентні переваги тощо); споживачі (кількість, наявність об'єднань, обсяг закупівель тощо); підприємства, що виробляють товари-замінники (кількість, частки ринку, вартість переходу споживачів на них); постачальники (їх кількість, можливість заміни, обсяги закупівель тощо); нові гравці (бар'єри входу і виходу, фактори, що обмежують і стимулюють їх появу) [8, с. 145].

Кожному блоку надається оцінка рівня небезпеки. Майбутня стратегія повинна бути спрямована на мінімізацію цієї небезпеки.

Карта позиціонування (perceptual map) – зручний спосіб візуалізації розуміння цільовою аудиторією ключових атрибутів товарів ринку. У маркетингу карта позиціонування використовується для того, щоб наочно показати, як саме середньостатистичний споживач сприймає позиціонування конкуруючих продуктів, а також для того, щоб, знаючи фактичний стан справ, сформулювати правильний вектор розвитку позиціонування й скласти план дій щодо досягнення цільового позиціонування товару [9, с. 210].

Аналіз внутрішнього та зовнішнього стану промислового підприємства, його сильних і слабких сторін. Для цього доцільно провести SWOT-аналіз та PEST-аналіз. SWOT-аналіз – це інструмент стратегічного планування, який дає змогу описати реалістичний стан речей будь-якого промислового підприємства. Категорії «сильні й слабкі сторони» належать до факторів, що визначаються внутрішнім станом речей у промисловому підприємстві. Категорії «можливості і загрози» є зовнішніми чинниками, які необхідно враховувати під час розроблення маркетингової стратегії підприємства. Сильні сторони й можливості відображають пози-



тивні аспекти на цьому етапі розвитку промислового підприємства. Це елементи, які сприяють досягненню поставлених цілей. Слабкі сторони й загрози є негативними аспектами, які перешкоджають розвитку промислового підприємства.

PEST-аналіз – це маркетинговий інструмент для довгострокового планування, який дає змогу врахувати вплив факторів навколишнього середовища. Прогнозування наслідків такого впливу допомагає приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати помилки.

Аналіз продуктового портфеля підприємства дасть змогу визначити конкурентоспроможність продуктового портфеля промислового підприємства та виявити найбільш перспективні товари чи послуги.

Постановка маркетингових цілей промислового підприємства. Саме цілі визначають майбутню маркетингову стратегію підприємств. Аби структурувати всі завдання та цілі, необхідно побудувати «дерево цілей». «Дерево цілей» – це структурована сукупність цілей промислового підприємства, побудована за ієрархічним принципом (розподілена за рівнями). Принцип, згідно з яким головна мета досягається за рахунок сукупності другорядних і додаткових цілей. Цілі повинні бути конкретними, переборними і досяжними, а також бути узгодженими між собою. Чим більше цілей ставить перед собою підприємство, тим воно складніше за структурою і керованістю. На цьому завершується аналітичний етап розроблення маркетингової стратегії.

2) На практичному етапі відбувається розроблення маркетингового плану промислового підприємства. Всі сили слід зосередити на визначенні заходів щодо поліпшення позицій промислового підприємства в довгостроковому періоді.

В рамках маркетингового плану підприємства необхідно опрацювати такі елементи.

«Знаряддя» конкурентної боротьби. Вибираємо ті параметри продукту або підприємства, які вигідно виділяють нас серед конкурентів. Розробляємо план розвитку щодо кожного параметру. Визначаємо стратегію конкурентної боротьби.

План дій у кожному цільовому сегменті. Для найбільш перспективних сегментів можна вжити заходів щодо розширення асортименту, збільшення кількості торгових точок, а на менш перспективних сегментах, навпаки, зменшити свій вплив. Визначаємо стратегію розвитку кожного цільового сегменту.

Елементи комплексу маркетингу. Підбиваємо підсумок і визначаємо дії щодо кожного елементу комплексу маркетингу, складаємо календарний план, призначаємо відповідальних і визначаємо бюджет. Вибираємо стратегію щодо кожного елементу комплексу маркетингу з урахуванням вибраних стратегій конкурентної боротьби й розвитку сегментів.

3) Контроль і аналіз маркетингової стратегії. Маркетингова стратегія підприємства повинна бути гнучкою, щоб реагувати на зміну зовнішнього середовища, дії конкурентів і поведінку споживачів, тому після реалізації маркетингової стратегії необхідно вжити заходів щодо контролю її виконання.

При цьому аналітична робота відбувається так само, як і під час розроблення маркетингової стратегії підприємства. Головною метою є виявлення зміни й корегування маркетингової стратегії.

Ефективність функціонування промислових підприємств в умовах ринку передбачає активний пошук і розроблення власної стратегії підвищення їх конкурентоспроможності. Саме конкурентна стратегія встановлює напрям діяльності підприємства у визначенні типу конкурентної переваги й формування ресурсного потенціалу його реалізації. Можна виділити такі напрями конкурентоспроможності промислового підприємства на ринку:

- конкурентоспроможність у галузі ринків сировини за завоювання позицій на ринку для забезпечення виробництва необхідними матеріальними ресурсами, висококваліфікованими спеціалістами, сучасною технікою та технологією задля забезпечення більш високої, ніж у конкурентів, продуктивності праці;

- конкурентоспроможність у галузі збуту товарів на ринку;

- конкурентоспроможність між покупцями на збутових ринках.

Головним чином підвищенню конкуренції продукції, що випускається, сприяють фактори конкурентоспроможності. До них належать якість продукції, ціна, маркетингова стратегія, дослідження ринку, обслуговування.

Для створення конкурентоспроможного підприємства важливо не тільки модернізувати виробництво та управління, але й чітко знати, яка ціль має бути досягнута. Головним має бути вміння визначити, швидко та ефективно використовувати в конкурентній боротьбі свої переваги.

**Висновки з проведеного дослідження.** Задля розроблення маркетингової стратегії підприємства, що відповідає конкурентним умовам, особливостям ринку та спрямована на підвищення конкурентоспроможності й ефективності діяльності промислового підприємства, виділено основні методи формування маркетингової стратегії. Розглянуто методи якісного аналізу ринку, представлено інструменти визначення рівня конкуренції та виділення основних гравців ринку. Продемонстровано вплив конкуренції на маркетингову стратегію. Нині проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств стає все більш значущою і актуальною, а також вимагає вдосконалення й адаптації до ринку, що постійно зміню-

ється. Аналіз конкурентоспроможності підприємства є неодмінною умовою ринкової переваги.

Подальші дослідження повинні бути спрямовані на розроблення методичного підходу до формування стратегічного профіля промислового підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алферов А. Методы маркетинговой деятельности. Санкт-Петербург : СПбГИЕУ, 2004. 155 с.
2. Ассель Г. Маркетинг. Принципы и стратегия : учебник. 2001. 804 с.
3. Григор А. Дослідження інструментальних стратегій маркетингу. Актуальні проблеми економіки. 2005. № 2 (44). С. 47–52.
4. Котлер Ф. Основы маркетинга : учебное пособие / пер. с англ. В. Боброва. Москва, 1996. 698 с.
5. Куденко Н. Маркетингові стратегії фірми : монографія. Київ : КНЕУ, 2012. 245 с.
6. Ламбен Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива. Санкт-Петербург : Наука, 1996. 590 с.
7. Поліщук І. Стратегічні аспекти управління маркетинговим потенціалом підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2016. № 5 (2). С. 234–238.
8. Савіна С. Особливості стратегічного маркетингового планування на підприємстві : монографія. Луцьк, 2018. 138 с.
9. Таран О. Теоретичні засади формування системи стратегічного управління організацією. Вісник ХНАУ. 2019. № 3. С. 106–118.
10. Хасси Д. Стратегия и планирование: путеводитель менеджера. Санкт-Петербург, 2001. 378 с.

#### REFERENCES:

1. Alferov A. (2004) *Metody marketingovoy deyatelnosti* [Methods of marketing activities]. St. Petersburg: SPbGIEU. (in Russian)
2. Assel' G. (2001) *Marketing: printsipy i strategiya* [Marketing. Principles and strategy]. (in Russian)
3. Ghryghor A. (2005) *Doslidzhennja instrumentalnykh strateghij marketynghu* [Research of instrumental marketing strategies]. *Aktualjni problemy ekonomiky* [Current economic problems], no. 2 (44), pp. 47–52.
4. Kotler F. (2009) *Osnovy marketinga* [Marketing Basics]. (in Russian)
5. Kudenko N. (2012) *Marketynghovi strateghiji firmy* [Marketing strategies of the firm]. Kyiv. (in Ukrainian)
6. Lamben J. (1996) *Strategicheskij marketing. Evropeyskaya perspektiva* [Strategic marketing. European perspective]. St. Petersburg: Nauka. (in Russian)
7. Polishhuk I. (2016) *Strategichni aspekty upravlinnja marketynghovym potencialom pidpryemstva* [Strategic aspects of managing the marketing potential of the enterprise]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 5 (2), pp. 234–238.
8. Savina S. (2018) *Osoblyvosti strategichnogho marketynghovogho planuvannja na pidpryjemstvi* [Features of strategic marketing planning at the enterprise]. Lutsk. (in Ukrainian)
9. Taran O. (2019) *Teoretychni zasady formuvannja systemy strategichnogho upravlinnja orghanizacijeju* [Theoretical bases of formation of system of strategic management of the organization]. *Bulletin of KNAU*, no. 3, pp. 106–118.
10. Khassi J. (2001) *Strategiya i planirovanie: putevoditel' menedzhera* [Strategy and Planning: A Manager's Guide]. St. Petersburg. (in Russian)

## ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УКРАЇНІ

### PROBLEMS AND PROSPECTS OF ENTREPRENEURSHIP DEVELOPMENT IN UKRAINE

У статті досліджено основні проблеми розвитку та перспективи розвитку підприємництва в Україні. Підтримка бізнесу і побудова соціально орієнтованої економіки стають важливим напрямом українських реформ. На основі детального аналізу статистичних даних та показників, що характеризують тенденції розвитку підприємництва в Україні, таких як кількість економічних суб'єктів, кількість зайнятих працівників, обсяги реалізації, фінансові показники, зроблено спробу знайти рішення накопичених проблем підвищення ефективності підприємництва в Україні за допомогою пошуку нових шляхів її реформування. Порівняно національний та міжнародний досвід у цій сфері. Виявлено, що малі підприємства є важливою складовою частиною ринкової економіки та невід'ємною частиною механізму конкуренції. Підприємства надають ринковій економіці гнучкість, мобілізують капітал і виробництво. Ресурси населення із сильним антимонопольним потенціалом є важливим фактором структурної перебудови та постачання, прориву технічного прогресу й вирішення проблем зайнятості, тому розвиток підприємництва є стратегічним завданням, щоб реформувати економічну політику. З урахуванням дослідженого підбито підсумки та запропоновано шляхи вдосконалення розвитку підприємництва в Україні. Визначено, що розвиток підприємництва значно відстає від розвитку провідних країн світу, а також виокремлено основні проблеми. Запропоновано основні напрями перспектив розвитку підприємництва в Україні.

**Ключові слова:** підприємництво, проблеми, розвиток підприємництва, перспективи розвитку, підприємницька діяльність, ринкові умови, національна економіка, державна підтримка.

*В статті досліджено основні проблеми розвитку та перспективи розвитку підприємництва в Україні. Підтримка*

*бізнесу і построяння соціально орієнтованої економіки становлять важливим напрямом українських реформ. На основі детального аналізу статистичних даних та показників, що характеризують тенденції розвитку підприємництва в Україні, таких як кількість економічних суб'єктів, кількість зайнятих працівників, обсяги реалізації, фінансові показники, зроблено спробу знайти рішення накопичених проблем підвищення ефективності підприємництва в Україні за допомогою пошуку нових шляхів її реформування. Порівняно національний та міжнародний досвід у цій сфері. Виявлено, що малі підприємства є важливою складовою частиною ринкової економіки та невід'ємною частиною механізму конкуренції. Підприємства надають ринковій економіці гнучкість, мобілізують капітал і виробництво. Ресурси населення із сильним антимонопольним потенціалом є важливим фактором структурної перебудови та постачання, прорива технічного прогресу й рішення проблем зайнятості, тому розвиток підприємництва є стратегічним завданням, щоб реформувати економічну політику. З урахуванням дослідженого підбито підсумки та запропоновано шляхи вдосконалення розвитку підприємництва в Україні. Визначено, що розвиток підприємництва значно відстає від розвитку провідних країн світу, а також виокремлено основні проблеми. Запропоновано основні напрями перспектив розвитку підприємництва в Україні.*

**Ключевые слова:** *предпринимательство, проблемы, развитие предпринимательства, перспективы развития, предпринимательская деятельность, рыночные условия, национальная экономика, государственная поддержка.*

УДК 338.2

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-15>

#### Шацька З.Я.

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри економіки та сфери обслуговування  
Київський національний університет технологій та дизайну  
**Горбачов Я.І.**  
студент  
Київський національний університет технологій та дизайну

#### Shatska Zoryana

Kyiv National University  
of Technology and Design

#### Gorbachov Yaroslav

Kyiv National University  
of Technology and Design

*The article considers the issues of business development of Ukraine. Supporting small business and building a society-oriented economy are becoming important areas of Ukraine's reform. The main factor is to raise people's living standards and promote the integration of the national economy. Based on a detailed analysis of statistics and indicators that characterize Ukrainian business trends, namely: the number of companies, number of employees, sales, financial indicators, we are trying to find a way out, looking for new ways to reform. Promising ways to solve these problems in the context of small business support are proposed. In today's market economy, Ukraine is forced to overcome many macroeconomic obstacles, mainly due to inefficient financial security, excessive tax pressure and other restrictions imposed by law. The creation of an appropriate legal framework for business development primarily involves the establishment of legal guarantees to ensure freedom and protection of private property, the formulation of effective laws and regulations aimed at stimulating entrepreneurship, eliminating legal contradictions and repealing regulations that hinder the development of private initiative. By ignoring the benefits of entrepreneurship, the number of employees increased and the number of self-employed decreased. These processes negatively affect the social activities of citizens, inhibiting the desire and ability of people to pursue specific interests associated with the active activities of independent businesses. Therefore, in order to introduce an effective mechanism of entrepreneurship in Ukraine, it is necessary to first take certain measures to democratize market relations and reduce social tensions. The interests of entrepreneurs should be protected not only by government agencies, but also by individual organizations created to lobby the business community, whose views are important in the national decision-making process, especially with regard to taxation and donations. Therefore, a promising way to overcome these obstacles should be to reach a consensus that entrepreneurs should protect their own interests. The role of the state should be only to improve the necessary infrastructure and create an effective legal framework to create space for the development of public organizations and other associations aimed at solving the problems of Ukrainian business development.*

**Key words:** *entrepreneurship, problems, development of entrepreneurship, prospects of development, entrepreneurial activity, market conditions, national economy, state support.*

**Постановка проблеми.** Сьогодні розвиток підприємництва перебуває в критичному становищі. Значний вплив на цю ситуацію справила війна на

Сході країни, яка гостро вплинула на діяльність підприємств, а також спричинила економічну кризу. Щоби покращити ситуацію, необхідно створити

механізми, що стимулювали би суб'єктів господарювання до нарощення обсягів, підвищення ефективності виробництва, а також слідкувати за оновленнями виробничої матеріально-технічної бази.

Розквіт підприємництва може залежати від багатьох факторів, але основою є соціально-економічне зростання країни. Отже, першочерговим завданням України має бути створення сприятливих умов соціально орієнтованого характеру з урахуванням загальнодержавного та регіонального інтересу [10, с. 45].

Реальність українських підприємств в економіці показує, що процес розвитку виробництва постійно стикається з низкою суцільних перешкод, адже не завжди впровадження реформ відповідає рівню розвитку або виду діяльності господарюючого суб'єкта.

Розглядаючи проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні, маємо загострити свою увагу на досвіді закордонних країн. Наприклад, нині у світі підприємства з однаковим виробництвом створюють групові об'єднання, що допомагає їм пережити ситуацію з пандемією та досягати поставлених цілей [1].

На нашу думку, однією з головних умов розвитку підприємництва в Україні є створення більш привабливого інвестиційного клімату, адже потенціал нашої держави є привабливим (геополітичне положення країни, щедри природні ресурси, значна кваліфікована робоча сила тощо) для активності іноземних інвесторів. Ще однією умовою для того, щоби привабити інвесторів, є створення сприятливого законодавства. Таким чином, визначення основних проблем та перспектив розвитку підприємства стає все більше актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням питання щодо розвитку підприємництва займалася значна кількість учених, як зарубіжних, так і вітчизняних, зокрема О.В. Дикань [2], О.М. Полякова [3], В.А. Табінський [5], Н.Л. Фролова [8], А.В. Толстова [7], О.В. Шраменко [9], О.В. Якушева [10], О.І. Тимченко [6], В.М. Базилевич [10], Л.В. Вовк [1], П. Друкер [10]. Науковці зазначають, що розвиток підприємництва значно впливає на економічне зростання як одну із стратегічних складових частин національної економіки та організаційно-економічну систему стратегічного розвитку підприємства або окремої галузі.

Проте з огляду на всі здобутки вчених, присвячених цій темі, потребують більш детального розгляду проблеми та визначення перспективних напрямів розвитку підприємництва в Україні.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення проблем та перспективних напрямів розвитку підприємництва в Україні, підвищення рівня життя населення та сприяння процесам інтеграції в національне господарство, впровадження необхідних важелів управління у сферу малого підприємництва.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Розгляд підприємництва, як показує закордонний досвід, являє собою важливу складову частину конкурентоспроможності національної економіки. Розвиток підприємництва значно залежить від зовнішнього середовища, в якому останніми роками відбулися такі великі зрушення:

- 1) індивідуальність споживчої поведінки, яка проявляється у диференціації попиту;
- 2) швидкий розвиток нових технологій (інформаційних та комунікаційних);
- 3) глобалізація конкуренції [6].

Сьогодні доступність до будь-яких товарів, зростання освітнього та культурного рівнів життя, підвищення інформативності все більш знаходять своє відображення в різниці життєвих поглядів та культури, що може привести до значної диференціації попиту, який значно скоротить життєвий цикл продукції, змусить надавати товарам деяку особливу індивідуальність та зменшить обсяги виробництва товарів за однотипним складом. Отже, за зниження виробництва стандартизованих виробів із певними характерними властивостями та збільшення виробництва особливих виробів, які призначені для визначеної групи споживачів і, відповідно, мають короткий життєвий цикл, диференційовані вимоги споживачів спонукають підприємство постійно шукати більш інноваційні підходи до спеціалізації, концентрації та кооперації виробництва.

Як бачимо, сьогодні прогрес інформатизації суспільства розвивається з шаленою швидкістю, що означає, що будь-хто чи організована група має можливість дізнаватися через автоматизовані системи зв'язку будь-яку інформацію. Мінімізація та висока ефективність сучасних технологій надають ширший простір для їх застосування і не тільки великими підприємствами, але й малими та середніми.

Ще однією домінуючою тенденцією є заострення конкуренції в глобальному масштабі. Для цієї тенденції більш характерно те, що нині все більш настає інтернаціоналізація ринків значно зростаючої кількості товарів та послуг. Хоча на міжнародних ринках нині працюють не тільки великі корпорації, але й середні та малі підприємства, одними з ключових факторів їх успіху в конкурентній боротьбі є постійний моніторинг споживачів, дослідження специфіки їх сфери господарювання, що значно скорочує час на розроблення та просування на ринок нового товару [5, с. 849].

Досліджуючи проблеми розвитку підприємництва в Україні, ми здійснили ґрунтовний аналіз, який дає змогу окреслити деякі особливості та проблеми розвитку суб'єктів господарювання підприємства відповідно до їх сегментування (великі, середні та малі підприємства, мікропідприємства та фізичні особи – підприємці) (табл. 1).

Характеристика проблем основних сегментів підприємництва

Сегмент	Характеристики	Проблеми
Великі підприємства	Поширення: приблизно 0,1% від повної кількості підприємств. Розташування: нерівномірність функціонування на території України (перевагу має більш східна частина країни). Досить значна продуктивність праці, яка складає 145% від середнього рівня. На жаль, ефективність підприємств має понад 48,2% збиткових. Має досить значну частку робочих місць, а саме близько 30%.	– Можливість використання застарілого обладнання; – здебільшого відсутність стабільної співпраці з дослідницькими та науковими центрами; – високі витрати на енергоємність виробництва; здебільшого високий соціальний тиск на підприємство; – неможливість швидко змінювати виробництво товарів і послуг, тобто відсутня гнучкість асортиментної політики.
Середні підприємства	Поширення: приблизно 5% від повної кількості підприємств. Географія розташування в більшості в містах. Продуктивність праці в середніх підприємствах складає 91% від середнього рівня. Робочі місця складають близько 43% та мають найбільшу частку зайнятості.	– Обмеженні можливості для експорту (товарів та послуг); – низький рівень знань та кваліфікації менеджерів; здебільшого відсутність стабільної співпраці з дослідницькими та науковими центрами; – занижений рівень ефективності ведення бізнесу; не вкладення коштів в інноваційний розвиток.
Малі підприємства	Поширення: приблизно 13% від повної кількості підприємств. Продуктивність праці в середніх підприємствах складає 70% від середнього рівня. Зайнятість працівників на підприємствах складає трохи більше 15%.	– Відсутність підтримки з боку держави; занижений рівень ефективності ведення бізнесу; – відсутність стимулів та мотивації для зростання малого бізнесу; – обмеження щодо джерел фінансування малого бізнесу; – відсутність стимулів для зростання бізнесу; – не вкладення коштів в інноваційний розвиток; обмежені можливості для експорту (товарів та послуг).
Мікропідприємства	Поширення: приблизно 80% від повної кількості підприємств. Географія розташування по всій території країни. Продуктивність праці в мікропідприємствах складає 54% від середнього рівня. Зайнятість працівників на підприємстві складає трохи більше 15%.	– Відсутність підтримки з боку держави; – занижений рівень ефективності ведення бізнесу; – відсутність стимулів та мотивації для зростання бізнесу; – обмеження щодо джерел фінансування бізнесу; – недостатність знань і навичок ведення бізнесу; – не вкладення коштів в інноваційний розвиток.
Фізичні особи – підприємці	Поширення на всій території країни, є найбільш поширеною формою господарської діяльності. Географія розташування по всіх регіонах, навіть маленьких населених пунктах країни. Переважає здебільшого самозайнятість без додаткового найму персоналу, що складає близько 82%.	– Все більше поширюються фіктивні підприємництва задля оптимізації оподаткування; – відсутні стимули та мотивація для зростання бізнесу (спрощена система оподаткування не стимулює до зростання); – недостатність знань і навичок ведення бізнесу; – обмеження щодо джерел фінансування бізнесу; – відсутність підтримки з боку держави.

Джерело: [6]

Отже, можна виділити такі основні проблеми розвитку підприємництва в Україні як базису економічного розвитку:

- обмеження можливості для експорту продукції (товарів, робіт, послуг);
- недосконалий рівень кваліфікованих менеджерів;
- досить занижений інноваційний розвиток;
- відсутність можливості для стабільної співпраці з науково-дослідними, науковими центрами та установами;
- невисокий рівень ефективності ведення бізнесу;
- повна відсутність державної підтримки розвитку підприємництва в Україні;

- обмежений доступ до джерел фінансування, що викликаний незацікавленістю як вітчизняних, так і закордонних інвесторів щодо фінансування та підтримки розвитку українського підприємництва;
- підприємства не мають жодних стимулів для того, щоб зростав бізнес;
- керівники мають недостатньо знань та навичок для ведення бізнесу в сучасних умовах;
- набуває поширення фіктивний вид підприємництва, щоб оптимізувати оподаткування;
- відсутній дієвий механізм, який необхідний для реалізації державної політики, яка підтримує всі сегменти підприємництва;
- недосконала податкова система держави;

– взагалі відсутня нормативна-правова база, яка би була дієвою для державних проєктів та програм розвитку підприємництва України;

– недосконала система обліку та статистична звітність сегменту малого підприємництва, де є значна обмеженість інформаційного та консультативного пояснення з боку державних органів [2, с. 58].

В контексті дослідження основних проблем та зазначення перспективних напрямів розвитку підприємництва в Україні особливого значення набувають питання фінансової підтримки та їх розвитку.

Під час аналізу проблем розвитку підприємництва в Україні стає зрозумілим, що забезпечення його стабільного зростання повністю залежить від сформованої та дієвої державної політики в цій сфері. Саме тому основні перспективні напрями розвитку підприємництва в Україні повинні спиратись на формування та реалізацію таких завдань державної політики:

– оптимізувати інструменти державно-регуляторної політики у сфері розвитку підприємництва в Україні;

– розширювати доступ до фінансових ресурсів, впроваджувати механізми державної фінансової підтримки підприємництва;

– забезпечувати прозорий доступ до публічного замовлення;

– покращувати доступ до процесу міжнародного трансферу їх технологій;

– забезпечувати державну підтримку для інноваційного розвитку суб'єктів господарювання підприємництва, звертаючи більш особливу увагу на малий та середній сегменти;

– оптимізувати адміністративний та податковий тиск;

– організувати безкоштовні консультаційні послуги для суб'єктів малого та середнього сегментів у питаннях, які мають юридичний супровід;

– вжити заходів щодо поборення корупції в органах публічної влади;

– створити сприятливі умови для розвитку більш сучасної інноваційної інфраструктури для підприємництва;

– забезпечити захист національного підприємництва на міжнародній арені;

– удосконалити процедури проведення банкрутства та відновлення їх платоспроможності;

– сформувані передумови для розвитку підприємницької діяльності та його бізнес-культури [7, с. 56].

Якщо реалізувати всі запропоновані стратегічні напрями, то це сприятиме виходу суб'єктів підприємництва України на новий рівень, тобто на європейський рівень розвитку, поліпшенню його бізнес-клімату, зміцненню позицій суб'єктів підприємництва в його загальній структурі національної економіки, проведенню модернізації підприєм-

ництва в Україні, що спрямоване на збільшення внеску в соціально-економічний розвиток країни, підвищенню його ефективності, в тому числі наповненості доходних частин державного та місцевого доходу. Отже, під час реалізації державної підтримуючої політики розвитку підприємництва в Україні повинна розглядатися діяльність, взаємоузгоджена із заходами у сфері правової, адміністративної, регуляторної, макроекономічної та інституційної політики [9, с. 34].

Підприємництво орієнтоване на оптимізаційне використання доступних ресурсів. Саме в структурі доступних ресурсів можна визначити як галузеву структуру підприємництва (велике, середнє та мале), так і особливості його функціонування. Налагодити дієздатне підприємництво в економіці, яка потерпає від дефіциту ресурсів (фінансових, споживчих, інформаційних, організаційних тощо), просто неможливо.

Стабільні темпи зростання економіки в країні є запорукою гарантованості розвитку підприємництва. Суттєвою активізацією діяльності підприємництва є процеси, які залучаються до виробничо-інфраструктурних зв'язків з великим та середнім виробництвом, а також для підвищення рівня доходу та зростання платоспроможного попиту для населення на товари й послуги (в тому числі, на місцевому ринку) [8, с. 63].

Нині в Україні є невідкладна потреба, яка повинна забезпечити державну підтримку розвитку підприємництва (особливо малого). Заходи, які держава спрямовує на розвиток підприємництва, мають поєднуватися із загальносистемним регулюванням ринкового середовища (конкурентного, податкового, зовнішньоекономічного, митного тощо), а також специфічних заходів державного регулювання та підтримки розвитку підприємництва.

Важливим аспектом є фінансово-кредитна підтримка підприємництва. Таку політику необхідно проводити в напрямі зі створення більш розвинених мереж фінансово-кредитних організацій, страхових установ, інвестиційних і страхових фондів; розвитку підприємств із взаємного страхування та кредитування; розроблення та впровадження систем стимулювання комерційних банків, які мають змогу надавати пільгові кредити суб'єктам підприємницької діяльності.

Також слід активізувати діяльність Українського фонду з підтримки підприємництва, яке сприяє розвитку регіонального фонду для фінансової допомоги суб'єктам господарювання підприємництва, розроблення чіткого механізму спрямування деякої частки коштів, які отримали від приватизованого державного майна, на підтримання підприємств. Фінансову підтримку розвитку підприємництва в Україні можна здійснювати за рахунок коштів державних та місцевих бюджетів, позабю-

джетного фонду, а також вітчизняних та іноземних інвесторів [3, с. 38].

Розвиток підприємництва в Україні є тривалим процесом, який має певні етапи, що виходять з економічного стану країни та наявної проблеми на макро- та мікрорівнях.

**Висновки з проведеного дослідження.** Сьогодні досить великого значення набуває дедалі більш сприятливий клімат бізнес-середовища суб'єктів підприємницької діяльності, які відіграють особливу роль у формуванні та розвитку економічного потенціалу держави. Отже, на основі цього проаналізовано сучасний стан та окреслено основні проблеми та перспективи підприємництва в Україні.

Як впливає з аналізу, важливу роль у розвитку підприємництва в Україні відіграє фінансове забезпечення. Беручи це до уваги, ми запропонували основні перспективні напрями щодо покращення розвитку підприємництва в Україні.

Визначено, що основною проблемою державної політики у сфері розвитку підприємництва в Україні є вжиття неефективних та слабких заходів, які не мають чітких завдань щодо його підтримання.

На нашу думку, перспективними напрямом подальших досліджень щодо розвитку підприємництва є аналіз світового досвіду з підтримки бізнесу з боку держави.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Аналітичний звіт про стан і перспективи розвитку малого та середнього підприємництва в Україні. Київ : Державна служба України з питань регуляторної політики та розвитку підприємництва, 2014. URL: <http://www.dkrp.gov.ua/files/042dbf480c.doc> (дата звернення: 21.02.2021).
2. Дикань О.В. Розвиток бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 57. С. 58–66.
3. Полякова О.М. Соціальна відповідальність малого бізнесу як його конкурентна перевага. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 60. С. 33–39.
4. Стратегія розвитку підприємництва: експертне бачення. URL: <http://cehrin.org.ua> (дата звернення: 16.02.2021).
5. Табінський В.А., Телятник В.М. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в Україні. 2017. № 3 (43). С. 848–851.
6. Тимченко О.І. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва в регіонах України. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4135> (дата звернення: 23.03.2021).
7. Толстова А.В., Кибальчич С.В. Проблеми розвитку підприємництва в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 60. С. 55–62.
8. Фролова Н.Л. Аналіз державної політики у сфері розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 60. С. 62–71.

9. Шраменко О.В. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності на основі розвитку інформатизації економічних систем. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 32–37.

10. Якушева О.В. Економічний розвиток і підтримка малого та середнього бізнесу на регіональному рівні : дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.05. Черкаси, 2017. 288 с.

#### REFERENCES:

1. Analytichniy zvit pro stan i perspektyvy rozvytku maloho ta serednoho pidpriemnytstva v Ukraini [Analytical report on the state and prospects of small and medium enterprises in Ukraine] (2014). Kyiv: Derzhavna sluzhba Ukrainy z pytan rehuliatornoj polityky ta rozvytku pidpriemnytstva. Available at: <http://www.dkrp.gov.ua/files/042dbf480c.doc> (accessed 21 February 2021).
2. Dykan O.V. (2017) Rozvytok biznesu v Ukraini: problemy ta shliakhy zabezpechennia [Business development in Ukraine: problems and ways to ensure]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, no. 57, pp. 58–66.
3. Poliakova O.M. (2017) Sotsialna vidpovidalnist maloho biznesu yak yoho konkurentna perevaha [Social responsibility of small business as its competitive advantage]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 60, pp. 33–39.
4. Stratehiia rozvytku pidpriemnytstva: ekspertne bachennia [Entrepreneurship development strategy: expert vision]. Tsentri hromadskykh initsiatyv. Available at: <http://cehrin.org.ua> (accessed 16 February 2021).
5. Tabynskiy V.A., Teliatnyk V.M. (2017) Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [Problems and prospects of business development in Ukraine]. No. 3 (43), pp. 848–851.
6. Tymchenko O.I. Problemy ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva v rehionakh Ukrainy [Problems and prospects of entrepreneurship development in the regions of Ukraine]. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4135> (accessed 23 March 2021).
7. Tolstova A.V., Kybalchych S.V. (2017) Problemy rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [Problems of business development in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 60, pp. 55–62.
8. Frolova N.L. (2017) Analiz derzhavnoi polityky v sferi rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini [Analysis of state policy in the field of small and medium business development in Ukraine]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 60, pp. 62–71.
9. Shramenko O.V. (2017) Udokonalennia derzhavnoho rehuliuвання pidpriemnytskoi diialnosti na osnovi rozvytku informatyzatsii ekonomichnykh system [Improving state regulation of business activities based on the development of informatization of economic systems]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 5, pp. 32–37.
10. Yakusheva O.V. (2017) Ekonomichniy rozvytok i pidtrymka maloho ta serednoho biznesu na rehionalnomu rivni: dys. ... kand. ekon. nauk; 08.00.05 [Economic development and support of small and medium business at the regional level: dis. ... cand. econ. science: 08.00.05]. Cherkasy, p. 288.

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО БІЗНЕСУ  
ЗА УМОВ ЦИФРОВІЗАЦІЇPROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC BUSINESS  
UNDER CONDITIONS OF DIGITALIZATION

УДК 658.338

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-16>**Шостак Л.В.**<sup>1</sup>к.е.н., доцент  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки**Слободянюк О.В.**д.е.н., професор  
Національний університет  
«Одеська юридична академія»**Shostak Liudmyla**

Lesya Ukrainka Volyn National University

**Slobodianiuk Olha**National University  
“Odessa Law Academy”

У статті розглянуто залежність рівня капіталізації від цифрового розвитку у провідних ІТ-компаніях, проаналізовано результати наведених рейтингів, що характеризують місце країни за результатами цифровізації. Пандемія 2020 року вказала на необхідність прискорення розвитку таких сервісів, як «розумне місто» та «цифровізація освіти». Для ефективного розвитку цифровізації бізнес-середовища необхідно зосередити увагу на забезпеченні функціональних компонентів, формуванні якісної системи захисту персональних даних усіх суб'єктів цифрової економіки, створенні розвинутої цифрової інфраструктури для забезпечення максимального покриття Інтернетом території України. Особливу увагу варто приділити віддаленим селам, селищам, гірським районам, важкодоступним місцевостям, окремим об'єктам соціальної інфраструктури, оскільки саме вони перебувають у так званому цифровому розриві. Необхідний розвиток висококваліфікованого людського потенціалу та капіталу, що буде відповідає світовим вимогам і використовувати новітні технології.

**Ключові слова:** цифровізація, цифровий потенціал, розвиток бізнесу, бізнес-середовище, «цифровий розрив».

В статті рассмотрена зависимость уровня капитализации от цифрового раз-

вития в ведущих IT-компаниях, проанализированы результаты приведенных рейтингов, характеризующих место страны по результатам цифровизации. Пандемия 2020 года указала на необходимость ускорения развития таких сервисов, как «умный город» и «цифровизация образования». Для эффективного развития цифровизации бизнес-среды необходимо сосредоточить внимание на обеспечении функциональных компонентов, формировании качественной системы защиты персональных данных всех субъектов цифровой экономики, создании развитой цифровой инфраструктуры для обеспечения максимального покрытия Интернетом территории Украины. Особое внимание стоит уделить отдаленным селам, поселкам, горным районам, труднодоступным местностям, отдельным объектам социальной инфраструктуры, поскольку именно они находятся в так называемом цифровом разрыве. Необходимо развитие высококвалифицированного человеческого потенциала и капитала, что будет соответствовать мировым требованиям и использовать новейшие технологии.

**Ключевые слова:** цифровизация, цифровой потенциал, развитие бизнеса, бизнес-среда, «цифровой разрыв».

*The article examines the dependence of the level of capitalization on digital development in leading IT companies, analyzes the results of these ratings, which characterize the place of the country according to the results of digitalization. The 2020 pandemic highlighted the need to accelerate the development of services such as “smart city” and “digitalization of education”. These services are an important component of the development of the digital economy because they relate to those areas of society that, unfortunately, are still in analog rather than digital format. For the effective development of digitalization of the business environment, it is necessary to focus on the provision of functional components. Formation of a quality system of personal data protection for all subjects of the digital economy. Creation of a developed digital infrastructure to ensure maximum Internet coverage of the territory of Ukraine. Particular attention should be paid to remote villages, settlements, mountainous areas, hard-to-reach areas, individual objects of social infrastructure, because they are in the so-called digital divide. Development of highly qualified human potential and capital that will meet world requirements and use the latest technologies. Accordingly, the need for highly educated specialists is urgent and undeniable, because only the possession of specific skills and competence will enable the national economy to integrate into the global digital society. The main strategy in the digitalization of the business environment is to determine the formation of an effective internal market with the formation of consumers' motivational needs for digital products, creating conditions for national security, increasing the competitiveness of domestic enterprises and their products in both domestic and foreign markets. In line with the strategy of domestic digitalization of the business environment, the focus should be on the development of additional services, such as “smart city” and “digitalization of education”, which are important components of “Industry 4.0.” and relate to those areas of life (industry, public safety, medicine, ecology, transport, etc.) that are still in analog format.*

**Key words:** digitalization, digital potential, business development, business environment, digital divide.

**Постановка проблеми.** Світова цифровізація відбувається галопуючими темпами, що мотивує вітчизняні компанії не зупинятись на досягнутих рівнях цифрового розвитку і йти в ногу з часом.

Зростає кількість технологічних ТНК, причому, як свідчать дослідження вітчизняних науковців, у 2010 році таких компаній було 11, у 2015 році – уже 1 921. Найбільший рівень цифровізації, звичайно, зафіксовано в ІТ-бізнесі. Провідні компанії світу перебувають одночасно на високих позиціях за рівнем капіталізації, що дає високий рівень їх цифровізації.

В основі цифровізації вітчизняної економіки перебувають так звані цифрові тренди, які дають можливість прогнозувати розвиток цифрового середовища, технологічні та соціальні явища на досить значну перспективу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Найбільш вагомими є дослідження таких авторів, як Л. Кіт, І. Маліка, А. Філіпенко, О. Джусов, С. Апальков, К. Краус, О. Голобородько. Водночас значна кількість проблем щодо бачення концепції цифрового розвитку, ефективні способи залучення інновацій у розвиток цифрового біз-

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8786-9582>



нес-середовища залишаються недостатньо розкритими.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є узагальнення аналітичної інформації щодо цифровізації вітчизняного бізнес-середовища, виявлення проблем та перспектив розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Варто зазначити, що цифровізація в Україні відбувається досить швидкими темпами.

Основними ключовими цифровими трендами (напрями розвитку цифрових технологій), якими визначатиметься розвиток цифровізації бізнес-середовища, є такі:

- дані, які стають головним джерелом конкурентоспроможності;
- Інтернет речей (Internet of Things, IoT);
- цифрові трансформації як окремих бізнесів, так і цілих секторів;
- економіка спільного користування (sharing economy);
- віртуалізація фізичних інфраструктурних ІТ-систем;
- штучний інтелект;
- цифрові платформи.

Під час оцінювання розвитку цифрової економіки використовують так зване цифрове табло, на основі якого формуються звіти, такі як Індекс цифрової економіки та інформаційного суспільства (DESI), Європейський звіт із цифрового прогресу (EDRP).

Основними аспектами, що визначають індекс DESI, є доступ до широкосмугового Інтернету та його якість; цифрові навички та людський капітал; використання інформаційно-комунікативних технологій громадянами; використання цифрових технологій бізнесом; цифрові публічні послуги; доступ до інформаційних ресурсів (ДіР) у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Спробуємо проаналізувати за відповідними показниками стан цифрової економіки в Україні нині.

Відповідно до інформації Державної служби статистики України, станом на 1 січня 2019 року [1] налічується 26 млн. населення країни, що користуються Інтернетом. Причому у 2017 році такий показник становив 23,6 млн. абонентів. Варто зазначити, що більше трьох років українці мають змогу користуватись мобільним 4G-інтернетом. Близько 70–80% території України має покриття мережею Інтернет, а щорічний обсяг приватних інвестицій у сферу побудови цифрових інфраструктур становить 3 млрд. дол. [2].

Позитивним є той факт, що вітчизняні айтішники входять у п'ятірку найкращих спеціалістів галузі у світі, а українські ІТ-компанії вважаються досить інноваційним простором. Проте цифровізація бізнес-середовища – це також уміння населення користуватися інформаційними технологі-

ями, причому не лише професійного змісту, але й пересічних громадян.

Саме цифрові навички мають сприяти використанню технологій у повсякденному житті. Такі навички включають уміння пошуку, оцінювання та оброблення інформації, взаємодію та правильне використання технологій для спілкування у відповідному онлайн-середовищі, а також навички створення та редагування цифрового контенту [3].

Розвиток цифрових вітчизняних технологій має досить потужний потенціал. Так, за даними Державної служби статистики України, 91,1% підприємств є комп'ютеризованими. Якщо розглядати окремі сфери, то найбільше значення цього показника мають страхування (99,6%), радіомовлення та телебачення (96,5%), щодо найменшого рівня комп'ютеризації, то його має сфера готельно-ресторанного бізнесу (лише 82,1%). Інтернет давав змогу отримувати банківські та фінансові послуги (87,7% підприємств); форми (81,6%); інформацію (80,5%); повертати заповнені форми (66,6%); виконувати адміністративні процедури (декларування, реєстрація, запит на одержання дозволу (40,5%)). Однак далеко невтішним показником є частка домогосподарств із доступом в Інтернет. В Україні це лише 57%, тоді як у ЄС цей показник сягає 78% [4].

Хочеться відзначити позитивний момент високого рівня цифровізації бізнес-середовища окремих галузей національної економіки, проте у державному секторі рівень цифровізації ще досить низький. Негативним моментом є той факт, що Україна не має власних платіжних систем і змушена користуватись так званими сурогатами або зарубіжними аналогами. Проте, незважаючи на наявні перешкоди та бар'єри, вітчизняна цифрова економіка має всі шанси посісти гідне місце серед світових.

Варто відзначити, що останніми роками цифровізація (діджиталізація) на вітчизняних підприємствах характеризується такими рисами: близько 60% бізнес-структур вже використовують цифрові технології під потреби клієнта; майже 20% лише починають знайомитися з діджиталом; біля 15% компаній мотивують до обслуговування клієнтів за допомогою цифрових технологій; лише 3–4% компаній повністю діджиталізовані.

Перехід до цифровізації, використання хмарних технологій відкривають безліч можливостей для бізнесу. Перш за все це стосується заощадження часу в результаті діджиталізації бізнес-середовища, зберігання файлів із базами даних та офісного програмного забезпечення, забезпечення доступу до більш сучасного спеціального програмного забезпечення.

Варто зазначити, що загалом інформаційно-комунікаційні технології на українських підприємствах розвиваються ефективно. Для здійснення

масштабних цифрових трансформацій підприємства мають створити відповідні умови. Необхідне формування нової інформаційної системи управління або модернізація старої, яка повинна за мінімальних витрат забезпечувати високий рівень кібербезпеки та широке використання можливостей сучасних інформаційних технологій, давати змогу швидко й ефективно передавати дані, які необхідні для оперативного й обґрунтованого прийняття рішень. ІКТ дають можливість суттєво змінити підхід до управління підприємствами та бізнес-процесами, що дає підстави говорити про використання концепції «електронного бізнесу» [5].

Як показує світовий досвід цифровізації, в усіх країнах практично однакові тенденції: повна цифровізація бізнес-середовища за наступні 5 років. Перші кроки у діджиталізації соціальної сфери та державних послуг є пріоритетними.

Прикладом ефективної цифровізації в Польщі є цифровізація обслуговування громадян, яка здійснюється з 1990-х років шляхом створення проєкту PESEL – реєстру персональних ідентифікаційних кодів, які дають змогу оминати бюрократичні процеси під час заміни мобільного номера чи відвідування лікаря. Позитивним результатом цифровізації бізнес-середовища було створення Міністерства цифровізації, яким згодом було реалізовано програму «Цифрова Польща» і, як наслідок, реалізація двох практичних програм, таких як mDokumenty (наявність у гаджетах водійських прав та ID-картки), mWeryfikator (перевірка електронних документів на легітимність). Важливим наслідком цифровізації стали електронні вибори, які є досить актуальними в період пандемії (в Україні відбуваються лише перші спроби, а саме проєкт GoVote в КНУ ім. Тараса Шевченка).

Економіки, які вміють підтримувати ефективне використання цифрових талантів, ефективні рамки регулювання та швидке впровадження нових технологій (які Центр називає «готовністю до майбутнього»), змогли досягти перших позицій.

Сінгапур посідає перше місце за показниками рейтингу талановитих кадрів та нормативно-правової бази; Швеція та Данія виділяються своїми чудовими оцінками у формуванні знань; тоді як Східна Азія, Західна Європа та Північна Америка є найбільш прогресивними в цифровому аспекті регіонами.

Однозначно досвід передових світових лідерів є досить важливим для розвитку вітчизняної цифровізації бізнес-середовища, яке нині характеризується досить непоганим рівнем інноваційності та трансформативності.

Сучасна цифрова вітчизняна економіка є важливим чинником економічного зростання та формування високого рівня життя суспільства. Світові лідери ставлять цифрову економіку на перший

щабель капіталізації і розглядають цифровізацію як першочерговий напрям інноваційного розвитку виробничо-економічних систем різних рівнів та інструмент забезпечення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Для України процеси цифровізації мають велике значення, оскільки це надає реальні можливості для модернізації економіки, її інноваційного зростання, покращення виробничо-технологічної структури, подолання на цій основі сучасного кризового стану.

Активізація з боку державних органів свідчить про необхідність активізації зусиль бізнесу, держави та суспільства у поширенні цифрових технологій та пришвидшенні формування цифрової економіки, тому подальші дослідження будуть пов'язані з аналізом процесів трансформації економічної культури в умовах цифровізації бізнесу та формуванням її цифрової складової частини.

Загалом в Україні завдяки освіті та людям є необхідний потенціал для здійснення глобальної цифровізації бізнес-середовища, також є здобутки окремих компаній (технологічний сектор). Однак існують і серйозні проблеми: ми не розвиваємо систему, не працюємо комплексно і повільно втрачаємо потенціал.

Пандемія та спад економік практично усіх країн світу змушують суб'єктів господарювання переходити на технології, які вони не планували впроваджувати до певного часу, і переглядати свої стратегічні пріоритети. «Ставай digital або помри» – реальність сучасного економічного розвитку.

Незважаючи на цілу низку позитивних моментів, процес цифровізації приводить до негативних наслідків, особливо вони стосуються суспільства. Негативними наслідками цифровізації є збільшення безробіття (поява цілого класу «зайвих» людей, тотальне перенавчання персоналу, руйнування звичних механізмів «гарантій майбутнього» (гідної пенсії, гарантованого соціального захисту тощо)); зменшення рівня загального добробуту населення, відповідно, зниження платоспроможного попиту, що може привести до уповільнення розвитку окремих секторів економіки [6, с. 250].

Основні проблеми, з якими зіткнулися бізнес-структури, можуть бути вирішені шляхом цифровізації бізнес-середовища.

1) Потреба власників бізнесу в захисті своїх співробітників. Епідемія може стати тим переломним моментом, після якого дистанційна робота стане звичною практикою і доведе лідерам, що їхні співробітники можуть працювати з дому так само ефективно, як і в офісі, за наявності потрібних технологій.

2) Нетворкінг і бізнес-комунікації. Через карантин були скасовані всі основні заходи, як і всі авіаперельоти й поїздки. Однією з альтернатив осо-

бистим зустрічам є відеоконференції, існує також безліч платформ, що пропонують можливості для нетворкінгу.

3) Безперервне навчання. Віртуальні школи, курси для самостійного вивчення, платформи для онлайн-навчання, системи управління дистанційним навчанням є прикладами того, як діджиталізація освіти може допомогти педагогам під час вимушеного закриття шкіл і в подальшій практиці.

4) Збої і порушення в ланцюгах поставок і зупинка виробництва, звідки впливає зростаючий попит на автоматизацію процесів і роботизацію.

5) Стратегія і тактика збереження життєздатності компанії в умовах хаосу.

6) Більшість компаній не зовсім визначилась у необхідному типі цифровізації, що супроводжується створенням бар'єрів для віртуалізації бізнес-середовища.

7) Неповне усвідомлення позитивних наслідків цифровізації бізнес-середовища для окремого бізнесу.

На шляху цифровізації вітчизняної економіки, звичайно, буде ще маса проблеми. Проте ті напрацювання шляхів вирішення комплексу окреслених проблем значно активізують процеси цифровізації та пришвидшують розвиток цифрової економіки в Україні. Однак для того, щоб населення, бізнес, державні службовці, політики та економіка отримували максимальну вигоду від цифровізації, потрібно проводити її з дотриманням принципів, правил, законів тощо.

Безперечно, цифровізація надає багато переваг, що проявляються у формі численних мультиплікаційних ефектів від включення в єдиний інформаційний простір усіх виробничих ланцюжків. Проте її вплив на суспільство та економіку є неоднозначним.

1) Забезпечення нею переходу розвитку економіки на новий рівень зумовлює руйнування старої системи виробництва й розподілу благ, а це характеризує вже цифрові технології як «підривні» (disruptive).

2) Впровадженню нових технологій притаманний надлишковий оптимізм, тобто коли сукупний ефект від використання цифрових дивідендів є набагато слабшим за очікуваний. Сказане підтверджується тим, що останніми роками спостерігається стійка тенденція до скорочення середніх за світовою економікою темпів зростання продуктивності праці, тільки 15% із цифровізованих підприємств є успішними [7].

3) Наявна нерівномірність у розподілі позитивного ефекту від запровадження цифрової економіки як між країнами, так і серед груп населення всередині країн.

4) Цифровізація більшою мірою вигідна торговельним компаніям і банкам. При цьому «наскрізні технології» (роботизація, технологія блокчейну,

нейромережі, штучний інтелект, квантова віртуальна й доповнена реальність), якими оптимізується виробництво, а також роботизація, віддалений контроль приводять до скорочення і ліквідації робочих місць.

Однак, крім позитивних моментів, цифровізація має певні ризики. Тут варто розрізнити ризики цифрової трансформації та ризики цифровізації бізнес-середовища, зумовлені впровадженням цифрових технологій.

Головний ризик цифровізації бізнес-середовища – це можливе зростання рівня безробіття. По-перше, автоматизація процесів залишить без роботи частину населення. По-друге, виникатимуть нові потреби та запити з боку ринку на нові професії (герокінезіолог, естетист, спеціаліст із сонячних технологій, аналітик автотранспорту, ренатуралізатор, персональний вебменеджер, посол із культури компанії, міський фермер, аудитор екосистем, консультант із питань роботів, цифровий мемуарист, дизайнер ігровікації, експерт зі спрощення, архітектор віртуальної реальності, інженер 3D-друку, консультант із цифрової валюти) та трансформацію наявних (учитель, шкільний дієтолог, містоплантауальник, бібліотекар). Частково вирішити наведені проблеми працевлаштування можна шляхом стимулювання зайнятості, формування культури «навчання протягом усього життя», створення й розвитку цифрових платформ талантів.

Іншим потужним ризиком є зростання кіберзлочинності (крадіжки персональних даних, коштів із рахунків, збирання безлічі конфіденційної та комерційної інформації, блокування діяльності тощо), боротьбу з якою потрібно проводити як на особистому, так і на державному рівнях.

Основними проблемами та перешкодами впровадження цифрової економіки в Україні є такі:

1) недостатньо розвинена інфраструктура (за даними ресурсу Speedtest.net, позиції України у світі за показниками якості інтернет-з'єднання неймовірно низькі, а саме 114 місце за якістю мобільного Інтернету);

2) низька технологічна освіченість, доступність не для всіх громадян переваг та можливостей цифрового світу, територіальна цифрова нерівність (сільське населення, особи з низьким рівнем доходу та старші вікові групи більш обмежені в доступі до мережі Інтернет), незначна частка інновацій у цифрову економіку (тільки 17% українських виробництв використовують інновації, тоді як у ЄС такий показник сягає 49%);

3) застарілість техніки у державних організаціях та структурах (якщо українські приватні ІТ-компанії можуть дозволити собі найсучасніше обладнання, то державні структури, малий та середній бізнес, потенційні покупці їхніх товарів та послуг в Україні, а також пересічні українці обмежені як у техніці, так і у фінансах);

4) низький рівень державної підтримки модернізації основних засобів виробництва на цифрові, існування більшості проєктів на папері та відсутність реалізації їх на практиці, слабкий прогрес у наблизенні до ключових досягнень;

5) низький рівень безпеки та довіри користувачів Інтернету в цифровій економіці;

6) високий ризик інформаційних та кібератак, недосконалість системи антивірусного оснащення, а також порівняно незначна частка інвестицій у цифрову інфраструктуру.

Це далеко не весь перелік проблем та перешкод, які стають на шляху ефективного розвитку цифровізованого вітчизняного суспільства.

Варто зазначити, що на державному рівні є досить багато концепцій та програм прискорення цифровізації вітчизняної економіки. Серед основних варто виділити такі, які, на наш думку, потребують першочергового впровадження:

- захист населення та безпеки (цифровізація безпеки руху, вільний та швидкий доступ до екстрених служб реагування);

- електронні картки пацієнтів, електронні направлення на аналізи та рецепти хронічним хворим та інвалідам, єдина медична база даних у сфері охорони здоров'я;

- електронні журнали незалежно від типу навчального процесу (онлайн/офлайн), доступ батьків, учнів та вчителів до інформаційної бази школи чи іншого навчального закладу у сфері освіти;

- система державного управління;

- електронне урядування;

- зміни у сфері екології та охорони навколишнього середовища;

- «розумні» зупинки, магазини, автомати й міста;

- електронні платежі та розрахунки (cashless economy);

- зручні соціальні служби для всіх категорій населення (додаток Т) у соціальній сфері;

- електронна митниця (e-customs), що передбачає спрощення та цифровізацію процедури проходження митного контролю, оформлення митних документів тощо;

- «смарт-фабрика», тобто повна автоматизація та цифровізація виробничих процесів на виробництві за допомогою роботів та обладнання;

- електронна комерція, що у фінансовому аспекті є одним із важливих напрямів цифровізації вітчизняної економіки (розширення способів здійснення оплати, використання електронних грошей, онлайн-кредитування, смарт-логістика та супутні послуги, покращення цифрових навичок громадян, розвиток транскордонної електронної торгівлі).

**Висновки з проведеного дослідження.**

Вітчизняна та світова практика 2020 року показала необхідність цифровізації економік усіх країн,

оскільки пандемія внесла суттєві корективи як у життя суспільства, так і в розвиток бізнесу.

Варто зазначити, що саме цифровізація економіки в цей нелегкий час дала змогу більшості підприємств не лише залишитись на ринку, але й зменшити витрати на оренду приміщень або оформлення замовлень. Саме переведення частини бізнесу у хмарні мережі дало можливість багатьом підприємцям вийти на нові ринки збуту. Звичайно, не все позитивно. Наприклад, частина населення втратила роботу, проте це може стати стимулом для перепрофілювання своєї діяльності та самоосвіти.

Питання цифровізації ще досить довго будуть актуальними, оскільки цей процес набирає досить значних обертів, його варто досліджувати в подальшому.

### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Кількість абонентів зв'язку на 1 січня 2019 року / *Держстат України*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zv/az/az\\_u/az0119\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zv/az/az_u/az0119_u.htm) (дата звернення: 15.10.2021).

2. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України. Урядовий портал. 17.01.2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi> (дата звернення: 17.10.2021).

3. Греба Р. Яким буде олімпійський (цифровий) стрибок України. *Українська правда*. 22.02.2018. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2018/02/22/229140> (дата звернення: 15.10.2021).

4. Амелін А., Фіщук В., Лаврик Я., Юрчак О. та ін. Україна 2030Е – країна з розвинутою цифровою економікою. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoyu.html> (дата звернення: 14.10.2021).

5. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабміну України від 17 січня 2018 року № 67-р.

6. Шостак Л., Більо І., Микитюк Є. Потенціал цифровізації вітчизняного бізнес-середовища. *Економічний аналіз*. 2021. Т. 31. № 1. Ст. 245–251 (Index Copernicus).

7. Digital economy and society statistics – enterprises. Eurostat. Statistics Explained. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises) (дата звернення: 15.10.2021).

### REFERENCES:

1. Kilkist abonentiv zviazku na 1 sichnia 2019 roku. *Derzhstat Ukrainy*. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zv/az/az\\_u/az0119\\_u.htm](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/zv/az/az_u/az0119_u.htm).

2. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii". *Uriadovyi portal*. 17.01.2018. URL: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-konceptiyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayini-na20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi>.

3. Hreba R. Yakym bude olimpiiskyi (tsyfrovyi) strybok Ukrainy. *Ukrainska pravda*. 22.02.2018. URL: <https://life.pravda.com.ua/columns/2018/02/22/229140>.

4. Ukraina 2030E – kraina z rozvynutoiu tsyfrovoy ekonomikoju / Amelin A., Fishchuk V., Lavryk Ya., Yur-

chak O. ta in. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyuekonomikoju.html>.

5. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii: Rozporiadzhennia Kabminu Ukrainy vid 17.01.2018 № 67-r.

6. Shostak L., Bilo I., Mykytiuk Ye. (2021) Potential tsyfrovizatsii vitchyznianoho biznes-seredovyscha. *Ekonomichnyi analiz*. Tom 31. № 1, pp. 245–251 (Index Copernicus).

7. Digital economy and society statistics – enterprises. Eurostat. *Statistics Explained*. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Digital_economy_and_society_statistics_-_enterprises).

# ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО БУДІВЕЛЬНОГО ДЕВЕЛОПМЕНТУ

## INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGIES OF MODERN CONSTRUCTION DEVELOPMENT

У статті розглянуто поняття «будівельний девелопмент» та його роль у розвитку інвестиційно-будівельного комплексу країни. Проаналізовано організаційні переваги діяльності девелоперів. Визначено основні види девелопменту та стратегії, які можуть вибрати організації-девелопери для досягнення своїх стратегічних цілей. Окреслено основні етапи девелоперської діяльності з розбивкою по завданнях та бізнес-процесах. Обґрунтовано використання під час управління розвитком девелоперської діяльності методів резонансного управління задля досягнення синергетичного ефекту з використанням мінімуму інвестиційних ресурсів. Закладено теоретичне підґрунтя для формування вдосконаленої організаційно-інституціональної платформи економічного управління процесами девелоперської діяльності за допомогою механізмів резонансного управління в умовах розвитку світової економіки за траєкторією, що враховує точки та періоди бифуркаційних змін.

**Ключові слова:** інвестиційно-будівельний комплекс, резонансно-компенсаційне управління, теорія економічних циклів, адаптаційний ефект, будівельний девелопмент.

витий інвестиційно-строительного комплекса страны. Проанализированы организационные преимущества деятельности девелоперов. Определены основные виды девелопмента и стратегии, которые могут выбирать организации-девелоперы для достижения своих стратегических целей. Очерчены основные этапы девелоперской деятельности с разбивкой по заданиям и бизнес-процессам. Обосновано использование при управлении развитием девелоперской деятельности методов резонансного управления с целью достижения синергетического эффекта с использованием минимума инвестиционных ресурсов. Заложено теоретическое основание для формирования усовершенствованной организационно-институциональной платформы экономического управления процессами девелоперской деятельности с помощью механизмов резонансного управления в условиях развития мировой экономики по траектории, учитывающей точки и периоды бифуркационных изменений.

**Ключевые слова:** инвестиционно-строительный комплекс, резонансно-компенсационное управление, теория экономических циклов, адаптационный эффект, строительный девелопмент.

УДК 69.003: 332.87: 338.1:334.72

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-17>

**Шпаков А.В.**

к.т.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
в будівництві  
Київський національний університет  
будівництва і архітектури

**Shpakov Andrii**

Kyiv National University  
of Construction and Architecture

В статье рассмотрено понятие «строительный девелопмент» и его роль в раз-

*The article discusses the concept of "construction development" and its role in the development of the investment and construction complex of the country. The main types of development and strategies that developers can choose to achieve their strategic goals are identified. The organizational advantages of the developers' activities are analyzed. The main stages of development activities are outlined by tasks and business processes. It substantiates the use of resonance control methods in managing development of development activities in order to achieve a synergistic effect using a minimum of investment resources. A theoretical foundation has been laid for the formation of an improved organizational and institutional platform for economic management of development processes in a bifurcated trajectory of the development of the world economy with the help of resonant control mechanisms. The ways of increasing the management efficiency through the implementation of impulse effects on individual subsystems of development activities by intensifying the states of dynamic instability of a development organization are investigated. The state of dynamic instability is a necessary mechanism for ensuring the adaptive flexibility of a development organization and is provided by a number of tools and mechanisms that require further development. Among them, a methodology for selecting development projects taking into account sustainable development factors, creating a system of reserve funds for the implementation of development projects for various purposes and creating criteria for their rational use, creating a methodology for creating the most effective pool of participants in an investment construction development project or project portfolio. By providing a multi-criteria base for the analysis and selection of development projects and the circle of their participants on the latest economic, organizational and institutional principles, a multiple reduction in the level of development risk is ensured, which will contribute to the development of the construction industry.*

**Key words:** investment and construction complex, resonant compensation management, theory of economic cycles, adaptation effect, construction development.

**Постановка проблеми.** Сучасний економічний розвиток країни вже неможливо забезпечити тільки за рахунок екстенсивного зростання обсягів виробництва. Все більше уваги приділяється пошуку шляхів інтенсифікації процесів виробництва за рахунок впровадження організаційних, технологічних, економічних та інституціональних нововведень. Будівельна галузь має на меті не тільки створення нових основних фондів, але й постійне оновлення старих. Одним із видів діяльності у сфері будівництва, який спрямований на управління вартістю новостворюваних та наявних будівельних активів, є будівельний девелопмент.

З огляду на важливість цього виду діяльності для ефективності розвитку інвестиційно-будівельної сфери країни, значні зміни в сучасній інституціональній інфраструктурі та плинність і невизначеність у зовнішньому ринковому середовищі реалізації будівельних девелоперських проєктів формується актуальність оновлення економічних методів управління девелоперською діяльністю на засадах концепції сталого розвитку. Особливої уваги потребує питання розроблення ефективних економічних та організаційних механізмів адаптації девелоперських структур до зміни траєкторії розвитку світової економіки від лінійної до бифур-

каційної (непередбачуваної) для забезпечення їх збалансованого зростання та вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням аналізу та вдосконалення структури та форми девелоперської діяльності, організації інвестиційної діяльності на інноваційних засадах були присвячені роботи багатьох вітчизняних та закордонних учених, таких як В.М. Вакуленко, Н.В. Васильєва, Ю.Ф. Дехтяренко, М.І. Дяченко, С.М. Ілляшенко, О.В. Карлінська, Г.В. Плешу. У своїх роботах вони досліджували понятійний зміст та основні проблеми управління інвестиційною діяльністю, розробляли нові підходи до класифікації інновацій, вивчали процеси реалізації інновацій та їх значення для ефективного розвитку суб'єктів господарювання.

Серед учених, які заклали теоретико-методологічну основу для подальшого розвитку досліджень у галузі девелопменту, можна виділити таких, як А.М. Асаул, І.А. Брижань, О.Р. Дегтяр, Ю.М. Коваленко, О.О. Ляхова, С.Г. Чигасов, В.І. Шапіро.

Однак, незважаючи на великий здобуток учених у питаннях теоретичного обґрунтування шляхів підвищення ефективності девелоперської діяльності, малодослідженою залишається проблема розроблення адаптивних економічних механізмів сучасного будівельного девелопменту з використанням елементів резонансного управління для розвитку девелоперських організацій.

**Постановка завдання.** Метою статті є формування теоретичних передумов для створення вдосконаленої організаційно-інституціональної платформи економічного управління процесами девелоперської діяльності в умовах біфуркаційної траєкторії розвитку світової економіки; визначення передумов використання м'якого резонансного управління розвитком девелоперських організацій у сфері будівництва.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сучасне поняття девелопменту може розгляда-

тися у двох значеннях, а саме як процес та як вид діяльності.

Як процес девелопмент – це якісне перетворення нерухомості, що забезпечує зростання її вартості.

Як вид діяльності девелопмент – це професійна діяльність з організації та управління процесами створення або трансформації об'єкта нерухомості, що зазвичай включає такі етапи:

- ініціювання проєкту розвитку нерухомості;
- оцінювання ініціативи;
- забезпечення правових можливостей реалізації проєкту та розроблення схем фінансування;
- розроблення техніко-економічного обґрунтування й проєктування;
- узгодження проєкту з органами державного контролю;
- формування системи договірних зобов'язань учасників реалізації проєкту;
- впровадження проєкту;
- розпорядження результатами проєкту [1; 4].

Девелопмент порівняно з іншими формами організації інвестиційної діяльності має низку переваг для інвестора в організаційному аспекті. Серед них слід назвати такі:

- повна, у тому числі фінансова, відповідальність девелопера за результати інвестиційної діяльності (в деяких видах девелопменту);
- створення стійких ділових зв'язків на виробничому й управлінському рівнях;
- поліпшення фінансових результатів діяльності за рахунок зниження собівартості проєкту та підвищення ефективності інвестицій [2; 6].

Потреба будівельного ринку в таких специфічних учасниках, як девелопери, постійно зростає, але водночас кількість девелоперів, які задовольняють таким вимогам, як високий професіоналізм і глибокі знання в галузі фінансового управління, менеджменту, економіки підприємства, організації будівельного виробництва, залишається практично незмінною [5].

Основні процеси та завдання девелопменту наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Завдання та бізнес-процеси будівельного девелопменту**

БУДІВЕЛЬНИЙ ДЕВЕЛОПМЕНТ	
Завдання	Процеси
Дослідження ринку нерухомості	Аналіз
Підбір ділянок для будівництва з урахуванням інвестиційної привабливості	Специфікація
Розроблення концепції девелопменту	Проєктування
Проєктування	Фінансування
Управління процесом і фінансуванням будівництва	Будівельно-монтажні роботи
Реалізація готових об'єктів	Управління
Подальше управління об'єктами нерухомості	Просування
	Підтримка і модифікація

Джерело: розроблено за джерелом [6]

На відміну від класичної схеми будівництва «інвестор – замовник – підрядник», фінансова схема великих девелоперських проєктів є складною комбінацією власних засобів девелопера, залучених інвестицій, банківських кредитів і авансових платежів від майбутніх орендарів. За змішаного фінансування девелопер має частку в майбутній прибутковій будівлі. Під час вкладання на ранньому етапі 10% від вартості проєкту девелопер претендує в майбутньому на частку до 50% побудованої нерухомості [6].

Ринкова ефективність девелопера значною мірою залежить від виду стратегії, яку вибирає цей учасник будівельного ринку. Основні види девелоперських стратегій наведено в табл. 2.

Кожна зі стратегій дає різні економічні результати, але вони різняться також залежно від масштабу об'єкта, стану ринку нерухомості, зовнішніх та внутрішніх факторів.

Виходячи з визначення, наведеного у джерелі [7], зазначаємо, що економічне управління девелопментом з точки зору системного підходу – це сукупність поєднаних та взаємодіючих економічних елементів для досягнення поставлених стратегічних цілей, що характеризується зростанням прибутку, приростом заробітної плати, заощадженням та іншими позитивними економічними ефектами. Саме визначенню економічних та управлінських принципів, які дадуть змогу ство-

рювати адаптивні девелоперські структури та здійснювати ефективне керування ними в процесі реалізації як окремого девелоперського проєкту, так і стратегічних цілей, необхідно приділити особливу увагу.

Оскільки девелопмент – це специфічний вид підприємницької діяльності, який полягає в отриманні прибутку завдяки ефективному здійсненню організаційно-управлінської функції в процесі перетворення матеріальних ресурсів на будівельну продукцію, саме ефективність економічного управління є ключовим фактором успіху цього бізнесу.

Метою ефективного управління є забезпечення функціонування, адаптації і розвитку суб'єктів господарювання з орієнтацією на випередження вимог зовнішнього й внутрішнього середовища. Керуючі впливи, які здійснюються в процесі управління, є імпульсними, переривчастими і короткотривалими, спрямованими на певне корегування об'єкта управління. Такі короткотривалі впливи можуть бути спрямовані на досягнення двох станів організації, таких як функціонування та розвиток.

Функціонування спрямовано на стабілізацію організації і стримує розвиток, але забезпечує його можливість взагалі. Розвиток знищує багато процесів функціонування організації, але створює умови для її більш стійкого існування.

Таблиця 2

**Види стратегій девелопменту та їх коротка характеристика**

Вид девелопменту	Особливості	Стадія продажу об'єкта
Fee-development	Розвиток та освоєння ділянок на замовлення. Девелопер працює за узгодженою винагороду від власника, створюючи об'єкт під ключ, і несе повну відповідальність за проєкт. Він не зацікавлений у подальшому володінні об'єктом.	Рішення про продаж приймає власник, роль девелопера є вторинною.
Speculative-development	Девелопер створює об'єкти комерційної нерухомості, виступаючи в ролі одноосібного організатора проєкту. Основною його метою є побудова об'єкта задля подальшого володіння. Виконує ті ж функції, що fee-девелопер, крім того, займається побудовою фінансової схеми проєкту. Зацікавлений у майбутньому прибутку проєкту і робить ставку на зростання вартості об'єкта.	Після деякого періоду експлуатації та первинної капіталізації або (рідше) на стадії завершення будівництва.
Conversion-development	Девелопер бере вже наявний об'єкт нерухомості і перетворює його (реконструює, покращує тощо). Може бути представником будь-якого з нижченаведених трьох видів.	Залежно від того, до якої з нижченаведених трьох груп він належить.
Merchant-development	Девелопер будує об'єкт, не маючи покупця. Намагається якомога швидше продати об'єкт і отримати свою частину прибутку.	На будь-якій стадії об'єкта за наявності покупця.
Land-development	Девелопер спеціалізується на девелопменті землі, тобто придбає ділянку, розвиває всю необхідну інфраструктуру для подальшого освоєння і розвитку (зонування, прокладка комунікацій тощо), після чого продає ділянку.	Переважно на етапі максимально повного розвитку ділянки.
Built-to-suit	Девелопер веде будівництво об'єкта нерухомості під себе задля його подальшої експлуатації без отримання прибутку (не є девелопментом у чистому вигляді).	Під час зміни виду бізнесу або іншої необхідності.

Джерело: [1; 4]



Для вдосконалення механізмів економічного управління будівельним девелопментом пропонується використати резонансне управління.

Сутність резонансного управління ґрунтується на таких двох положеннях:

– резонансне управління – це процес управління переходами між специфічними методами взаємодії механізмів організації, управління й самоорганізації;

– в процесі взаємодії механізмів організації, управління й самоорганізації існують малі, але ефективні управлінські впливи, які забезпечують формування синергетичних ефектів і, відповідно, швидке зростання; малі, але правильно організовані інноваційні, резонансні впливи, які приводять до синергетичного ефекту, є головною метою менеджменту.

Під час використання резонансних впливів важливою є не кількісна характеристика, а його відповідна технологічна, часова та типова структура (побудова). Таким чином, малі управлінські та організаційні впливи можуть привести до значних позитивних результатів. Цей принцип нелінійності досі дуже рідко використовується в практичному менеджменті.

До малих прямих впливів можна віднести такі:

– своєчасний перехід з одного режиму впливу на інший (від самоорганізації до управління);

– комбіновані пакети елементів, необхідних для реалізації бізнес-процесів (інформаційне забезпечення, людські ресурси, технічне та фінансове забезпечення).

Також прикладами резонансних впливів можуть бути узгодження впливу з особливостями виконавців і складністю реалізації процесів, виведення виконавців на власні механізми й шляхи розвитку через навчання, стажування, ротацію.

Помірне резонансне управління у взаємодії із самоорганізацією дає змогу переводити організацію з одного якісного стану в інший з мінімальними витратами часу, ресурсів та зусиль завдяки персоніфікованому набору різних методів впливу [3].

Використовуючи елементи резонансного управління в практиці девелоперських організацій, можемо досягнути синергетичних ефектів з найменшими витратами. Цей метод може використовуватись для управління на всіх етапах діяльності девелопера, таких як підбір команди учасників проєкту, дослідження ринку, маркетинг, проєкування, будівництво, фінансування, бухгалтерський облік, управління майном.

Резонансне управління в аспекті забезпечення адаптивності організації-девелопера дає найкращі результати разом із використанням ефекту динамічної нестійкості, тобто організація може зберігати рівновагу тільки за постійних управлінських впливів. З одного боку, це загроза, а з іншого боку, можливість змінити стратегію діяльності і швидко

перейти з одного квазістабільного стану в інший, більш вигідний у поточній ринковій ситуації.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Сучасний будівельний девелопмент є важливим елементом розвитку будівельної галузі та економіки країни. Для активізації розвитку цих специфічних учасників будівельного ринку необхідно оновлювати зміст принципів економічного управління будівельним девелопментом на основі впровадження резонансних управлінських технологій та врахування випереджуючої ролі інформаційних технологій у забезпеченні ефективності управління будівельними девелоперськими проєктами.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гудзь П.В., Шарова С.В. Теорія і практика розвитку ринку нерухомості регіону : монографія. Запоріжжя : ЗНТУ ; Акцент Інвест-трейд, 2014. 246 с.

2. Кіщенко Т.Є., Гусарова Л.В., Боліла Н.В. Девелопмент – методологія втілення проєктів інвестування будівництва. *Ефективна економіка*. 2018. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6407> (дата звернення: 05.11.2021).

3. Осадча Н.В., Літовченко Б.В. Теорія організації як основа формування засад самоменеджменту. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 1 (30). С. 98–106.

4. Плешу Г.В., Шаповал С.О., Фоменко Г.М. Управлінські інновації як головний чинник реструктуризації підприємств – суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності. *Труди Одеського політехнічного університету*. 2009. Вип. 1 (31). С. 193–198.

5. Рашковський О.А. Девелопмент як принципово нова концепція організації інвестиційного процесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 5. С. 106–108.

6. Цибульська Л.О. Концептуальні підходи до створення системи девелопменту в інноваційно-активній будівельній організації. *Проблеми економіки*. 2011. № 1. С. 49–51. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2011\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2011_1_9) (дата звернення: 5.11.2021).

7. Hrosul V., Zubkov S., Mkrtchyan T. The development core of enterprise: theoretical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. № 7 (3). P. 73–81. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-73-81>.

#### REFERENCES:

1. Hudz, P.V., Sharova, S.V. (2014), *Teoriia i praktyka rozvytku rynku nerukhomosti rehionu: monohrafiia* [Theory and practice of real estate market development in the region: a monograph]. Zaporizhzhia, ZNTU; Akt-sent Invest-treid. (in Ukrainian)

2. Kishchenko, T.E., Gusarova, L.V. and Bolila, N.V. (2018), Development – methodology of construction investment projects embodiment [Development – a methodology for implementing construction investment projects]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy], [Online], no. 6, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6407> (accessed 05 November 2021).

3. Osadcha, N.V., Litovchenko, B.V. (2016), Teoriia orhanizatsii yak osnova formuvannia zasad samomenedzhmentu [The theory of organization as a basis for forming the foundations of self-management]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy Bulletin of Economic Science of Ukraine*, no. 1 (30), 98–106. (in Ukrainian)

4. Pleshy, G.V., Shapoval, S.O., Fomenko, H.M. (2009), Upravlinski innovatsii yak holovnyi chynnyk restrukturyzatsii pidpriemstv-subiektiv zovnishnoekonomichnoi diialnosti [Management innovation as the main factor for the restructuring of enterprises subjects of foreign economic activity]. *Trudy Odessa politehnicheskogo universiteta* [Proceedings of the Odessa Polytechnic University], no. 1 (31), 193–198. (in Ukrainian)

5. Rashkovskiy, O.A. (2016), Development yak pryntsyypovo nova kontseptsiiia orhanizatsii investytsi-

inoho protsesu [Development as a fundamentally new concept of investment process organization]. *Investytsii: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience], no. 5, 106-108. (in Ukrainian)

6. Cybuljsjka, L.O. (2011), Konceptualjni pidkhody do stvorennya systemy developmentu v innovacijno-aktyvni budivelnij orghanizaciji [Conceptual approach to the development system's creation in the innovation-active construction organization]. *Problemy ekonomiky* [Problems of the economy] [Online], no. 1, 49–51. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2011\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2011_1_9) (accessed 05 November 2021). (in Ukrainian)

7. Hrosul, V., Zubkov, S., & Mkrtychyan, T. (2021). The development core of enterprise: theoretical aspect. *Baltic Journal of Economic Studies*, no. 7 (3), 73–81. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-3-73-81>. (in English)

## ОСНОВНІ НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ М'ЯСОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ

### MAIN DIRECTIONS OF INCREASING THE EFFICIENCY OF MEAT PROCESSING ENTERPRISES

УДК 637.5:658(477)

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-18>

**Яблонська Н.В.**

к.е.н, доцент,  
доцент кафедри економіки  
промисловості  
Одеська національна академія  
харчових технологій

**Магденко С.О.**

старший викладач  
кафедри економіки промисловості  
Одеська національна академія  
харчових технологій

**Вербицька О.О.**

магістр  
Одеська національна академія  
харчових технологій

**Yablonska Nataliia**

Odessa National Academy  
of Food Technologies

**Mahdenko Svitlana**

Odessa National Academy  
of Food Technologies

**Verbytska Oleksandra**

Odessa National Academy  
of Food Technologies

У статті розглянуто основні напрями підвищення ефективності діяльності м'ясопереробних підприємств в умовах інтеграції України у світовий економічний простір, серед яких можна виділити організацію вхідного контролю та раціональне використання сировини; довгострокове сировинне забезпечення; запровадження інноваційних технологій на виробництві; впровадження ефективних управлінських рішень, включаючи політику ціноутворення. Необхідно розробляти нові організаційно-економічні вертикально інтегровані структури господарювання всього циклу. Запропоновано вертикально інтегровану структуру відтворення продукції з м'яса, отримання більшого доходу й прибутку. Однак це неможливо без державної підтримки через субсидії, дотації, доступ до пільгових кредитів.

**Ключові слова:** м'ясопереробні підприємства, ефективність діяльності, потенціал підприємства, ціноутворення, конкурентоспроможність продукції, конкурентоспроможність підприємства.

В статье рассмотрены основные направления повышения эффективности дея-

тельности мясоперерабатывающих предприятий в условиях интеграции Украины в мировое экономическое пространство, среди которых можно выделить организацию входящего контроля и рациональное использование сырья; долгосрочное сырьевое обеспечение; внедрение инновационных технологий на производстве; внедрение эффективных управленческих решений, включая политику ценообразования. Необходимо разрабатывать новые организационно-экономические вертикально интегрированные структуры хозяйствования всего цикла. Предложена вертикально интегрированная структура воспроизводственного процесса предприятия мясоперерабатывающей отрасли. Кумулятивный эффект финансовой стабильности развития всей интегрированной структуры дает больше возможностей внедрять инновации, ресурсо- и энергосберегающие технологии на производстве с целью оптимизации себестоимости, повышения качества и увеличения ассортимента продукции из мяса, получения большего дохода и прибыли. Однако это невозможно без государственной поддержки через субсидии, дотации, доступ к льготным кредитам.

**Ключевые слова:** мясоперерабатывающие предприятия, эффективность деятельности, потенциал предприятия, ценообразование, конкурентоспособность продукции, конкурентоспособность предприятия.

*The article discusses of the main directions of improving the efficiency of meat-processing enterprises. Ukraine's integration into the world economic space necessitates a significant increase in the competitiveness of manufactured products and the efficiency of production and economic activities of meat processing enterprises as a priority sector of the agro-industrial complex of Ukraine. Improving the efficiency of economic entities is one of the urgent problems, the successful solution of which provides great opportunities for further development of the economy and improving living standards. Measures to increase production efficiency are determined by ways to increase the efficiency of financial and economic activities. The most important areas of improving the efficiency of the meat processing industry can be considered the following: the organization of incoming control and rational use of raw materials in the meat processing industry; long-term raw material supply; introduction of innovative technologies in production; implementation of effective management decisions related to pricing policy, which affects the sale of finished products in both domestic and foreign markets. To implement these areas, it is necessary to develop new organizational and economic vertically integrated management structures of the entire cycle at the micro and macro level, including: raising animals, harvesting meat, processing it and selling an assortment of finished products to various segments of consumers. The authors proposed a vertically integrated structure of the reproduction process of meat processing enterprises. As a result, we can obtain the cumulative effect of financial stability of the development of the entire integrated structure. This gives more opportunities to innovate in production, popularize resource and energy-saving technologies in order to optimize cost, increase the quality and assortment of meat products, and generate more income and profit. At the same time, realization of the new integrated organizational and economic structures it is impossible without the state support through subsidies, grants, access to soft loans.*

**Key words:** meat processing enterprises, efficiency of activity, potential of enterprise, pricing, competitiveness of products, competitiveness of the enterprise.

**Постановка проблеми.** Шляхи інтеграції України у світовий економічний простір обумовлюють необхідність істотного підвищення конкурентоспроможності продукції за рахунок її якості, екологічності та власної політики ціноутворення, що може значно підвищити ефективність виробничо-господарської діяльності м'ясопереробних підприємств як однієї з пріоритетних галузей аграрно-промислового комплексу (АПК) України.

Приєднання до асоціації з ЄС може значно ускладнити діяльність м'ясопереробних підприємств через загострення конкуренції не тільки між вітчизняними виробниками м'ясної продукції, але й з іноземними. Водночас спрощується процес закупівлі необхідної сировини у виробників різних країн і регіонів, а також створюються умови для просування вітчизняної м'ясної продукції на зовнішні ринки. Для цього підприємствам м'ясопереробної галузі необхідно переходити на

міжнародні стандарти якості, сертифікації продукції задля підвищення їх якості та безпеки для споживачів. Цьому має сприяти також створення нового організаційно-економічного механізму управління підприємствами на основі їх інтегрування в різні структури.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Галузевим особливостям АПК, особливо підприємств м'ясопереробної промисловості, присвячені наукові роботи таких учених, як В.Г. Андрійчук, М.В. Гладій, В.І. Ємцев, Ю.І. Ковальова, П.Т. Саблук, Н.Ф. Небурчілова, В.Я. Месель, Н.В. Яремчук. Безпосередньо сучасним тенденціям розвитку м'ясопереробної галузі присвячені роботи таких науковців, як А.Д. Бергер, М.М. Брік, М.О. Карп'як, Г.А. Кундеева, О.В. Ляховська, Л.В. Мамчур, О.П. Ощепков.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження основних напрямів підвищення ефективності функціонування та розвитку м'ясопереробних підприємств, зокрема з використанням вертикальної інтеграції підприємств м'ясопереробної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

М'ясна промисловість України представлена різними формами й структурами виробництва: від потужних м'ясокомбінатів до м'ясопереробних цехів малої потужності. Тип виробництва й номенклатура залежать від виробничих потужностей, розміщення сировинної бази та ринків збуту [1, с. 78]. Велике значення мають також форма власності підприємств та їх регіональний розподіл. Найбільша кількість м'ясопереробних підприємств знаходяться в 3 областях (Київській, Черкаській та Вінницькій), з яких частка державної власності становить лише 6,12% за домінування інших організаційно-правових форм власності [2, с. 4].

Підвищення ефективності діяльності господарюючих суб'єктів є однією з актуальних проблем,

успішне вирішення якої дає величезні можливості для подальшого розвитку економіки країни й підвищення рівня життя населення. Основні напрями зростання ефективності виробництва м'ясопереробних підприємств наведені на рис. 1.

До основних шляхів підвищення ефективності виробництва можна віднести такі:

- організація вхідного контролю та раціональне використання сировини на підприємствах м'ясопереробної промисловості;
- довгострокове сировинне забезпечення;
- впровадження новітньої техніки, передового досвіду, технічне переозброєння, реконструкція;
- введення інноваційних технологій на виробництві;
- впровадження нового господарського механізму;
- підвищення конкурентоспроможності продукції, впровадження ефективних управлінських рішень, пов'язаних із збутом готової продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках [3, с. 5], враховуючи маркетингові дослідження та ціноутворення, які складаються на окремих сегментах ринку.

На сучасному етапі діяльність м'ясопереробних підприємств в Україні ускладнюється недостатністю якісної сировини, а сировинний потенціал промислової переробки м'яса формує продукція сільськогосподарського тваринництва, поголів'я якої за останні роки значно зменшилось.

Домінуючим у структурі заготовлених видів м'яса було м'ясо птиці. Так, у 2020 р. його частка становила 53,46% від м'яса (у забійній масі). Водночас обсяг виробництва свинини становив 29,84%, яловичини й телятини – 15,24%, інших видів м'яса – 1,47%. Зазначені тенденції сільськогосподарського виробництва м'яса (основи промислової переробки) свідчать про активізацію менш затратного виду тваринництва – птахівництва – зі зменшенням заготівлі яловичини, телятини, свинини [4].

Серед видів м'яса у промисловому виробництві найбільшу частку становило охолоджене та заморожене м'ясо. Так, виробництво м'яса свійської птиці становило 57,34% у 2019 р., а виробництво інших видів м'яса (свинина, яловичина та телятина, інші види м'яса та субпродукти) – 20,72%. Водночас виробництво м'ясних продуктів в Україні займає менше третини переробки (21,91% у 2019 р.). Отже, основну частку м'ясної промисловості займала первинна переробка м'яса птиці (м'ясо охолоджене та заморожене). Такі тенденції були зумовлені найвищим серед усіх видів м'яса рівнем рентабельності (у 2019 р. операційна рентабельність

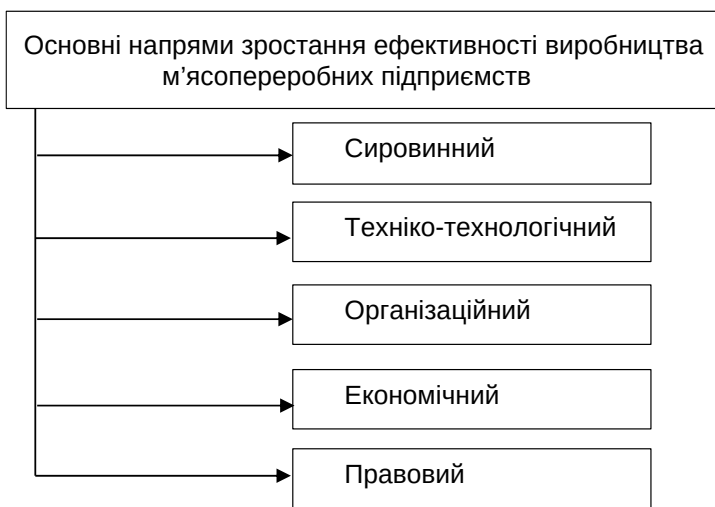


Рис. 1. Основні напрями зростання ефективності виробництва м'ясопереробних підприємств

Джерело: [3, с. 5]

становила 11,3%) і найкоротшим циклом виробництва. Окрім того, протягом останніх років зріс попит на цей вид м'яса як на внутрішньому, так і на світовому ринках. На противагу цьому виробництво свинини характеризувалось негативними тенденціями. Упродовж останніх років у сільському господарстві постійно зменшується поголів'я свиней (за 2015–2020 рр. воно знизилось на 20,49%) як під впливом економічних чинників, так і в результаті поширення хвороб [4].

Також значну частину в обсязі виробництва м'ясопродуктів займають ковбасні вироби, адже їх виробництво на одну людину в рік практично таке ж, як і сукупне виробництво м'яса яловичини і свинини. Викликано це зростаючим попитом на ковбасні вироби, що мають велику харчову цінність і високі ергономічні властивості. Протягом аналізованого періоду в структурі виробництва ковбасних виробів головне місце посідають ковбаси варені, сосиски й сардельки, що, на нашу думку, визначається можливістю технологічних варіацій їх виробництва як за ДСТУ, так і за ТУ, отже, задоволенню попиту в різних цінових діапазонах. Хоча обсяг виробництва ковбасних виробів більш ніж у 2,5 рази перевищує обсяг виробництва м'ясних напівфабрикатів, темп зростання обсягу виробництва саме цієї групи м'ясопродуктів найвищий за два останні роки [4].

Обсяг виробництва м'яса і м'ясопродуктів вітчизняних м'ясопереробних підприємств залежить не тільки від організаційно-технологічних факторів виробництва і можливостей сировинного потенціалу, але й від попиту на м'ясо і м'ясопродукти. Розвиток м'ясної промисловості України значною мірою визначається купівельною спроможністю населення. Протягом аналізованого періоду часу спостерігається збільшення доходів громадян. Так, якщо у 2000 р. частина населення із середнім доходом на місяць, меншим за прожитковий мінімум, становила майже 90% (у грошовому вираженні), то у 2019 р. (до початку пандемії COVID-19) – 23,5%. Така динаміка отримала своє відображення у витратах на продовольчі товари з урахуванням харчування поза домом, купівлею алкогольних напоїв та тютюнових виробів, і ця стаття в бюджеті домогосподарств зменшилася з 62,7% у 2000 р. до 53,6% у 2019 р. Для домогосподарств із середньодушовими доходами на місяць нижче середньорічного розміру прожиткового мінімуму цей показник був вищий, а саме 64% всіх сукупних витрат [5]. Зазначені цифри свідчать про високий рівень бідності в країні, тому що сучасною економічною наукою доведено, що перевищення частки витрат на продовольчі товари у 50% свідчить про низький життєвий рівень населення і є одним з індикаторів бідності. Реальна купівельна спроможність населення залежить не тільки від доходу, але й від рівня цін на споживчому ринку. За даними експертів ринку м'яса і м'ясопродуктів,

близько 60–65% обсягу попиту на м'ясну продукцію сконцентровано на групі товарів середнього цінового діапазону. Наступною групою за питомою вагою є м'ясна продукція низького цінового діапазону (15–20% обсягу попиту), а на високий ціновий рівень припадає близько 10–15% обсягу попиту [6, с. 122]. Сформована структура попиту на ринку м'яса і м'ясопродуктів вимагає від технологів і економістів вирішення питання щодо зниження собівартості ковбасних виробів оригінальними технологіями з використанням нетрадиційної сировини. Нові рецептури ковбас фахівці розробляють з урахуванням комплексного використання сировини. Склад основної м'ясної і допоміжної сировини, спеції і харчові добавки, які використовуються як рецептурні інгредієнти ковбасних виробів, повинні відповідати стандарту ДСТУ 4436:2005 «Ковбаси варені, сосиски, хліби м'ясні. Загальні технічні умови» [7].

Крім впровадження нових рецептур, для підприємств м'ясної промисловості все більш актуальним стає впровадження нових ресурсозберігаючих технологій. Перш за все це пов'язано з тим, що в структурі виробничих витрат підприємств цієї промисловості 80–95% займають матеріальні витрати, більшу частину яких складають витрати на сировину, енергію і воду, тому впровадження інноваційних технологій, таких як технологія інтенсивного охолодження, дає змогу знизити втрати маси готового продукту до 0,8–1,5% замість 10–20% залежно від виду м'ясних виробів; зменшити втрати води на технологічні потреби порівняно з традиційним охолодженням виробів; скоротити час охолодження в 3–5 разів, отже, чином прискорити процес виробництва; знизити на 2/3 норму виробничої площі, яка використовується для охолодження ковбас [8, с. 335].

Розвиток м'ясної промисловості також залежить від системи реалізації як м'ясної сировини, так і готової продукції. Нині основними ознаками такої системи є відсутність гарантованого збуту виробленої продукції, присутність на ринку значної кількості посередників. Загальна тенденція для України така, що більше 60% м'ясної продукції товаровиробники реалізують торговельно-посередницьким структурам. Великі торгові мережі поступово монополізують ринок м'яса та м'ясопродуктів, чим додають додаткових фінансових витрат м'ясопереробним підприємствам за рахунок відсутності передплати за отриману м'ясну продукцію та тривалого періоду повернення коштів після її реалізації. Встановлення значної торговельної націнки торговими мережами впливає на зменшення купівельної спроможності кінцевого споживача та збільшує термін реалізації продукції.

Так, співвідношення роздрібних та оптово-відпускних цін на свинину в Україні складає майже 50%. Значна націнка на м'ясо та м'ясопродукти

знижує попит, і понад 10% м'ясної продукції повертається м'ясопереробним підприємствам у зв'язку із закінченням терміну реалізації. Утилізація поверненої продукції здійснюється за власні кошти підприємства, що обумовлює підвищення собівартості готової продукції [9, с. 172]. Саме тому до важливих напрямів підвищення ефективності діяльності м'ясопереробних підприємств також можна віднести створення ефективної мережі збуту готової продукції, яка буде складатися з розгалуженої мережі власних оптово-роздрібних магазинів.

Значну увагу виробники приділяють такому напрямку діяльності, як експорт своєї продукції. Так, упродовж 2015–2019 рр. сумарні темпи приросту українського експорту м'яса та продуктів із нього склали 113,89%. Зокрема, обсяги експорту м'яса та їстівних субпродуктів зросли на 115,74%, тоді як продуктів із м'яса – лише на 4,3%. Лише за 5 років Україна стала нетто-експортером курятини, увійшовши в десятку світових постачальників цього виду м'яса. Позитивна динаміка виробництва м'яса птиці в Україні вказує на перспективи до подальшого розширення його експорту. За прогнозами, до 2030 р. в ЄС можливе зростання попиту на імпортовану продукцію в цьому сегменті у 24%, який могли б частково задовольнити вітчизняні виробники курятини [10, с. 74].

З огляду на позитивні та негативні умови формування ринку м'яса важливо змінити підходи до організаційно-економічних структур взаємодій усіх суб'єктів діяльності, які взаємопов'язані під час досягнення кінцевого результату, яким є задоволення потреб споживача. Задля поповне-

ння сировинної бази, підвищення її якості, зменшення втрат на всіх етапах руху від вирощування худоби до споживача, оптимізації ціноутворення до скорочення циклу відтворювального процесу слід формувати інтеграційні структури, які дадуть змогу створити замкнутий цикл вертикально інтегрованих взаємопов'язаних підприємств діяльності, спрямованих на кінцевий результат (рис. 2).

Така взаємодія підприємств дасть змогу значно скоротити відтворювальний процес, зменшити непродуктивні витрати і значно зменшити кількість збиткових підприємств, перевести їх до розряду прибуткових. Проте неможливо підходити «механічно» до об'єднання суб'єктів господарювання. Треба враховувати їх потенціал, як підкреслює О.П. Ощепков, який об'єднує всі його види (виробничий, фінансовий, людський, постачальницько-збутовий тощо) [11, с. 34], що буде забезпечувати безперервний процес виробничо-господарської діяльності. Також це дає більше можливостей щодо впровадження інноваційних технологій, розширення асортименту виробництва продукції, посилення ветеринарно-санітарного контролю, розроблення нових і сприяння дотриманню наявних стандартів, обов'язкове виконання вимог яких забезпечило б надходження на ринок дійсно якісної і конкурентоспроможної продукції.

Водночас впровадження зміни формування нових організаційно-економічних структур діяльності потребує нового фінансово-економічного механізму, який би стимулював кожен структурну ланку в досягненні кінцевого результату і брав би участь у розподілі отриманого прибутку. Це потребує системного комплексного підходу, в тому числі

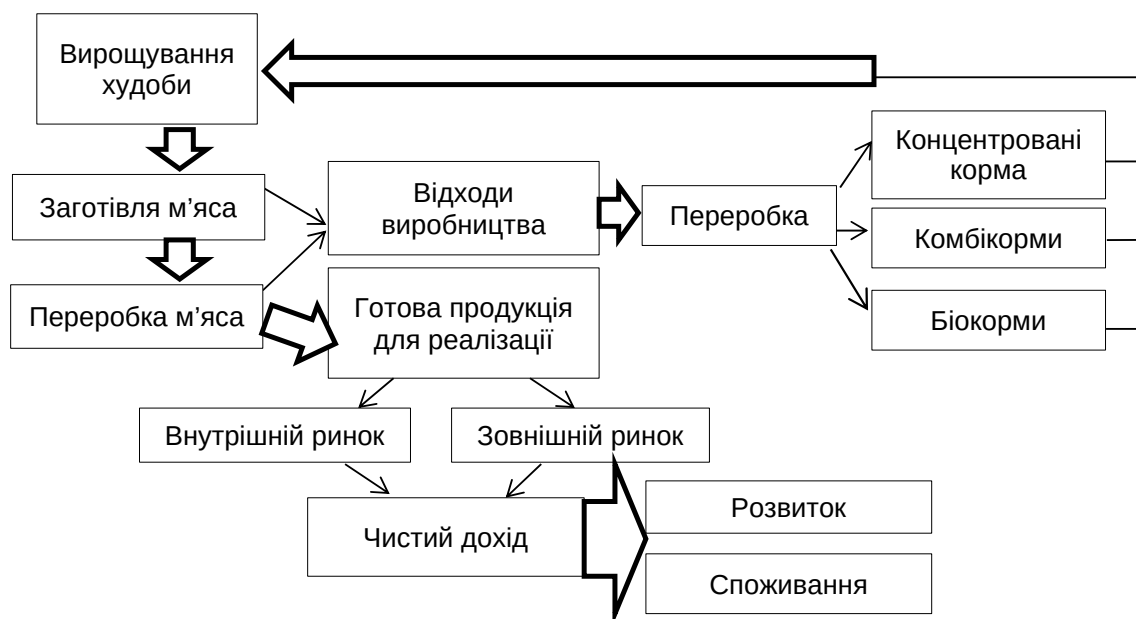


Рис. 2. Вертикально інтегрована структура відтворювального процесу підприємств м'ясопереробної галузі

Джерело: авторська розробка

з боку держави (підтримка підприємств субсидіями та дотаціями, надання пільгових кредитів).

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, в результаті проведеного дослідження нами було встановлено, що для поліпшення економічної ефективності діяльності м'ясопереробних підприємств необхідно на мікро- та макrorівнях розробляти заходи, що сприятимуть зростанню вирощування ВРХ та свиней, забезпеченню вітчизняною сировиною, додатковій зайнятості населення і, як наслідок, підвищенню купівельної спроможності споживачів. Також доцільним є формування нових інтегрованих організаційно-економічних структур відтворювального процесу м'ясопереробної галузі, що об'єднує всі ланки: від вирощування худоби до реалізації готової продукції споживачу. Окрім того, це дає можливість впроваджувати інновації на виробництві, популяризувати ресурсо- та енергозберігаючі технології задля оптимізації собівартості, підвищення якості продукції та зростання її конкурентоспроможності для виходу на зовнішній ринок.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Карп'як М.О. Особливості функціонування ринку м'яса в Україні та його вплив на розвиток економіки регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2018. Вип. 1 (129). С. 77–80.
2. Магденко С.О. Відносини власності як основна складова формування сучасного ринкового господарства України. *Економіка харчової промисловості*. 2015. № 4. С. 3–8.
3. Іщук С.О. Проблеми і перспективи розвитку м'ясопереробних виробництв в Україні. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2019. Вип. 6 (140). С. 3–7.
4. Виробництво промислової продукції за видами / Державна служба статистики. URL: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr\\_rea\\_ovpp/vr\\_rea\\_ovpp\\_u/arh\\_vppv\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_vppv_u.html) (дата звернення: 14.09.2021).
5. Диференціація життєвого рівня населення (1999–2020) / Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2021).
6. Маркіна І.А., Большакова Є.Л. Особливості функціонування та тенденції розвитку ринку м'яса та м'ясної продукції в Україні. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 4. С. 119–128.
7. Ковбаси варені, сосиски, хліби м'ясні. Загальні технічні умови. ДСТУ 4436:2005. Державні стандарти України. URL: [http://ksv.do.am/GOST/DSTY\\_ALL/DSTY2/dsty\\_4436-2005.pdf](http://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTY2/dsty_4436-2005.pdf).
8. Брик М.М. Сучасний стан та перспективи розвитку галузі тваринництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2018. Т. 28. № 4. С. 331–337.
9. Ляховська О.В. Переробна промисловість регіонів України: проблеми та перспективи розвитку : монографія / наук. ред. С.О. Іщук. Львів, 2020. 341 с.
10. Ляховська О.В. Сучасні тенденції виробництва та переробки м'яса в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 39. С. 73–76.

11. Ощепков А.П. Анализ состояния экономического потенциала предприятия мясоперерабатывающей отрасли. *Економіка харчової промисловості*. 2014. № 2 (22). С. 32–38.

#### REFERENCES:

1. Karpiak M.O. (2018) Osoblyvosti funktsionuvannya rynku miasa v Ukraini ta yoho vplyv na rozvytok ekonomiky rehioniv [Features of the meat market in Ukraine and its impact on the development of regional economies]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1 (129), pp. 77–80.
2. Mahdenko S.O. (2015) Vidnosyny vlasnosti yak osnovna skladova formuvannya suchasnoho rynkovoho hospodarstva Ukrainy [Property relations as the main component of the formation of the modern market economy of Ukraine]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 4, pp. 3–8.
3. Ishchuk S.O. (2019) Problemy i perspektyvy rozvytku miasopererobnykh vyrobnytstv v Ukraini [Problems and prospects for the development of meat processing industries in Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 6 (140), pp. 3–7.
4. Derzhavna sluzhba statystyky. Vyrobnnytstvo promyslovoi produktsii za vydamy [Production of industrial products by type]. Available at: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr\\_rea\\_ovpp/vr\\_rea\\_ovpp\\_u/arh\\_vppv\\_u.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2016/pr/vr_rea_ovpp/vr_rea_ovpp_u/arh_vppv_u.html) (accessed 14 September 2021).
5. Derzhavna sluzhba statystyky. Dyferentsiatsiia zhyttievoho rivnia naseleння (1999–2020) [Differentiation of living standards (1999–2020)]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 15 September 2021).
6. Markina I.A., Bolshakova Ye.L. (2019) Osoblyvosti funktsionuvannya ta tendentsii rozvytku rynku miasa ta miasnoi produktsii v Ukraini [Features of functioning and tendencies of development of the market of meat and meat products in Ukraine]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, t. 4, no. 4, pp. 119–128.
7. Derzhavni standarty Ukrainy. Kovbasy vareni, sosysky, khliby miasni. Zahalni tekhnichni umovy. DSTU 4436:2005 [Boiled sausages, sausages, meat loaves. General technical conditions. DSTY 4436:2005]. Available at: [http://ksv.do.am/GOST/DSTY\\_ALL/DSTY2/dsty\\_4436-2005.pdf](http://ksv.do.am/GOST/DSTY_ALL/DSTY2/dsty_4436-2005.pdf) (accessed 20 September 2021).
8. Bryk M.M. (2018) Suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku haluzi tvarynnytstva v Ukraini [Current state and prospects of livestock development in Ukraine]. *Ekonomichnyi analiz*, t. 28, no. 4, pp. 331–337.
9. Liakhovska O.V. (2020) *Pererobna promyslovist rehioniv Ukrainy: problemy ta perspektyvy rozvytku* [Processing industry of the regions of Ukraine: problems and prospects of development]: monohrafiia. Lviv, 341 p.
10. Liakhovska O.V. (2020) Suchasni tendentsii vyrobnytstva ta pererobky miasa v Ukraini [Current trends in meat production and processing in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, no. 39, pp. 73–76.
11. Oshchepkov A.P. (2014) Analiz sostoyaniya ekonomicheskogo potentsiala predpriyatiy myasopererabatyvayushchey otrasli [The analysis of the state of the economic potential of meat processing enterprises]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, no. 2 (22), pp. 32–38.

## КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ ЕКОТОРГІВЛІ В МІСЬКИХ І СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ ТА США

### COMPETITIVE ADVANTAGES OF ECO-TRADE IN URBAN AND RURAL TERRITORIES OF UKRAINE AND USA

УДК 338.432.009.12:339.5

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-19>

**Яснолоб І.О.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри підприємництва і права  
Полтавський державний аграрний  
університет

**Тихтило Б.В.**

студент  
Полтавський державний аграрний  
університет

**Колот М.В.**

студент  
Полтавський державний аграрний  
університет

**Jasnołob Ilona**

Poltava State Agrarian University

**Tikhtilo Bogdan**

Poltava State Agrarian University

**Kolot Mikhail**

Poltava State Agrarian University

У статті проведено аналіз конкурентних переваг екоторгівлі в міських і сільських територіях України та США. Доведено, що найбільший розвиток за ринкових умов господарювання одержало торговельне підприємництво. Проаналізовано конкурентні переваги продуктового та книжкового ритейлу. Досліджено їх екологічне спрямування. Зазначено, що продуктовий магазин – це один із найпростіших видів бізнесу, адже відбувається покупка товару за оптовою ціною і подальший продаж за вищою. Зазначено, що найпоширенішими представниками мережевого ритейлу є супермаркети. Американці дуже дбайливо підходять до їх вибору. Наведено характеристику основних конкурентів роздрібної торгівлі мікрорайону Боженко в м. Полтава. Визначено конкурентні позиції книжкового магазину «Сторінка» як першого книжкового маркету в місті Миргород Полтавської області. Проаналізовано особливості торгівлі в сільських територіях. Визначено форми підприємництва, які популярні в Україні та США.

**Ключові слова:** конкурентні переваги, торгівля, продуктовий магазин, книгарня, бібліотека, екоторгівля, підприємець.

В статье проведен анализ конкурентных преимуществ экоторговли в городских и

сельских территориях Украины и США. Доказано, что наибольшее развитие в рыночных условиях хозяйствования получило торговое предпринимательство. Проанализированы конкурентные преимущества продуктового и книжного ритейла. Исследовано их экологическое направление. Указано, что продуктовый магазин – это один из самых простых видов бизнеса, ведь происходит покупка товара по оптовой цене и последующая продажа по более высокой. Указано, что самыми распространенными представителями сетевого ритейла являются супермаркеты. Американцы очень бережно подходят к их выбору. Приведена характеристика основных конкурентов розничной торговли микрорайона Боженко в м. Полтава. Определены конкурентные позиции книжного магазина «Страница» как первого книжного маркета в городе Миргород Полтавской области. Проанализированы особенности торговли в сельских территориях. Определены формы предпринимательства, которые популярны в Украине и США.

**Ключевые слова:** конкурентные преимущества, торговля, продуктовый магазин, книжный магазин, библиотека, экоторговля, предприниматель.

*The article analyzes the competitive advantages of eco-trade in urban and rural areas of Ukraine and the United States. It is noted that trade plays an important role in the economy of any country. The retail market in an unpredictable competitive environment must constantly change the development strategy; entrepreneurs format the offer under the influence of rapid technology development and changing consumer preferences. Despite the great competition, grocery stores will always be relevant and profitable. And for the book business, the pandemic and quarantine closed the doors of bookstores for a long time. It is proved that the greatest development under market conditions was trade entrepreneurship. The competitive advantages of grocery and book retail are analyzed. Their ecological direction is investigated. It is noted that a grocery store is one of the simplest types of business: goods are bought at a wholesale price and then sold at a higher price. It is stated that the most common representatives of online retail are supermarkets. Americans are very careful in their choice. The characteristics of the main competitors of retail trade of Bozhenko microdistrict in Poltava are given. The competitive positions of the Page bookstore as the first book market in the city of Myrhorod, Poltava region have been determined. Peculiarities of trade in rural areas are analyzed. Forms of entrepreneurship that are popular in Ukraine and the United States are identified. It has been determined that online shopping remains popular, as most people are extremely busy. It is noted that entrepreneurs attach great importance to solving environmental problems: Americans take care of their health – accordingly, organic stores are popular despite the high prices. Popular ecological packaging and eco-shops of the new generation: packaging-free, which sell products by weight without packaging. Misfits Market and Imperfect Foods have created their own «ugly» food markets. As part of the initiative, stores offer consumers a subscription to deliver discounted products. The boxes contain products purchased from farms.*

**Key words:** competitive advantages, trade, grocery store, bookstore, library, eco-trade, entrepreneur.

**Постановка проблеми.** Торговельна сфера в економіці будь-якої країни відіграє важливу роль. Ринок ритейлу в умовах непередбачуваного конкурентного середовища має постійно змінювати стратегію розвитку, підприємці формують пропозицію під впливом швидкого розвитку технологій та змін уподобань споживачів. Незважаючи на велику конкуренцію, магазини з продажу продуктів будуть актуальними та вигідними завжди, а для книжкового бізнесу пандемія та карантин закрили двері книгарень на тривалий час, тому реформування умов ведення торговельного бізнесу, висока конкуренція та екоторгівлі актуалізують дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження конкурентних переваг торгівлі в міських і сільських територіях належить до сфери наукових інтересів багатьох вітчизняних учених, таких як І.В. Гой, Т.П. Смелянська, С.А. Давимука, Л.І. Федулова, Н.М. Попадинець, І.П. Миколайчук, Ю.О. Силкін. Незважаючи на значну кількість наукових праць, недостатньо висвітленими залишаються питання щодо особливостей торгівлі продуктами та книгами у міських та сільських територіях.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає у теоретичному та методичному обґрунтуванні конкурентних переваг торгівлі в міських і сільських територіях України та США.



**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Найбільший розвиток за ринкових умов господарювання в Україні одержало торговельне підприємство. Воно характеризується операціями й угодами щодо купівлі та продажу товарів і послуг. Тут швидше можна одержати віддачу. Ця сфера, багато в чому обмежена раніше, стала стрімко розвиватися головним чином як індивідуальне підприємство за умов високої конкуренції. Якщо виробнича діяльність забезпечує, як правило, 10–12% рентабельності підприємства, фірми, то комерційна – 20–30%, а нерідко і вище.

Торговельне підприємство – це діяльність, пов'язана з обміном, розподілом та споживанням товарів і послуг. Торговельна діяльність може здійснюватися суб'єктами господарювання в таких формах, як матеріально-технічне постачання і збут; енергопостачання; заготівля; оптова торгівля; роздрібна торгівля й громадське харчування; продаж і передача в оренду засобів виробництва; комерційне посередництво (агентська діяльність) у здійсненні торговельної діяльності та інша допоміжна діяльність із забезпечення реалізації товарів (послуг) у сфері обігу [1, с. 58].

Чим більше в Україні реалізованих підприємств у різних сферах бізнесу, тим вища конкуренція, споживачі більш задоволені та спостерігається швидший прогрес. Крилатий вираз Ювенала «Хліба та видовищ» досить часто визначає потреби споживачів у сфері підприємництва.

Кожна людина потребує продуктів харчування, що не залежить від пори року чи стану економіки. Продуктовий магазин – це один із найпростіших видів бізнесу, адже відбувається покупка товару за оптовою ціною і подальший продаж за вищою [7]. Проаналізуємо особливості ритейлу в сільських та міських територіях України та США у табл. 1.

Отже, найпоширенішими представниками мережевого ритейлу є супермаркети, що пропонують великий асортимент товарів першої необхідності з переважно продовольчим асортиментом, та гіпермаркети – їх найбільший тип, який є динамічним сегментом роздрібної торгівлі, як правило, розташований у місцях, віддалених від території проживання населення [4, с. 255]. Рейтинги успішності супермаркету визначаються покупцями за такими критеріями, як ціна, якість, зручність, знижки й нагороди, технології, операції та швидкість.

Американці дуже дбайливо вибирають супермаркети. Багато магазинів мають гастрономію. Спостерігається варіювання цін і вибору на різні продукти. В одному супермаркеті можна знайти один і той же товар у різній ціновій категорії. Так, на полицях може лежати негарна морква (в землі), краща чи приваблива молода морква, organic-морква – мита і перев'язана білими резинками, бабу-морква – маленькі молоді морквини, почищені, помиті і порізані на кусочки, готові до споживання. Ціни, відповідно, на продукцію різні. Найдешевша версія продукту буде поганої якості та смаку, а найдорожча – дуже свіжа, соковита, натуральна і без пестицидів. Американці намагаються купувати все найкраще й найсмачніше [6]. У США і країнах Європи функціонують продуктові магазини без продавців, автоматизовані точки продажу вуличної торгівлі, діють супермаркети без відвідувачів. Популярними залишаються інтернет-покупки, адже більшість людей є надзвичайно зайнятими.

Багато уваги підприємці приділяють вирішенню екологічних проблем. Так, американці дбайливо ставляться до свого здоров'я, відповідно, магазини органічної продукції користуються популярністю, незважаючи на високі ціни. Популярні еко-

Таблиця 1

**Конкурентні переваги продуктового ритейлу в сільських та міських територіях України та США**

Вид	Україна	США
<i>Міста</i>		
Супермаркети	АТБ, Fozzy Group, Metro Cash&Carry, Маркетопт	HEB, Walmart, Трейдер Джо, Амазонка, Ринковий кошик
Магазини крокової доступності	Велика кількість	Велика кількість grocery, магазинів типу convenience, популярні фермерські магазини
Продуктові ринки	Працюють за графіком постійно, є стихійними	Один раз на тиждень проходить день фермера; перекривають дороги та обладнують спеціальні місця
Екомагазини	Наявні; органічні продукти на 20–50% дорожчі за звичайні	Поширені органічні магазини, користуються популярністю
<i>Сільські території</i>		
Супермаркети	Зустрічаються лише в розвинутих селах поблизу великих міст	Наявні
Магазини крокової доступності	Кількість залежить від числа жителів та рівня розвитку села	Grocery, тобто магазини при автозаправних станціях
Продуктові ринки	Працюють у вихідні	Кілька разів на місяць
Екомагазини	Відсутні	Поширені, користуються популярністю

логічні упаковки та екомагазини нового покоління, тобто packaging-free, у яких продають продукцію на вагу без упаковок.

Магазини Misfits Market та Imperfect Foods окремо створили свої ринки «потворної» їжі. У межах ініціативи крамниці пропонують споживачам підписку на доставку уцінених продуктів. У коробках містяться продукти, закуплені у фермерських господарств. Традиційні бакалії викинули б їх, оскільки вважають такі продукти непридатними для продажу. У такий спосіб магазини намагаються допомогти зменшити кількість харчових відходів у США [2].

В Україні також полюбують супермаркети. Аналіз тенденцій розвитку торговельних мереж показав, що відбувається постійне оновлення наявних форматів. Так, замість гастроному з'явилися магазини типу «дискаунтер» та «магазин біля дому» [5, с. 42].

Магазин «Продукти» ФОП Сачко Р.В. у м. Полтава функціонує як магазин крокової доступності задля забезпечення споживачів потрібними продуктами та отримання прибутку. Магазин невеликий за розміром і наповнюється асортиментами продуктів, які місцеві жителі купують після роботи. Користується він попитом серед пенсіонерів та домогосподарок. Наведемо коротку характеристику основних конкурентів роздрібною торгівлі магазину «Продукти» ФОП Сачко Р.В. у м. Полтава (табл. 2).

Основними перевагами таких закладів, що знаходяться у спальних районах міст, є близькість до будинку, атмосфера домашнього комфорту, турбота про кожного споживача та його потреби, про-

даж достатнього асортименту свіжих продуктів та привітний персонал.

Багато людей купують продукцію на продуктових ринках, оскільки вважають її натуральнішою. Загалом торговельна мережа в містах є достатньо розвинутою та конкурентною.

Під час відкриття торговельних магазинів у селах враховують кількість та середній вік жителів, а також розміри населеного пункту. Наприклад, у с. Хомутець Миргородського району Полтавської області з населенням близько 2 400 осіб налічується 5 продуктових магазинів. Лише два магазини продають постійно свіжу, але дорожчу продукцію, в більшості інших – товар «залежаний». Пенсіонери можуть обійти всі магазини та за ціною політикою вибрати товар. Продуктові магазини в селі – це також місце, де можна поспілкуватись один з одним та уникнути «соціальної ізоляції», але рівень послуг, що надаються у продуктових магазинах, у селах гірший, ніж у містах. Через велику конкуренцію та за умови введення касового апарату лише один магазин буде готовий продовжити працювати.

Менша конкуренція спостерігається у книжковій справі, оскільки сучасний світ орієнтований на інтернет-ресурси та онлайн-життя, але навіть у цифровому світі все ще є місце книгам. Книжковий бізнес давно перестав бути нудним чи застарілим. Він розвивається стрімко, вловлює модні тенденції, завойовує любов читачів через соціальні мережі та інтернет-сторінки [9].

Проаналізуємо особливості книжкового ритейлу в сільських та міських територіях в Україні та США у табл. 3.

Таблиця 2

**Характеристика основних конкурентів роздрібною торгівлі мікрорайону Боженко в м. Полтава, 2020 р.**

Вид роздрібною торгівлі	Коротка характеристика
Базар мікрорайону Боженко	Основну категорію товарів складають продукти харчування, переважно овочі, фрукти, м'ясо та м'ясна продукція, яйця, екзотичні плоди та ягоди, сухофрукти, риба, продукти тривалого зберігання (консерви, сіль, цукор, крупи, борошно). Характерними рисами є звичайне обслуговування через прилавок; вузький асортимент товарів; варіювання цін (переважно середні та низькі рівні цін); мінімалізм оформлення точки продажу; розташування поблизу великих потоків покупців залежно від розмірів ринку (невеликі – у спальних районах, великий – у центральному районі).
Національні мережі магазинів («Сільпо», «АТБ», «Маркетопт»)	Основну категорію товарів складають продукти харчування, зокрема продукти тривалого зберігання (консерви, сіль, цукор, крупи, борошно). Характерними рисами є звичайне самообслуговування; великий асортимент товарів; встановлення цін залежно від конкретної мережі (наприклад, у «АТБ» низькі ціни); функціональний та приємний інтер'єр; розміщення в промислових і житлових районах; торговельні площі від 300 до 2 500 м <sup>2</sup> ; добре організоване розміщення товарів на полицях.
Роздрібний магазин «Продукти» ФОП Сачко Р.В.	Основну категорію товарів складають товари для негайного споживання, такі як хлібобулочні вироби, кондитерські вироби, закуски, м'ясні вироби, безалкогольні напої, цигарки. Характерними рисами є звичайне обслуговування через прилавок; варіювання цін, тенденція до високих цін; близьке місце розташування до споживача (переважно перебувають у «спальних» районах); обмеження торговельної площі (як правило, вона менша від 300 м <sup>2</sup> ); можливе розміщення в окремій будівлі або приміщенні будинку.

Джерело: складено авторами за даними джерела [8, с. 30]

Таблиця 3

**Конкурентні переваги книжкового бізнесу в сільських та міських територіях України та США**

Вид	Україна	США
<i>Міста</i>		
Магазини	Наявні, багатофункціональні	Наявні, багатофункціональні, деякі виконують функції бібліотеки
Бібліотеки	Наявні, багатофункціональні	Наявні, багатофункціональні
<i>Сільські території</i>		
Магазини	Відсутні, книги продаються як супутні товари у продуктових магазинах	Наявні
Бібліотеки	Наявність залежить від рівня розвитку села (сільські, шкільні та на базі санаторіїв і курортів)	Online Computer Library Center

Отже, щоби книжковий проєкт був успішним, підприємцям усіх країн світу потрібно бути креативними, зокрема змінювати концепцію, продумувати особливості книжкового магазину, адже покупцю має бути цікаво заходити в магазин та відчувати особливу атмосферу. Деякі мережі книгарень у США дають змогу безкоштовно читати книги, які продаються. Можна сидіти на підлозі чи на стільцях і акуратно читати, функціонує Starbucks. Американці дуже люблять друковані видання і періодично перед сном читають літературу.

В Україні кількість книжкових магазинів залишається незначною, а бібліотеки функціонують як осередок екологічного виховання, інтернет-центри та бази для гуртків.

Книжковий магазин «Сторінка» – це перший книжковий маркет у м. Миргород Полтавської області (zareєстрований у 2001 р.). Основними конкурентами магазину «Сторінка» є книжковий магазин у ТРЦ «Мир» та «Сільпо». Дискретність і слабкість книготорговельної мережі в місті компенсується за рахунок базарів, розкладок та кіосків.

Визначимо переваги та недоліки у сфері продажу книг (табл. 4). Перешкоджати успішній конкурентній діяльності книгарні «Сторінка» може те, що книга не є товаром першої необхідності, вона не характеризується швидким обігом; необхідність

закупівлі товару за передоплатою та складністю повернення товару; малий відсоток людей, що читають книжки.

Сприяють прибутковій діяльності книгарні широкий асортимент (попитом користуються книги для дітей і про дітей); надання переваги традиційній формі книги (86,7% респондентів відповіли, що люблять читати книги у традиційній формі, 10,4% – користуються гаджетами, електронними книгами, а 2,1% вибирають аудіокниги); зручне розміщення магазину в м. Миргород – місці великого скупчення людей, у тому числі туристів; переваги організаційно-правової форми книгарні, а саме подання звітності раз на квартал, звільнення від низки податків та платежів.

У розвинутих селах є шкільна та сільська бібліотеки. Навчальна література користується попитом. Центральна сільська бібліотека занепадає, незважаючи на перелік додаткових послуг, таких як міжбібліотечний абонемент і внутрішній книгообмін, букселінг, користування Інтернетом, гуртки. Серед жителів громад користується попитом «Книжковий клуб». У «Фейсбуці» виставляють каталог, що дає змогу зробити спільне замовлення, тобто купити чи продати літературу. У групі також дізнаються, хто з жителів їхатиме у місто, що дає можливість спільно придбати книги.

Таблиця 4

**Переваги та недоліки роботи книгарні «Сторінка», 2020 р.**

	Можливості	Загрози
<b>Зовнішні фактори</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сприятлива податкова політика для книгарень з україномовним асортиментом;</li> <li>– спрощена система подання звітності книгарнею як суб'єкта підприємницької діяльності;</li> <li>– зручне розташування у центрі міста;</li> <li>– планування великого потоку відвідувачів;</li> <li>– сприятлива атмосфера книгарні, кваліфікований персонал;</li> <li>– широкий асортимент книжкової продукції, орієнтовний на усі читацькі групи;</li> <li>– активна рекламна діяльність.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Широкий вибір проведення дозвілля іншим шляхом, ніж читання;</li> <li>– поширеність електронних засобів читання;</li> <li>– безоплатність отримання книжок в електронному форматі;</li> <li>– малий відсоток людей, що читають книжки (50,9%, про що свідчить дослідження Research &amp; Branding Group);</li> <li>– існування інтернет-магазинів книжок з нижчою торговою націнкою;</li> <li>– достатня кількість конкурентів за територіальною ознакою;</li> <li>– інфляційні процеси та зниження купівельної спроможності серед населення;</li> <li>– невисокий рівень доходу населення;</li> <li>– повільна обіговість книжки як товару;</li> <li>– обмеження річного обігу книгарні як суб'єкта підприємницької діяльності у 500 тис. грн.</li> </ul>

Джерело: сформовано на основі джерела [3, с. 145]

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, загалом можна дійти висновку, що як в Україні, так і у США спостерігається висока конкуренція серед продуктових магазинів. Американці приділяють значну увагу здоров'ю, тому надзвичайно вибагливі у виборі продуктів. У містах США більш поширені супермаркети та популярною є онлайн-доставка продуктів. В Україні цей сегмент так і не став домінуючим, переважають магазини крокової доступності, функціонують ринки. Сільські території Америки включають продуктові магазини при автозаправних станціях, в Україні наявні магазини в розвинутих селах. Екопродукти в США користуються популярністю, а в Україні цей сегмент дорожчий на 20–50%.

Книжкові магазини у США та Україні перешли на нові формати, адже включили формат кав'ярень та пропагують спілкування, інтернет-території, завоюють любов читачів через соціальні мережі. Бібліотеки намагаються залишитися трендом за допомогою міжбібліотечного абонементу і внутрішнього книгообміну, букселінгу, користування Інтернетом, гуртками, пропагують екопрограми тощо.

Отже, лише за рахунок USP (unique selling proposition) підприємці різних сфер бізнесу зможуть зберігати та нарощувати частку на ринку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гой І.В., Смелянська Т.П. Підприємництво : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 368 с.
2. Два продуктових магазини у США створили ринки «потворної їжі». *Bazilik*. URL: <https://bazilik.media/dva-produktovykh-mahazynny-u-ssha-stvoryly-rynky-potvornoj-izhi> (дата звернення: 08.10.2021).
3. Дем'яненко Н.В., Галич О.А., Яснолоб І.О. Роздрібна книжкова торгівля як особливий вид підприємництва. *Інфраструктура ринку*. 2020. № 43. С. 141–145. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/28.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/28.pdf) (дата звернення: 09.09.2021).
4. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні : монографія / С.А. Давимук, Л.І. Федулова, Н.М. Попадинець та ін. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України», 2016. 432 с.
5. Миколайчук І.П., Силкіна Ю.О. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2019. Вип. 57. С. 42–56.
6. Мифы о США – невкусная еда. Моя Америка. URL: <https://olegblog.com/myths-food> (дата звернення: 07.10.2021).

7. Продуктовий магазин. Дія. Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/idea/ritejl/produktovij-magazin> (дата звернення: 10.09.2021).

8. Телетов О.С., Гайтина Н.М., Кириченко Т.В. Особливості реклами на місці продажу в сфері роздрібної торгівлі. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2014. № 3. С. 29–47.

9. Чому книжковий бізнес актуальний та як відкрити свою книгарню. *Ваш юрист: ефективне вирішення юридичних завдань*. URL: <https://vash-yuryst.ua/ua/knizhkovij-biznes> (дата звернення: 10.08.2021).

#### REFERENCES:

1. Goy, I.V., Smelyanskaya, T.P. (2013) *Pidpriemnytstvo* [Entrepreneurship]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
2. Basilica: website (2019) "Two grocery stores in the US have created markets for "ugly food". Available at: <https://bazilik.media/dva-produktovykh-mahazynny-u-ssha-stvoryly-rynky-potvornoj-izhi> (accessed 10 October 2021).
3. Demyanenko, N.V., Galich, O.A., Yasnolob, I.O. (2020) "Retail book trade as a special type of business". *Infrastruktura rynku*, vol. 43. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/28.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/28.pdf) (accessed 09 September 2021).
4. Davymuk, S.A., Fedulov, L.I. and Popadynets, N.M. (2016) *Innovatsiyni rozvytok pidpriemstv sfery torhivli: sviyovi tendentsii ta praktyka v Ukraini* [Innovative development of trade enterprises: world trends and practice in Ukraine]. Lviv: Dolishny Institute for Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine.
5. Mykolaychuk, I.P., Silkina, Y.O. (2019) *Suchasni trendy rozvytku merezhevoho ryteilu v Ukraini* [Modern trends in the development of network retail in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho torhovelnno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 57, pp. 42–56.
6. My America: website (2018) "Myths about the United States are tasteless food". Available at: <https://olegblog.com/myths-food> (accessed 07 October 2021).
7. Action. Business: website (2021), "Grocery store". Available at: <https://business.diia.gov.ua/idea/ritejl/produktovij-magazin> (accessed 10 September 2021).
8. Teletov, O.S., Gaitina, N.M., Kirichenko, T.V. (2014) *Osoblyvosti reklamy na mistsi prodazhu v sferi rozdrubnoi torhivli* [Features of point-of-sale advertising in the field of retail trade]. *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 3, pp. 29–47.
9. Your lawyer: an effective solution to legal problems: a website (2020) "Why the book business is relevant and how to open your own bookstore". Available at: <https://vash-yuryst.ua/ua/knizhkovij-biznes> (accessed 10 August 2021).

## РОЗДІЛ 5. РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

### MANAGING THE RURAL DEVELOPMENT THROUGH THE APPLICATION AND IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES

### УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКИМ РОЗВИТКОМ ЧЕРЕЗ ЗАСТОСУВАННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

*Digital technology has become an important potential force in rural governance, and it meets the dual needs of developing and applying digital technology and transforming rural governance. This topic has become a new hotspot in rural governance research in China. This article examines the status of digital technology introduced in rural governance and development in Henan Province, and the advantages and difficulties of this tool. Digital technology is used clearly, and services fulfill a certain role in rural governance and development, its widespread use meets the needs of a clear government concept and to a certain extent creates convenience for rural residents. The purpose of this article is to discuss the various impacts of digital technologies on rural development and governance, to provide a theoretical perspective for actors using digital technologies to participate in rural governance, and to provide background information for developers and rural development services through legislation and methods. Institutional Design. Rural areas must take full advantage of the systems and digital products provided by government and technology developers for the benefit of local people. Rural digital information is not only a variety of information, but also digital resources to capture the dominance and potential intangible value of rural digital resources to maximize rural benefits.*

**Key words:** digital technology, rural governance, application, social construction.

*Цифрові технології стали важливою потенційною силою у сфері сільського управління, і вона задовольняє подвійні потреби розвитку та застосування цифрових технологій та трансформації сільського управління. Ця тема стала новим дискусійним аспектом в дослідженні сільського управління в Китаї. У цій статті досліджено статус цифрових технологій, які впроваджуються в сільське управління та розвиток в провінції Хенань, а також про переваги та труднощі цього інструменту, також проаналізовано це явище з точки зору побудови суспільства. Цифрові технології використовують*

*наглядно, а послуги відіграють певну роль у сільському управлінні та розвитку. Але на кінцевий ефект впливають різні системи. Його широке застосування відповідає потребам чіткої концепції уряду, а також певною мірою створює зручність для мешканців сільських територій, але застосування цієї технології в сільському врядуванні має бути налаштовано так, щоб вона була корисною для потреб сільського управління та розвитку. Метою цієї статті є обговорити різний вплив цифрових технологій на сільський розвиток та управління, надати теоретичну перспективу для суб'єктів, які використовують цифрові технології для участі в управлінні сільськими районами, а також надати довідкову інформацію для розробників систем для обслуговування сільського розвитку через застосування законодавства та методів інституційного проектування. Так як уряд, безсумнівно, є провідною силою в управлінні сільськими територіями. Це має покращити якість та надійність збору даних за допомогою законодавства та систем проектування, захистити безпеку особистої інформації людей, подолати бар'єри даних між різними відомствами та створити тип суб'єктної структури сільського управління з розумним розподілом праці, розподілом ресурсів, та ефективною співпраці. Сільські території повинні повною мірою використовувати системи та цифрові продукти, надані урядом і розробниками технологій, щоб служити місцевим жителям, і в той час як технології руйнують традиційне сільське суспільство. Це перебудовує сільську громаду. Необхідно повністю усвідомити, що цифрова інформація в сільській місцевості є не лише різновидом інформації, а й цифровим ресурсом, щоб захопити домінуючу силу та потенційну нематеріальну цінність сільських цифрових ресурсів, щоб максимізувати переваги села.*  
**Ключові слова:** цифрові технології, сільське управління, соціальне будівництво, сільські території.

УДК 332.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-20>

Zetao Hu <sup>1</sup>

PhD student

Sumy National Agrarian University

*В этой статье исследованы статус цифровых технологий, внедряемых в сельское управление и развитие в провинции Хэнань, а также преимущества и трудности этого инструмента. Цифровые технологии используют наглядно, а услуги играют определенную роль в сельском управлении и развитии, его широкое применение отвечает потребностям четкой концепции правительства, а также в определенной степени создает удобство жителям сельских территорий. Целью этой статьи является рассмотреть разное влияние цифровых технологий на сельское развитие и управление, предоставит теоретическую перспективу для субъектов, использующих цифровые технологии для участия в управлении сельскими районами, а также предоставит справочную информацию для разработчиков для обслуживания сельского развития через применение законодательства и методов институционального проектирования. Сельские территории должны полностью использовать системы и цифровые продукты, предоставленные правительством и разработчиками технологий, чтобы использовать местными жителями. Цифровая информация в сельской местности является не только разновидностью информации, но и цифровым ресурсом, чтобы захватить доминирующую силу и потенциальную нематериальную ценность сельских цифровых ресурсов, чтобы максимизировать преимущества села.*

**Ключевые слова:** цифровые технологии, сельское управление, социальное строительство, сельские территории.

<sup>1</sup> ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6661-9699>

**Introduction.** Digital technology brings villages and hamlets into the national vision and digital platform. The state and government use digital technology to digitize villages and residents, to control villages continuously and dynamically according to events to achieve precise governance. In practice, however, local governments place excessive emphasis on process management, such as maintaining records on the platform and leaving electronic footprints on the platform as content for rural human resources assessments. Such process management significantly increases the workload of rural human resources. Quantity, so rural cadres are busy with data and don't have time to deal with specifics, indicating the existence of formalism and digital bureaucracy in rural management.

**Literature review.** Advantages and Dilemmas of Digital Technology in the Application of Rural Governance. Advantages and dilemmas of digital technologies in rural management applications. The depth and breadth of the application of digital technologies in rural governance is constantly expanding, gradually revealing their advantages, disadvantages and difficulties.

First of all, it provides all participants of rural management with a modern tool for transforming existing institutional advantages into efficiency of rural management. It makes rural management open and transparent and helps to solve the problems of information mitigation, single subject management, registration of information and inadequate control. With data and information mining technology, data can be directly collected that objectively and fairly reflects the reality of revenues, which can not only improve the efficiency of utility officials, but also collate data to prevent false reports. Targeted support for science and technology not only saves a lot of human capital, but also discreetly plays a role in data control and analysis and solves the "black box" management problem caused by incomplete information in the past. For individuals, the use of digital technology can not only reduce contact with local government officials, but also reduce the cost of treatment procedures famous Chinese researcher Zhang Shiyong [11]. Once data becomes public, government information becomes open and transparent, and science and technology gain the means to reduce political injustice.

Secondly, it also faces issues such as data and information barriers by Feng Xian Li Jin Cui Kai, data and information security, and digital bureaucracy. There are many types of rural data and rich resources. The development and use of mass data is still at an early stage. Information about data from various government agencies is not fully disseminated, which limits the manifestation of the benefits of digital technology in rural governance Digital technology has blurred the boundaries between the public and private spheres, as researchers Zhang BingXuan, Ren Zhe

have written about [10]. The personal information of villagers can be recorded, stored, and retrieved at any time and place, creating the risk of sensitive data leakage. In addition, for Internet companies, the ownership of data is not clearly defined and the protection mechanism is imperfect, leading to data misuse, data technology itself may have security risks, and illegal data transactions driven by profit exacerbate massive data security risks.

**This article aims** to make sense of the various impacts of digital technology on rural governance, to provide a theoretical perspective for actors using digital technology to participate in rural governance, and to make them aware that rural governance requires not only technology and institutions, but also the rural community.

**Results and discussion.** Henan Province has achieved full 4G network coverage in 46,000 administrative villages and is promoting the construction of 5G base stations. The number of rural and urban Internet users was 27.93 million and 60.05 million, representing 91.3% of the total population (Table 1). Creating 39 "three rural" thematic databases, collecting 600 million agricultural data of various types, forming a "single network" of services for "three rural" services, providing basic support for the development of digital villages.

Table 1

**Netizen population In Henan**

	<b>Netizen population (million)</b>	<b>Internet penetration rate (%)</b>
Rural area	27.93	31.7
City	60.05	59.6
Total netizens	87.98	91.3

Source: "Henan Province 2019 Internet Development Report" May 2020

Applying digital technology to improve grazing management and promoting smart integration platforms such as "digital party building," the province has 52,000 terminal sites and 1.61 million registered users. Promote "digital government affairs," continually integrate and optimize APP applications, and implement all online state licensing practices. Promote "digital supervision" and rely on the "Internet + supervision" platform to supervise public safety and environmental protection in the province. There are 348,400 first-class municipal video surveillance sites, which mainly cover major roads and key public areas of cities, districts and towns. The remote environmental monitoring system installed 19,885 surveillance cameras and built 131 three-level monitoring platforms to monitor crop growth, fire protection and natural disasters around the clock.

Thanks to the implementation of the "Internet + Education" program, all 24,600 rural primary and secondary schools in the province were connected

to the Internet, and the coverage of online learning reached 100%. The implementation of "Internet + medical treatment" resulted in a five-tiered telemedicine service system covering more than 200 county hospitals, more than 200 township health centers and rural/community health facilities in 108 counties across the province. Implement the "Internet + Employment" program and use information platforms to organize the export of the labor force of 2.1 million people. Introduced the "Internet + Inclusive Finance" program, promoted "no-touch" financial services and lent 79.8 billion yuan to 18,000 small, medium and micro enterprises. Promoting the introduction of information to villages and households, the province has established 40,285 agricultural information cooperatives, accounting for 85.8% of the total number of administrative villages in the province, promoting various public welfare services, convenience services, e-commerce, experience training services and online public welfare services. More than 60 million times, nearly 200 million people received convenient service.

The development and application of new technology has improved data collection, analysis, and processing, promoted cross-border integration and open data sharing, and provided technical assistance for the implementation of data technology in rural governance. Internet companies, professional institutions, industry associations, etc. continue to increase investment in mobile application platforms such as agricultural WeChat, Weibo and professional applications, providing rich basic resources and application scenarios for data technology embedded in rural management, and promoting rural management transitioning to digitization and intelligence characterized by the application of deep data analysis. At the same time, the government proposes to further the popularization of 4G in rural areas and the innovative application of 5G by 2025, and the "digital gap" between urban and rural areas will be significantly narrowed. Ongoing national policy guidance and support provides an important opportunity and a strong impetus for the adoption of data technology in rural governance. The government continues to extend the digital infrastructure and digital platform to the countryside, and include the countryside in the platform to gradually make it understandable and visible [2]. Digital infrastructure is not only a tool for government management, but also a tool for village governance.

Exploring the application of digital technology in rural governance from the perspective of social construction. Digital technology is transforming rural areas and building society mainly through its two main functions: service and supervision. Empowerment and supervision are two common attributes of technology. The development and progress facilitated by the empowerment of technology is one aspect of

technology, and the oversight provided by intrusive opacity is another aspect of technology [3; 8]. As a driver of progress, technology expands human capacity and wisdom. Technological empowerment is multidirectional and universal. Businesses, governments, and people can harness the energy that technology provides, apply technology to achieve their goals, contribute to productivity, social progress, and personal development.

For any society, the maintenance of order is inseparable from supervision and deterrence. Technology is an essential means of implementing the supervisory function. In addition to the characteristics of empowerment, technology also has the characteristics of permeability and uncertainty, making it a complex regulatory aspect, and the supervisory function of technology is also multi-directional. The government can use digital technology to supervise disasters and can monitor and reconstruct physical and social space in rural areas, however, such supervision is not a one-way supervision of residents and rural space by the government, but a two-way interactive process. People do not just follow order, they also use technology to restrain and supervise village human resources and government officials to restore space and order [4; 7]. To be sure, in areas such as disaster response and public order, the goals of government and the people are the same, but in matters such as illegal construction, the mismatch between the two often leads to clashes and conflicts.

The performance of maintenance and supervision functions is not entirely determined by technology, but is hampered by various systems and mechanisms. The rejection or use of technology and how technology is used is often a choice of system rather than a cause [5; 6]. Among these, state mechanisms, such as management concepts, administrative planning, management service procedures and standards, competitive market mechanisms, strategic human action, and mutually beneficial social mechanisms, jointly construct the content, methods of use, and effects of technology. Technology services and supervisory functions are not set by society, but are constructed by society. This means that the same technology can lead to very different results in different social environments. In rural governance, technology can compress the discretion of grassroots bureaucracy, but it cannot replace the indigenous knowledge of shopfloor bureaucracy and the village. The system causes the intermediate effect that technology causes different social consequences in different societies.

Perhaps the most important thing about rural areas in the digital age is not the digital technology itself, but the power relations, the social structure, and the evolution of the public-private sector under the influence of digital technology. Sufficient attention must be paid to the negative consequences of digital

bureaucracy and the promotion of digital technology and existing governance. The synergy of this system will change the face of the bucolic community. Such a rural community allows each member to have a position that is right for him/her, bringing him/her confidence, a sense of security, and a sense of belonging, so that the rural community can achieve the goal of harmony, stability, and development.

**The conclusions** about digital villages have only just begun, and more technical research on rural management still needs time. Nevertheless, as users of technology, people need to think about the boundaries of digital applications in rural governance, not only to leave an appropriate space for the application of technology, but also to define the boundaries. To realize a balance between performance of management and cost, combining accuracy and efficiency and information security. Digital technology brings a new sense of confidence, security and belonging to the countryside and creates a modern rural governance community.

#### REFERENCES:

1. Viktor Mayer-Schnberger. (2013) Big data a revolution that will transform how we live, work and think Yangyan Sheng Tao Zhou translated. People's Publishing House of Zhejiang, P. 200.
2. Han Zhiming (2019) The Clarity and the Operational Logic of State Governance [J]. *Academic Monthly*. (9): P. 82–94.
3. Zhang Bingxuan (2017). Two Faces of Technocracy. [J] *Studies in Dialectics of Nature*, (9). P. 27–32.
4. Zhang Bingxun Lu Zhipeng (2016). Service, Regulation and Technology-Based Collaborative Governance[J]. *Public Administration and Policy Review*. (4): P. 67–74. DOI: 10.3969/j.issn.2095-4026.2016.04.009
5. Allen, D.W., Leeson, P.T. (2015) Institutionally Constrained Technology Adoption: Resolving the Longbow Puzzle [J]. *Journal of Law & Economics*. 58(3), P. 683–715.
6. Stoyanets Nataliya, Zetao Hu, Lichen Niu, Junmin Chen (2020) Managing sustainability development of agricultural sphere based on the entropy weight TOPSIS model. *International Journal of Technology Management & Sustainable Development*. Volume 19 Number 3. P. 263–278 DOI: [https://doi.org/10.1386/tmsd\\_00026\\_1](https://doi.org/10.1386/tmsd_00026_1).
7. Lyulyov, O., Pimonenko, T., Stoyanets, N., Letunovska, N. (2019) Sustainable development of agricultural sector: Democratic profile impact among developing countries. *Research in World Economy*, 10(4), pp. 97–105. DOI: <https://doi.org/10.5430/rwe.v10n4p97>.
8. Bilan, Y., Lyeonov, S., Stoyanets, N., Vysochyna, A. (2018) The impact of environmental determinants of sustainable agriculture on country food security. *International Journal of Environmental Technology and Management*. 21 (5–6), pp. 289–305. DOI: 10.1504/IJETM.2018.100580.
9. Feng xian Li Jin Cui Kai (2020). Digitalization of Rural Governance: Research on Status Quo, Demand and Countermeasures. *E-Governm*. (06), pp. 73–85. DOI: 10.16582/j.cnki.dzzw.2020.06.008.
10. Zhang BingXuan Ren Zhe(2020). Rural Governance Driven by Digital Technology. *Journal of Guangxi Normal University: Philosophy and Social Sciences Editio*. 56(2), pp. 62–72. DOI: 10.16088/j.issn.1001-6597.2020.02.006.
11. Zhang Shiyong (2020).The Exploration of the Effective Path to Promoting Rural Governance via Technological Governance. *Journal of Guizhou Normal University (Social Sciences)*. (02), pp. 40–47 .DOI: 10.16614/j.gznjy.skb.2021.02.005.



## ПЕРЕВАГИ ВПРОВАДЖЕННЯ SMART-СТРАТЕГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ДЛЯ ПРИЧОРНОМОРСЬКОГО РЕГІОНУ

### ADVANTAGES OF IMPLEMENTATION OF SMART ARTIFICIAL INTELLIGENCE STRATEGIES FOR THE BLACK SEA REGION

УДК 339.972

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-21>

**Сторожилова У.Л.**

к.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
і адміністрування  
Український державний університет  
залізничного транспорту

**Сторожилів Г.М.**

студент  
Київський фаховий коледж архітектури,  
будівництва та управління

**Сторожилів П.М.**

студент  
Київський фаховий коледж  
комп'ютерних технологій та економіки  
Національного авіаційного університету

**Storozhylova Uliana**

Ukrainian State University  
of Railway Transport

**Storozhylov Hlib**

Kyiv Professional College of Architecture,  
Construction and Management

**Storozhylov Pilip**

Kyiv Professional College  
of Computer Technology  
and Economics of the  
National Aviation University

У статті проаналізовано вплив національних стратегій штучного інтелекту на розвиток суспільства та економіки в провідних країнах світу. Наведено основні завдання щодо впровадження Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, передбаченого на період 2020–2030 рр. Визначено поняття штучного інтелекту та основні завдання й переваги впровадження Smart-стратегій у сфері штучного інтелекту Причорноморського регіону. Обґрунтовано, що все більше країн і компаній у світі застосовують стратегії штучного інтелекту та інновації Smart-індустрії як одну з ключових технологій сучасності. Автори дослідження наполягають на тому, що сьогодні вкрай необхідним є фокусування уваги Причорноморського регіону на використанні елементів ІТ-даних та інноваційних технологій штучного інтелекту. Аргументовано, що Причорноморський регіон може отримувати безліч переваг від впровадження нових Smart-стратегій штучного інтелекту.

**Ключові слова:** розвиток Причорноморського регіону, цифровізація, штучний інтелект, Smart-стратегія, Smart-інфраструктура.

*В статье проанализировано влияние национальных стратегий искусственного*

*интеллекта на развитие общества и экономики в ведущих странах мира. Приведены основные задания по внедрению Концепции развития искусственного интеллекта в Украине, предусмотренного на период 2020–2030 гг. Определены понятия искусственного интеллекта и основные задания и преимущества внедрения Smart-стратегий в области искусственного интеллекта Причерноморского региона. Обосновано, что все больше стран и компаний в мире применяют стратегии искусственного интеллекта и инновации Smart-индустрии как одну из ключевых технологий современности. Авторы исследования настаивают на том, что сегодня крайне необходимым является фокусирование внимания Причерноморского региона на использовании элементов IT-данных и инновационных технологий искусственного интеллекта. Аргументировано, что Причерноморский регион может получать множество преимуществ от внедрения новых Smart-стратегий искусственного интеллекта.*

**Ключевые слова:** развитие Причерноморского региона, цифровизация, искусственный интеллект, Smart-стратегия, Smart-инфраструктура.

*The article analyzes the impact of national strategies of artificial intelligence on the development of society and economy in the leading countries of the world. The main tasks for the implementation of the Concept of Artificial Intelligence in Ukraine for the period 2020–2030 are given. The concepts of "artificial intelligence" and the main tasks and benefits of implementing Smart strategies in the field of artificial intelligence of the Black Sea region are defined. It is substantiated that more and more countries and companies in the world use the strategies of artificial intelligence and innovation of the Smart-industry as one of the key technologies of today. The authors of the study insist that today it is extremely necessary to focus the attention of the Black Sea region to the use of elements of IT data and innovative technologies of artificial intelligence. It is argued that the Black Sea region can benefit from the introduction of new Smart Strategies for Artificial Intelligence. Algorithms based on artificial intelligence, globalization of digital transformation of the future, rapid changes in the present cause the need to move from traditional management of economic policy to innovation-Smart-creative. Global elements of innovative Smart strategies of artificial intelligence of developed countries affect the modernization of the economic and socio-cultural state of another part of the world. Artificial intelligence is the key to smart change for the future, and to qualitative analysis of large amounts of data that cannot be processed by human. Developing a strategy for artificial intelligence, digitalization, the smart industry and the neural network is an attempt to solve today's problems and help make the future of the world more perfect and inclusive. Improve the quality of life, make it more comfortable and bright, automate business processes, and make them more intelligent. Using new artificial intelligence strategies and elements of innovative Smart technologies, you can get many benefits using high quality data and knowledge. Therefore, today it is extremely necessary to pay attention to artificial intelligence, to the emergence of new Smart strategies, focusing on innovations that create greater social value.*

**Key words:** development of the Black Sea region, digitalization, artificial intelligence, Smart-strategy, Smart-infrastructure.

**Постановка проблеми.** Темпи розвитку всесвітньої цифровізації, штучного інтелекту, Smart-індустрії та їх сприйняття суспільством активно зростають і несуть із собою неймовірний прогрес. Глобальні елементи інноваційних Smart-стратегій штучного інтелекту розвинених країн почали впливати на модернізацію економічного й соціально-культурного стану іншої часті світу.

Розвиток стратегії штучного інтелекту, діджиталізації, Smart-індустрії та нейромережі – це спроба вирішення проблем сьогодення й допомога зробити майбутнє країн світу більш досконалим та

інклюзивним; підвищити якість життя населення, зробити його більш комфортним та яскравим, автоматизувати бізнес-процеси, зробити їх більш інтелектуальними.

Причорноморський регіон – це регіон із недостатньо використовуваним великим ІТ- та Smart-технологічним потенціалом, який може бути новим імпульсом розвитку сфери штучного інтелекту всієї України.

Використовуючи нові високоякісні дані, концепції, стратегії штучного інтелекту й елементи інноваційних Smart-технологій, Причорноморський

регіон також може отримувати безліч переваг і стати найсучаснішим регіоном України.

Все більше компаній і країн у світі застосовують стратегії штучного інтелекту та інновації Smart-індустрії як одну з ключових технологій сучасності, тому сьогодні вкрай необхідним є фокусування уваги на штучному інтелекті і на появі нових Smart-стратегій які створюють більшу соціальну цінність Причорноморському регіону.

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

Роль цифровізації, штучного інтелекту та Smart-індустрії стрімко зростає впродовж останніх п'яти років і активно використовується у важливих сферах суспільного життя.

Україна ще не знаходиться в лідерах в цьому напрямі, але демонструє суттєве зростання. Впродовж останніх декількох років у Причорноморському регіоні проводиться більш зустрічей і конференцій, присвячених цифровізації, штучному інтелекту, розвитку Smart-індустрії. В Україні працюють приблизно 2 000 компаній-розробників програмного забезпечення. Зростає спільнота учасників і ентузіастів, які спеціалізуються у галузі штучного інтелекту і Smart-індустрії.

Питання розвитку штучного інтелекту та розвитку Smart-індустрії досліджують багато вчених. Серед українських слід назвати таких науковців, як З. Верес, О. Возняк, О. Баранов, Д. Говард, І. Гординський, В. Глушков, Д. Дмитренко, М. Лемак, О. Молчановський, С. Токарєв, Д. Попов, О. Подгацький, О. Швирков, Т. Юринц.

Напрямок розвитку штучного інтелекту є пріоритетним і досліджується в Інституті кібернетики імені В. Глушкова НАН України; Міжнародному науково-навчальному центрі інформаційних технологій та систем НАН України й МОН України; Інституті проблем математичних машин та систем НАН України; Київському національному університеті імені Тараса Шевченка; Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»; Державному університеті «Одеська політехніка»; Чорноморському національному університеті ім. П. Могили та в інших закладах України.

Вихідними даними до аналізу сучасного стану розвитку штучного інтелекту та Smart-індустрії Причорноморського регіону у запропонованому дослідженні були вибрані такі:

- План реалізації Національної стратегії розвитку штучного інтелекту України до 2030 р. [8];
- Проєкт «Цифрове перетворення Одеської області» [9];
- Комплексний інформаційний бюлетень основних показників соціально-економічного розвитку «Інвестиційний паспорт міста Одеси» Департаменту економічного розвитку Одеської міської ради [10];

– План заходів з реалізації у 2021–2023 рр. Стратегії розвитку Миколаївської області на період до 2027 р. [11];

– Стратегія розвитку Херсонської області на період 2021–2027 рр. [12].

Серед учених, які свої наукові праці у сфері штучного інтелекту та Smart-індустрії присвятили питанню розвитку Причорноморського регіону, слід назвати таких, як В. Геєць, Т. Загородній, В. Семенов, О. Шубравська.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення поняття «штучний інтелект», опис і аналіз загальносвітових тенденцій і процесів розвитку національних стратегій штучного інтелекту розвинених країн світу та їх вплив на розвиток суспільства й економіки; дослідження основних завдань для реалізації Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні, передбаченого на період 2020–2030 рр.; висвітлення важливих завдань щодо розвитку Smart-індустрії, IT-ринку та штучного інтелекту Причорноморського регіону, пропонування шляхів їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Алгоритми на основі штучного інтелекту, глобалізаційна цифрова трансформація майбутнього, швидкі зміни сучасності викликають потребу в переході від традиційного управління економічною політикою до інноваційного Smart-креативного.

Штучний інтелект є ключом до розумних змін майбутнього, якісної аналітики великих обсягів даних, які не можуть бути оброблені людьми. Добробут людства, технологічний прогрес і здатність створювати суверенні умови неможливі без інвестування у розвиток Smart-стратегій штучного інтелекту.

Розвиток «творчих креативних кадрів» та штучного інтелекту Причорноморського регіону є рушійною силою для швидкого підвищення якості життя громадян; зростання якості державних послуг; створення великої кількості високооплачуваних робочих місць; покращення всієї економіки України.

Основною місією політики Причорноморського регіону у сфері штучного інтелекту є входження України до 20–25% країн, що будують Smart-стратегічне майбутнє штучного інтелекту.

Штучний інтелект – це інструмент покращення життя, здатність цифрових Smart-систем виконувати функції, які раніше були прерогативою людини. Це швидке та зручне транспортування держави, суспільства та економіки в якісне, комфортне й щасливе майбутнє.

Завдяки новітнім технологіям і IT-системам створюється безліч нових можливостей для Smart-зростання різних сфер, зокрема освіти, розваг, туризму, транспорту, навігації, промисловості, а також повсякденному житті кожної людини.

Таблиця 1  
Вплив штучного інтелекту на економічне зростання країн

Країна	Початковий показник	Можливий показник за впровадження штучного інтелекту
США	2,6	4,6
Фінляндія	2,1	4,3
Великобританія	2,5	3,9
Швеція	1,7	3,6
Нідерланди	1,6	3,2
Німеччина	1,4	3,0
Австрія	1,4	3,0
Франція	1,7	2,9
Японія	0,8	2,7
Бельгія	1,6	2,7
Іспанія	1,7	2,5
Італія	1,0	1,8

Джерело: складено за даними графіка, змодельованого Accenture

Розвиток штучного інтелекту та цифрова Smart-трансформація – це безліч якісних можливостей для суспільства.

Наприклад, у 2020 р. понад 55% всього населення планети були користувачами Інтернету. Передбачається, що до 2030 р. більше 90% усіх великих компаній застосовуватимуть штучний інтелект. Більше 30 країн світу вже мають розроблені національні й наднаціональні Стратегії розвитку штучного інтелекту, які є їх елементом суверенітету. Станом на 2021 р. понад 50% ВВП Китаю забезпечує надходження з розвитку цифрової економіки. Компанії вже отримують приблизно 40% зростання доходу від інвестицій у штучний інтелект.

Огляд національних стратегій штучного інтелекту демонструє, що різні країни бачать при-

близно однакові можливості у галузі штучного інтелекту, постійно інвестують у розроблення та вдосконалення інноваційних ІТ-технологій і реалізацію Smart-стратегій штучного інтелекту. Уряди цих країн розуміють, що наявність Smart-стратегій штучного інтелекту вже є ключом до економічного розвитку всього світу.

Водночас Gartner – одна з найвідоміших дослідниць і консалтингових компаній, яка спеціалізується на ринках ІТ-технологій, – назвала головні стратегічні тренди розвитку штучного інтелекту і Smart-індустрії.

За допомогою наведених прикладів національних стратегій штучного інтелекту з урахуванням розвитку загальноосвітніх ІТ- та інноваційних тенденцій передових держав і нових трендів штучного інтелекту та Smart-індустрії, на які орієнтуються компанії світу, можна запропонувати таблицю архітектури Smart-стратегій штучного інтелекту Причорноморського регіону.

Україна вже є членом AD HOC COMMITTEE ON ARTIFICIAL INTELLIGENCE (Спеціального комітету зі штучного інтелекту при Раді Європи).

У 2020 р. Міністерство трансформації України створило експериментальний комітет і запропонувало концепцію розвитку сфери штучного інтелекту в Україні. План реалізації Національної стратегії розвитку штучного інтелекту України до 2030 р. включає такі дії:

- прийняття Закону України «Про штучний інтелект»;
- створення нормативно-правової бази щодо розвитку штучного інтелекту;
- залучення інвестицій та фінансування наукових досліджень у сфері штучного інтелекту;
- забезпечення кібербезпеки;
- збільшення кількості наукових досліджень;

Таблиця 2

Особливості впровадження національних стратегій штучного інтелекту країнами світу

Країна	Особливості впровадження національних стратегій штучного інтелекту
1	2
Канада	– Збільшення кількості кадрового потенціалу (дослідників та випускників) у галузі штучного інтелекту; – заснування 3 наукових кластерів; – зосередженість на стимулюванні досліджень, розвитку новаторських ідей щодо економічних, етичних, політичних та юридичних наслідків досягнень штучного інтелекту; – підтримка національної науково-дослідницької спільноти в рамках розвитку штучного інтелекту; – розвиток нових профільних інститутів, кафедр штучного інтелекту в Canadian Institute for Advanced Research та еволюція національної програми розвитку штучного інтелекту, спрямованої на посилення міжнародної позиції Канади як світового лідера у сфері досліджень та навчання.
Японія	– Реалізація стратегічного проєкту «Суспільство 5.0» (Society 5.0); – розвиток парадигми Четвертої промислової революції «Індустрія 4.0»; – дослідження та розроблення цілей «Дорожньої карти індустріалізації» (Industrialization Roadmap); – використання та застосування data-driven («дата-рух») штучного інтелекту в різних галузях; – публічне використання штучного інтелекту та міждисциплінарних даних; – створення екосистем, побудованих шляхом об'єднання багатьох сфер; – реалізація плану «Стратегії технологій штучного інтелекту» (Artificial Intelligence Technology Strategy), до складу якого входять представники академічних, промислових та урядових кіл, президент Товариства сприяння популяризації науки в Японії; президент Токійського університету та голова правління автомобільного концерну Toyota.

1	2
США	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Довгострокові інвестиції у дослідження штучного інтелекту;</li> <li>– розроблення ефективних методів співпраці людини та штучного інтелекту;</li> <li>– розуміння та розгляд етичних, правових та соціальних наслідків штучного інтелекту;</li> <li>– забезпечення безпеки та захисту систем штучного інтелекту;</li> <li>– розроблення спільних загальнодоступних наборів даних і середовищ для навчання та тестування штучного інтелекту;</li> <li>– оцінювання технології штучного інтелекту за допомогою стандартів і контрольних показників;</li> <li>– краще розуміння національної потреби в робочій силі в галузі досліджень і розробок штучного інтелекту;</li> <li>– розширення державно-приватного партнерства для прискорення прогресу в галузі штучного інтелекту;</li> <li>– усунення регуляційних бар'єрів із фокусом на надання американським компаніям інноваційності і гнучкості у впровадженні технологічних нововведень та економічного зростання;</li> <li>– підтримка американських працівників;</li> <li>– сприяння державним науковим розробкам та дослідженням;</li> <li>– ліквідація бар'єрів для розвитку та впровадження інновацій;</li> <li>– реалізація національної стратегії «Американська ініціатива штучного інтелекту», яка включає питання національної безпеки й міжнародного лідерства США у галузі штучного інтелекту.</li> </ul>
Китай	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Реалізація «Плану розвитку штучного інтелекту нового покоління» (A Next Generation Artificial Intelligence Development Plan);</li> <li>– лідерство у сфері розвитку теорії та технологій штучного інтелекту, створення інноваційних Smart-рішень штучного інтелекту;</li> <li>– залучення найкращих у світі талантів у сферу штучного інтелекту;</li> <li>– впровадження технологій штучного інтелекту у промисловість, освіту, логістику, сільське господарство тощо;</li> <li>– зосередженість на розробленні інтелектуальних та мережевих продуктів (транспортних засобів, обслуговуючих роботів, системи ідентифікації);</li> <li>– розвиток системи забезпечення штучного інтелекту (розумних сенсорів та чіпів для нейронних мереж);</li> <li>– зниження вартості техніки на базі штучного інтелекту;</li> <li>– розвиток інтелектуального виробництва та впровадження технологій 5G;</li> <li>– становлення Китаю передовим центром інновацій у галузі штучного інтелекту до 2030 р.;</li> <li>– наукові дослідження та розробки індустріалізації, розвитку талантів та сфери навчання;</li> <li>– підвищення кваліфікації, стандартизації, етичних норм, безпеки та кібербезпеки;</li> <li>– поліпшення навколишнього середовища;</li> <li>– досягнення світового лідерства в деяких сферах штучного інтелекту до 2025 р.;</li> <li>– становлення Китаю передовим центром інновацій у галузі штучного інтелекту до 2030 р.;</li> <li>– співпраця уряду Китаю з національними технічними компаніями задля розвитку сфери досліджень для промислового лідерства в окремих галузях штучного інтелекту;</li> <li>– будівництва технологічного парку вартістю 2,1 млрд. доларів для дослідження штучного інтелекту в Пекіні, щоб зміцнювати підготовку вітчизняної робочої сили та стати провідною країною у світі в питаннях законодавства та створення нормативних і етичних норм, що будуть сприяти розвитку штучного інтелекту.</li> </ul>
Сінгапур	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Запуск програми «Штучний інтелект Сінгапуру» (AI Singapore), розрахованої на 5 років, з фінансуванням 150 млн. сінгапурських доларів;</li> <li>– розвиток освіти, транспорту, логістики; будівництва «розумних» міст; охорона здоров'я та забезпечення безпеки;</li> <li>– інвестиції в наступну хвилю досліджень у галузі штучного інтелекту;</li> <li>– вирішення основних соціальних та економічних викликів;</li> <li>– впровадження та використання штучного інтелекту в промисловості;</li> <li>– фінансування Fundamental AI Research у наукові дослідження, які будуть робити внесок в інші елементи програм штучного інтелекту Сінгапуру (AI Singapore);</li> <li>– підтримка Програми «Грандіозні Виклики» (Grand Challenges) у роботі міждисциплінарних команд, які будуть забезпечувати інноваційні рішення для більшості актуальних задач, з якими зіштовхуються Сінгапур та світ загалом;</li> <li>– зосередженість на урбаністичних рішеннях та фінансах;</li> <li>– фінансування у проєкт «100 експериментів» (100 Experiments) для визначених промислових задач;</li> <li>– розвиток дев'ятимісячної структурованої програми трудового стажування у сфері штучного інтелекту для сприяння розвитку нового потоку обдарованих кадрів.</li> </ul>
ОАЕ	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності роботи уряду;</li> <li>– створення високопродуктивного середовища шляхом інвестування в штучний інтелект;</li> <li>– створення Міністерства штучного інтелекту;</li> <li>– реалізація великого плану «ОАЕ 2071 Століття» (UAE Centennial 2071);</li> <li>– інвестування в штучний інтелект у рамках секторів транспортної системи, охорони здоров'я, аерокосмічної галузі, сектору відновлюваної енергетики; водного господарства; розвитку технологій і освіти, захисту навколишнього середовища;</li> <li>– скорочення урядових витрат, диверсифікація економіки та позиціонування держави як глобального лідера у сфері штучного інтелекту.</li> </ul>

1	2
Велико-британія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Випуск «Угоди щодо сектору штучного інтелекту» (AI Sector Deal), угоди між урядом та спільнотою штучного інтелекту, яка є частиною великої урядової промислової стратегії;</li> <li>– позиціонування Великобританії як глобального лідера в галузі штучного інтелекту;</li> <li>– посилення державного та приватного секторів наукових досліджень та розробок;</li> <li>– інвестування в STEM-освіту та покращення цифрової інфраструктури;</li> <li>– розвиток кадрового потенціалу в галузі штучного інтелекту;</li> <li>– інвестування більше 300 млн. фунтів стерлінгів у приватний сектор від національних та іноземних технологічних компаній;</li> <li>– розширення Alan Turing Institute та глобальне обговорення питань етики даних;</li> <li>– створення Turing Fellowships та запуск Centre for Data Ethics and Innovation;</li> <li>– лідерство в регулюванні етики штучного інтелекту на глобальному рівні;</li> <li>– поліпшення координації і співпраці між ученими-програмістами всередині країни і за межами Лондона і Південно-Східної Англії;</li> <li>– введення спрощеного візового режиму для залучення до Великобританії талантів і винахідників з усього світу;</li> <li>– розвиток комерційних компаній зі штучним інтелектом, енергетики, кібербезпеки, медицини;</li> <li>– стимулювання залучення іноземних інвестицій у британські стартапи зі штучним інтелектом;</li> <li>– виховування нового покоління талановитих інженерів і дослідників.</li> </ul>
Норвегія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток пріоритетних галузей (охорона здоров'я, нафта та газ, енергетика, морська галузь, державний сектор);</li> <li>– розвиток Digital Norway, некомерційної платформи, створеної одними з найбільших компаній Норвегії в рамках спільного проєкту зі сприяння цифровізації;</li> <li>– підвищення конкурентоспроможності на міжнародному рівні, а також поділ знань, досвіду та компетенцій;</li> <li>– об'єднання зусиль в галузі штучного інтелекту (NORA – Норвезький дослідницький консорціум у галузі штучного інтелекту, співпраця між UiO; UiB; UiS; UiT; OsloMet; UiA; NMBU; NORCE; дослідною лабораторією Simula);</li> <li>– зміцнення норвезьких досліджень, освіти та інновацій у галузі штучного інтелекту, машинного навчання та робототехніки, а також інших відповідних досліджень штучного інтелекту;</li> <li>– допомога у прийнятті трудового законодавства, проведення різних курсів та заходи по всій Норвегії в галузі штучного інтелекту;</li> <li>– відкриття лабораторії штучного інтелекту та проведення досліджень у галузі візуальних даних і науки про дані в біоінформатиці.</li> </ul>
Данія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток «Стратегії цифрового зростання Данії» (Strategy for Denmark's Digital Growth), спрямованої на спробу зробити Данію лідером «цифрової революції» та забезпечити економічний підйом і підвищення рівня благополуччя й добробуту для всіх жителів;</li> <li>– відкриття урядових даних, експерименту з «регулятивною пісочницею» та посиленням кібербезпеки;</li> <li>– спроба зробити датські підприємства найкращими елементами використання цифрових технологій;</li> <li>– забезпечення найкращих умов для цифрової трансформації бізнесу;</li> <li>– забезпечення кожному громадянину Данії необхідних навичок у цифрових технологіях задля можливості конкурувати на глобальному ринку;</li> <li>– створення Digital Hub Denmark (державно-приватний кластер для розвитку цифрових технологій); SME: Digital (схема підтримки цифрового перетворення підприємств малого та середнього бізнесу Данії) та Технологічного пакту (загальнонаціональна ініціатива, спрямована на розвиток цифрових навичок);</li> <li>– створення кращих умов для цифрової трансформації бізнесу;</li> <li>– відповідальний фундамент штучного інтелекту та збільшення інвестицій;</li> <li>– використання додаткових якісних даних;</li> <li>– впровадження етичних принципів та ініціатив щодо розроблення й використання штучного інтелекту, включаючи підвищення правової прозорості;</li> <li>– створення спільного безкоштовного ресурсу дацькою мовою;</li> <li>– більш легкий доступ до ширшого вибору загальнодоступних даних;</li> <li>– реалізація фірмових проєктів у датському державному секторі для тестування рішень штучного інтелекту;</li> <li>– активізування зусиль із забезпечення інвестицій у датські компанії.</li> </ul>
Фінляндія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення групи для вивчення питання про те, як Фінляндія може стати однією з провідних країн світу в галузі штучного інтелекту;</li> <li>– випуск звіту «Вік штучного інтелекту Фінляндії» (Finland's Age of Artificial Intelligence) та створення Фінського центру штучного інтелекту (Finnish Center for AI);</li> <li>– аналіз сильних і слабких сторін у галузі штучного інтелекту Фінляндії з конкретними рекомендаціями стосовно виведення Фінляндії на рівень глобального лідерства з розвитку штучного інтелекту;</li> <li>– співпраця між університетами в Аалто та Гельсінкі та промислова колаборація;</li> <li>– галузеве співробітництво та збільшення кадрового потенціалу;</li> </ul>

1	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>– розвиток пілотних програм бізнес-інкубатора в галузі штучного інтелекту;</li> <li>– інтеграція штучного інтелекту у державні служби;</li> <li>– реалізація проєкту «Робота в епоху штучного інтелекту» (Work in the Age of Artificial Intelligence) з додатковими рекомендаціями щодо політики розвитку штучного інтелекту стосовно чотирьох аспектів майбутньої сфери праці, а саме приросту населення та рівня зайнятості; ринку праці; навчання й навичок; етики.</li> </ul>
Франція	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Розвиток штучного інтелекту у сферах охорони здоров'я та навколишнього середовища, транспорту й мобільності, безпековій сфері; до таких дій держава залучає комерційні компанії та широкі верстви населення;</li> <li>– реалізація плану, спрямованого на трансформацію Франції у глобального лідера штучного інтелекту та залучення міжнародних кадрів;</li> <li>– створення мережі з чотирьох-п'яти дослідницьких інститутів по всій Франції;</li> <li>– зміцнення французької екосистеми завдяки штучному інтелекту;</li> <li>– розроблення політики відкритих даних, спрямованих на заохочення використання штучного інтелекту у сферах, де країна вже має такий потенціал, наприклад, й сфері охорони здоров'я;</li> <li>– створення урядом країни сучасної схеми регулювання та фінансування задля підтримки розвитку вітчизняних «чемпіонів у галузі штучного інтелекту»;</li> <li>– розроблення етичних нормативів задля забезпечення прозорості, чіткості та рівності умов використання технологій штучного інтелекту;</li> <li>– інвестування урядом 1,5 млрд. євро в розвиток штучного інтелекту.</li> </ul>
Німеччина	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Створення спільного німецько-французького дослідницького центру у галузі штучного інтелекту та надання рекомендацій стосовно етичності алгоритмів штучного інтелекту;</li> <li>– складання де-факто стратегії розвитку штучного інтелекту та інтеграція технологій штучного інтелекту в експортно орієнтовані сектори Німеччини;</li> <li>– зміцнення наряду на розвитку Smart-сервісів на базі штучного інтелекту;</li> <li>– надання фінансування для прикладних фундаментальних досліджень у сфері штучного інтелекту;</li> <li>– популяризація академічного співробітництва та залучення обдарованих науковців до роботи в Німеччині;</li> <li>– об'єднання фахівців із науки, промисловості, політики та громадських організацій задля розроблення практичних рекомендацій для уряду Німеччини.</li> </ul>
Австралія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Залучення інвестицій обсягом 29,9 млн. австралійських доларів на підтримку розвитку штучного інтелекту;</li> <li>– створення дорожньої карти технологій (Technology Roadmap), фреймворку стандартів (Standards Framework) та національного фреймворку, що регулюватиме етичні норми (AI Ethics Framework);</li> <li>– підтримка проєктів Кооперативного дослідницького центру, стипендії для докторів наук та інших ініціатив, що спрямовані на збільшення кількості талантів у сфері штучного інтелекту;</li> <li>– надання пріоритету для розвитку штучного інтелекту у майбутній стратегії цифрової економіки уряду.</li> </ul>
Індія	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Зосередження уваги як на економічному зростанні, так і на соціальній інтеграції;</li> <li>– надання жителям країни можливостей для пошуку якісних робочих місць;</li> <li>– інвестування в дослідження та сектори, які можуть максимізувати економічне зростання та соціальний вплив;</li> <li>– створення масштабних національних рішень у галузі штучного інтелекту.</li> </ul>

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

Головні стратегічні тренди розвитку штучного інтелекту і Smart-індустрії за версією Gartner
Головні стратегічні тренди розвитку штучного інтелекту і Smart-індустрії
Генеративний штучний інтелект (нова модель машинного навчання)
Територіально розподілені підприємства (загальнодоступна операційна модель ІТ, звільнення від необхідності вести справи в конкретному місці)
Технологічна архітектура складових додатків (забезпечення надійної структури проєктування, масштабування й переходу до нових ІТ систем, гнучке реагування на швидко мінливі потреби)
Гіперавтоматизація (швидка ідентифікація, перевірка та автоматизація величезної кількості процесів)
Обчислення, що підвищують конфіденційність (безпечний доступ до будь-якого цифрового ресурсу)
Цифрове виробництво (об'єднання розумних фабрик з «метавсесвітом»)
Цифрові гроші (випуск криптовалюти)
Екостійкість (повторне використання матеріалів, забезпечення нульового вуглецевого сліду, зниження енергоспоживання)
Розширення віртуальної реальності тощо

Джерело: розроблено за даними дослідницької компанії Gartner

- підвищення частки ринку кваліфікованими кадрами та рівня цифрової грамотності населення;
- максимальне розширення міжнародної співпраці.

Таблиця 4

**Архітектура Smart-стратегій штучного інтелекту Причорноморського регіону**

Цифрове майбутнє		
Суспільство		
Smart-технології		
Інвестиції		
Наука	Промисловість	Бізнес
Інноваційні ідеї – Розвиток – Контроль – Аналіз – Корегування – Ефективність		

*Джерело: авторська розробка*

Нині Одеська обласна державна адміністрація й Департамент економічної політики та стратегічного планування обласної державної адміністрації розробили стратегію розвитку Одеської області на період 2021–2027 рр., а також регіональну програму цифрової трансформації Одеської області на 2021–2023 рр., які включають основні цілі, завдання, пріоритетні напрями цифрової трансформації Одещини, заходи цифрової трансформації та впровадження хмарних технологій у роботу органів публічної влади, соціально-економічний розвиток Одеського регіону та інші положення.

Одеський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентіві України розробив спеціальну програму «Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні». Ця програма включає заходи щодо підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування областей Причорноморського регіону та Вінницької області. Головними тематичними напрямками програми «Діджиталізація (цифровізація). Держава в смартфоні» є такі:

- концептуальні засади діджиталізації;
- інформаційна безпека;
- цифрові технології;
- публічна інформація;
- відкриті дані.

Водночас наприкінці липня 2021 р. бібліотеки Херсонщини одержали 200 комп'ютерів. 300 комп'ютерів у квітні цього ж року одержали бібліотеки Одещини. Ці заходи є реалізацією одного з проєктів розвитку Причорноморського регіону щодо перетворення бібліотек на сучасні хаби цифрової освіти.

Основними напрямками Програми розвитку малого та середнього підприємництва у Миколаївській області на 2021–2023 рр. є такі:

- створення сприятливих умов для активізації і ведення бізнесу, поліпшення інвестиційного клі-

мату (належних конкурентоздатних умов);

- підприємницьке навчання;
- забезпечення стійкого економічного й соціального розвитку;
- сприяння створенню нових робочих місць;
- залучення кредитів у міжнародних організаціях;
- інвестиційна підтримка інноваційної сфери розвитку підприємництва.

На початку 2021 р. у рамках Програми розвитку малого та середнього підприємництва у Миколаївській області на 2021–2023 рр. був проведений конкурс проєктів суб'єктами підприємницької діяльності. За його результатами 4 підприємці отримують компенсацію у розмірі 200 тис. грн., які також створили 8 робочих місць.

Вигідне прикордонне та приморське розташування, наявність залізниці, великих морських та річкових портів, а також географічна позиція на перехресті історично сформованих торгових та міжнародних шляхів між Європою та Азією забезпечують Причорноморському регіону й Україні загалом значні можливості для розвитку зовнішньоекономічної діяльності та міжнародного співробітництва. Комбінації цих факторів з більшою операційною реалізацією Smart-стратегій штучного інтелекту допоможуть зміцнити конкурентоспроможність Причорноморського регіону, а Україні досягти найбільшого ефекту та зайняти свою нішу в технологічній сфері штучного інтелекту серед інших країн світу. Наявність Одеської залізниці (її приморське і прикордонне розташування), великих морських та річкових портів забезпечують Причорноморському регіону та всій Україні зовнішні транспортно-економічні зв'язки з більш ніж 70 країнами світу для співпраці у сфері розвитку штучного інтелекту задля розроблення дорожніх карт та в інших напрямках.

Причорноморський регіон уже є регіоном з більш ніж 8 000 IT-професіоналами, швидким розвитком IT-товариств та розташуванням зовнішніх транспортно-економічних зв'язків з більш ніж 70 країнами світу. У регіоні розташована значна кількість компаній з міжнародним бізнесом в IT-галузі з представниками таких IT-напрямів:

- бізнес-інкубатори;
- коворкінги;
- великі IT-компанії;
- безліч успішних стартапів;
- профільні навчальні заклади.

Причорноморський регіон входить у список лідерів серед регіонів України за кількістю IT-аутсорсингових компаній і R&D-центрів. Розвиток Smart-стратегій штучного інтелекту Причорноморського регіону допоможе у зміцненні його позицій як сильної та стабільної платформи в масштабах держави й світу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Із запропонованого дослідження можна побачити,

що Причорноморський регіон уже активно розвивається й пропонує Україні та всьому світу доволі вагомий спектр ІТ-послуг. Причорноморському регіону потрібно розвивати надійні інноваційні шляхи для свого фундаменту суспільно-економічної системи, тому пріоритетними напрямками подальшого розвитку Smart-стратегій штучного інтелекту Причорноморського регіону мають стати такі:

- забезпечення сучасних тенденцій в управлінні проектами;
- збільшення інвестицій в оцифрування;
- підтримка підприємств у сфері розвитку штучного інтелекту;
- розвиток нанотехнологій та віртуальної реальності;
- проведення форсайт-досліджень;
- підвищення цифрового розвитку та цифрової грамотності суспільства;
- реконструкція навчальних програм;
- формування економіки нового покоління;
- підтримка створення надійних просторів, включаючи транскордонні;
- оцифрування бізнес-процесів;
- підтримка Smart-інфраструктури;
- допомога у розвитку ІТ і технологічних стартапів;
- поєднання технологій;
- більша прозорість і більша лояльність з боку цифрових платформ;
- розроблення нових ефективних і якісних пошукових платформ, соціальних мереж та сайтів;
- гармонізація цифрового середовища;
- злагоджена співпраця й партнерство між областями;
- відпрацювання проблемних питань і задач у цій сфері.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Інститут Брукінгса проанализировал национальные стратегии развития искусственного интеллекта (ИИ). (б. д.). URL: <https://www.brookings.edu/research/how-different-countries-view-artificial-intelligence> (дата звернення: 01.10.2021).
2. Концепція розвитку сфери штучного інтелекту в Україні. Проєкт (2020). Розпорядження КМУ. URL: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Концепція\\_фіналіст.docx](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Концепція_фіналіст.docx) (дата звернення: 01.10.2021).
3. Україна посередині рейтингу в Доповіді ПРООН про стан людського розвитку за 2019 р. URL: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/presscenter/pressreleases/2019/ukraine-ranks-midtable-in-undps-2019-human-development-report.html> (дата звернення: 01.10.2021).
4. Про Стратегію сталого розвитку «Україна – 2020»: Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 01.10.2021).
5. Індекс процвітання. Матеріал з Вікіпедії – вільної енциклопедії. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс\\_процвітання](https://uk.wikipedia.org/wiki/Індекс_процвітання) (дата звернення: 01.10.2021).

6. Україна посіла 96 місце у світовому рейтингу процвітання. Економічна правда. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2019/11/26/654129> (дата звернення: 01.10.2021).

7. Рейтинг Doing Business. Укрінформ. Мультимедійна платформа іномовлення України. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2805261-rejtingdoing-business-so-robiti-sob-naresti-obignati-bilorus.html> (дата звернення: 01.10.2021).

8. Національна стратегія розвитку штучного інтелекту в Україні 2021–2030 рр. URL: <https://www.naiu.kiev.ua/images/news/img/2021/06/strategiya-110621.pdf> (дата звернення: 01.10.2021).

9. Проєкт «Цифрове перетворення Одеської області». URL: <https://cases.media/case/cifrove-peretvorennya-odeskoyi-oblasti> (дата звернення: 01.10.2021).

10. Інвестиційний паспорт міста Одеси. URL: [https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI\\_2018/Ekonomika/Invest\\_passport\\_Odessa%202018.pdf](https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2018/Ekonomika/Invest_passport_Odessa%202018.pdf) (дата звернення: 01.10.2021).

11. Стратегія розвитку Миколаївської області на період до 2027 р. URL: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/strategiya-rozvytku-mykolajivskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf> (дата звернення: 01.10.2021).

12. Стратегія розвитку Херсонської області на 2021–2027 рр. URL: <https://khoda.gov.ua/strateg%D1%96a-rozvitku-2021-2027> (дата звернення: 01.10.2021).

13. Стратегія розвитку Одеської області на період 2021–2027 рр. URL: <https://oda.odessa.gov.ua/odeshyna/soczialno-ekonomichnyj-ta-kulturnyj-rozvytok> (дата звернення: 01.10.2021).

14. Social progress imperative. URL: <https://www.socialprogress.org> (дата звернення: 01.10.2021).

15. Індекс соціального розвитку. Сайт компанії «Делойт». URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/footerlinks/newsroom/deloitte-research/social-progress-index.html> (дата звернення: 01.10.2021).

16. Український інститут аналізу і менеджменту політики. URL: [https://uiamp.org.ua/ukrayina-v-mizhnarodnih-reytingah?fbclid=IwAR0yFEhMYxGvXi-5IFsdSukhJUnx-Fm7IlKYk1f89wCf\\_k8kpdFhFetIpus](https://uiamp.org.ua/ukrayina-v-mizhnarodnih-reytingah?fbclid=IwAR0yFEhMYxGvXi-5IFsdSukhJUnx-Fm7IlKYk1f89wCf_k8kpdFhFetIpus) (дата звернення: 01.10.2021).

17. Український інститут майбутнього. URL: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoju.html#6-2-3> (дата звернення: 01.10.2021).

18. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка рівня та напрями підвищення: монографія / за заг. ред. О. Янкового. Одеса: Атлант, 2013. 470 с.

19. Маврова В. Управління конкурентоспроможністю підприємств в Україні. *Молодий вчений*. 2016. № 4. С. 78–80.

#### REFERENCES:

1. Institut Brookingsa proanaliziroval nacional'nye strategii razvitiya iskusstvennogo intellekta (II). (b. d.). Available at: <https://www.brookings.edu/research/how-different-countries-view-artificial-intelligence> (accessed 01 October 2021).
2. Konceptcija rozvitku sferi shtuchnogo intelektu v Ukraini. Proekt (2020). Rozporjadzhennja KМУ. Avail-



able at: [https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Koncepcija\\_final\\_ShI.docx](https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Koncepcija_final_ShI.docx) (accessed 01 October 2021).

3. Ukraïna poseredyni rejtyngu v Dopovidi PROON pro stan ljuds'kogo rozvytku za 2019 r. [Ukraine in the middle of the ranking in the UNDP Report on the state of human development for 2019]. Available at: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/prescenter/pressreleases/2019/ukraine-ranks-mid-table-inundps-2019-human-development-report.html> (accessed 01 October 2021).

4. Ukaz Prezidenta Ukrainy "Pro Stratehiu staloho rozvytku "Ukraina – 2020"". Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (accessed 01 October 2021).

5. Indeks procvitannja [Prosperity index]. From *Wikipedia, the free encyclopedia*. Available at: [https://en.wikipedia.org/wiki/Index\\_of\\_prosperit](https://en.wikipedia.org/wiki/Index_of_prosperit) (accessed 01 October 2021).

6. Ukraïna posila 96 misce u svitovomu rejtyngu procvitannja [Ukraine ranked 96th in the world ranking of prosperity]. Economic truth. Available at: <https://www.althoughda.com.ua/news/2019/11/26/654129> (accessed 01 October 2021).

7. Rejtyng Doing Busines [Doing Business Rating, Ukrinform]. Multimedia platform of foreign broadcasting of Ukraine. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2805261-rejting-doing-business-so-robitisob-naresti-obignati-bilorus.html> (accessed 01 October 2021).

8. Nacional'nye strategii razvitija iskusstvennogo intellekta v Ukrainy 2021–2030. Available at: <https://www.naiiau.kiev.ua/images/news/img/2021/06/strategiya-110621.pdf> (accessed 01 October 2021).

9. Proekt "Cifrove peretvorennja Odes'koi oblasti" Available at: <https://cases.media/case/cifrove-peretvorennja-odeskoyi-oblasti> (accessed 01 October 2021).

10. Investiciynii pasport misto Odesa. Available at: [https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI\\_2018/Ekonomika/Invest\\_passport\\_Odesa%202018.pdf](https://omr.gov.ua/images/File/DODATKI_2018/Ekonomika/Invest_passport_Odesa%202018.pdf) (accessed 01 October 2021).

11. Strategii razvitija Mikolaes'koi oblasti na period do 2027. Available at: <https://www.minregion.gov.ua/wp-content/uploads/2021/02/strategiya-rozvytku-mykolaivskoyi-oblasti-na-period-do-2027-roku.pdf> (accessed 01 October 2021).

12. Strategii razvitija Hersons'koi oblasti na period 2021–2027. Available at: <https://khoda.gov.ua/strateg%D1%96a-rozvitku-2021-2027> (accessed 01 October 2021).

13. Strategii razvitija Odes'koi oblasti na period 2021–2027. Available at: <https://oda.odessa.gov.ua/odeshhyna/soczialno-ekonomichnyj-ta-kulturnyj-rozvytok> (accessed 01 October 2021).

14. Social progress imperative [Social progress imperative]. Available at: <https://www.socialprogress.org> (accessed 01 October 2021).

15. Indeks social'nogo rozvytku [Index of social development]. Deloitte website, Available at: <https://www2.deloitte.com/en/en/footerlinks/newsroom/deloitte-research/socialprogress-index.html> (accessed 01 October 2021).

16. Ukraïns'kyj instytut analizu i menedzhmentu polityky [Ukrainian Institute for Policy Analysis and Management]. Available at: [https://uiamp.org.ua/ukrayina-vmizhnarodnih-reytingah?fbclid=IwAR0yFEhMYx-GvXi-5IFSdSukhJUnx-Fm7IIKYk1f89wCf\\_k8kpdFh-FetIpus](https://uiamp.org.ua/ukrayina-vmizhnarodnih-reytingah?fbclid=IwAR0yFEhMYx-GvXi-5IFSdSukhJUnx-Fm7IIKYk1f89wCf_k8kpdFh-FetIpus) (accessed 01 October 2021).

17. Ukraïns'kyj instytut maybutniogo. Available at: <https://strategy.uifuture.org/kraina-z-rozvinutoyu-cifrovoyu-ekonomikoyu.html#6-2-3> (accessed 01 October 2021).

18. Jankovyi O. (2013) *Konkurentospromozhnistj pidpryjemstva: ocinka rivnja ta naprijamy pidvyshhennja* [Competitiveness of the enterprise: assessment of the level and directions of improvement]. Odesa: Atlant. (in Ukrainian)

19. Mavrova V. (2016) Upravlinnja konkurentospromozhnistju pidpryjemstv v Ukraini [Enterprise competitiveness management in Ukraine]. *Young scientists*, no. 7, pp. 78–80.

## ПІДХОДИ ДО МОДЕЛЮВАННЯ ВЗАЄМОЗВ'ЯЗКУ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ ТА ЕКОНОМІЧНОЇ АКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## APPROACHES TO MODELING THE RELATIONSHIP BETWEEN THE BANKING SYSTEM AND ECONOMIC ACTIVITY OF ENTERPRISES

У статті проаналізовано підходи до моделювання взаємозв'язку підприємств та банків у країнах із розвинутою ринковою економікою. На основі проведеного аналізу виділено найбільш досліджувані зв'язки між банківською системою та економічною активністю підприємств. До першої групи таких зв'язків віднесено вклади й кредити банків, капітал банків та індекс активності банківського та фінансового секторів економіки. До другої групи віднесено показники ресурсного сектору (депозити) та інвестиції в основний капітал, випуск промислової продукції. До третьої групи віднесено потребу в кредитних ресурсах та потужність банківської системи країни (регіону). До четвертої групи віднесено потребу в інвестиціях, інноваційних ресурсах та кредитах розвитку. На основі аналізу літературних джерел запропоновано функціональну модель, що відображає залежність випуску промислової продукції від депозитних ресурсів (або модель кредитного потенціалу країни), модель, що показує залежність кредитів на поточні потреби від визначених факторів, та модель інноваційно-інвестиційного розвитку. Зроблено висновок, що на основі використання запропонованих функціональних залежностей можна показати взаємозв'язок між станом банківської системи, депозитами, кредитоспроможністю банківської системи й активністю в реальному секторі економіки.

**Ключові слова:** підприємства, банківська система, взаємозалежність та взаємозв'язок, моделювання впливу, активність у реальному секторі.

В статті проаналізовані підходи к моделюванню взаимосвязи предприятий и банков в странах с развитой рыночной экономикой. На основе проведенного рыночного анализа выделены наиболее исследуемые связи между банковской системой и экономической активностью предприятий. К первой группе таких связей отнесены вклады и кредиты банков, капитал банков и индекс активности банковского и финансового секторов экономики. Ко второй группе отнесены показатели ресурсного сектора (депозиты) и инвестиции в основной капитал, выпуск промышленной продукции. К третьей группе отнесены потребность в кредитных ресурсах и мощность банковской системы страны (региона). К четвертой группе отнесена потребность в инвестициях, инновационных ресурсах и кредитах развития. На основе анализа литературных источников предложены функциональная модель, отражающая зависимость выпуска промышленной продукции от депозитных ресурсов (или модель кредитного потенциала страны), модель, показывающая зависимость кредитов на текущие потребности от определенных факторов, и модель инновационно-инвестиционного развития. Сделано заключение, что на основе использования предложенных функциональных зависимостей можно показать взаимосвязь между состоянием банковской системы, депозитами, кредитоспособностью банковской системы и активностью в реальном секторе экономики.

**Ключевые слова:** предприятия, банковская система, взаимозависимость и взаимосвязь, моделирование влияния, активность в реальном секторе.

УДК 330:519

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-22>

**Саранча О.М.**

аспірант кафедри фінансів та обліку  
Дніпровський державний технічний  
університет

**Sarancha Olga**

Dniprovsky State Technical University

*The relevance is determined based on the need to adapt foreign developments to the conditions and specifics of banks and their impact on the real sector in Ukraine. The part of the general problem that needs to be solved is identified, namely the determination of the influence of the financial sector on domestic enterprises in order to intensify their activities. The purpose of the article is defined, which is to analyze the approaches to determining the relationship and factors of interaction of banks on the enterprises of the real sector of the economy of Ukraine. The article analyzes the approaches to modeling the relationship between enterprises and banks in countries with developed market economies. Based on the analysis, the most studied links between the banking system and economic activity of enterprises are highlighted. The first group of such links includes bank deposits and loans, bank capital and the index of activity of the banking and financial sectors of the economy. The second group includes indicators of the resource sector (deposits) and investment in fixed assets, industrial output. The third group includes the need for credit resources and the capacity of the banking system of the country (region). The fourth group includes the need for investments, innovative resources and the need for development loans. Based on the analysis of literature sources, a functional model is proposed, which reflects the dependence of industrial output on deposit resources (or a model of the country's credit potential), a model showing the dependence of loans for current needs on certain factors and a model of innovation and investment development. It is concluded that based on the use of the proposed functional dependencies, it is possible to show the relationship between the state of the banking system, deposits, the creditworthiness of the banking system and activity in the real sector of the economy. It is concluded that studies conducted in economically developed countries have confirmed the dependence of bank loans on the creditworthiness of banks. In addition, such studies have found a link between the growth rate of bank loans and the level of employment, output, and investment.*

**Key words:** enterprises, banking system, interdependence and interconnection, impact modeling, activity in the real sector.

**Постановка проблеми.** Оцінка впливу стану й кредитоспроможності банківської системи на економічну активність є актуальною проблемою як у нашій країні, так і за кордоном.

Такі дослідження проводяться за допомогою побудови економіко-математичних, економічних моделей, системи індексів та інших методів.

Проведені з використанням вищенаведених методів дослідження дають змогу відстежувати і прогнозувати зміни у фінансовому й реальному секторах, виявляти взаємозв'язок (з урахуванням зворотного зв'язку), оцінювати економічний ефект заходів грошової політики в ретроспективі, оцінювати ефективність можливих альтернативних варіантів заходів грошової політики. Адаптація зарубіжних розробок до умов і специфіки діяльності банків та їх впливу на реальний сектор в Україні становить значний науковий і практичний інтерес, а також потребує спеціальних досліджень.

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

Проблемами функціонування й розвитку банківської системи займається багато відомих вітчизняних науковців, серед яких варто відзначити А.С. Гальчинського, О.В. Дзюблюка, О.О. Примостку, М.І. Савлука, О.А. Сугоняку. У працях цих авторів наведено аналіз методологічних основ та практичних аспектів функціонування банківської системи країни.

Дослідженню питання взаємозв'язку банківської системи та економічного розвитку присвячено праці О.Е. Абрамова, О.Д. Вовчака, А.О. Левченка, Л.Л. Гриценка. В роботах вищенаведених авторів висвітлюються окремі практичні та теоретичні аспекти впливу банківської системи на економічний розвиток, розглядається вплив інвестицій на реальний сектор економіки та вплив таких інститутів, як банки розвитку, на економічне зростання.

Водночас потребує вирішення частина загальної проблеми, а саме визначення впливу фінансового сектору на вітчизняні підприємства, задля активізації їх діяльності. Нині залишаються невирішеними питання, які потребують додаткового відповідного теоретичного та практичного вирішення, зокрема відсутність дієвого механізму взаємодії банківського сектору з промисловим, недосконалість важелів державного впливу на ці аспекти діяльності фінансових та нефінансових корпорацій, акумулювання грошових коштів фізичних та юридичних осіб і їх трансформації у кредити, впровадження вітчизняними банками нових інвестиційних продуктів.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є аналіз підходів до визначення взаємозв'язку і факторів взаємовпливу банків на підприємства реального сектору економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Моделювання взаємозв'язку підприємств та банківської системи проводилися в країнах з розвинутою ринковою економікою. Проаналізуємо деякі з них.

Так, В. Bernanke, М. Gertler розглядали аналогічні взаємозв'язки під таким кутом: адекватність капіталу банку і якість активів => ризикові та неризикові інвестиції => інвестиції, продукт,

ставка відсотку. Ці автори стверджували, що фінансовий стан банку або адекватність капіталу банку та якість активів діють на спосіб розподілу та вкладання банком коштів у ризиковані інвестиції та інвестиції з низьким ризиком. Виходячи з існування ліквідних та неліквідних інвестиційних проєктів, ексклюзивної власності на інформацію, недосконалої диверсифікації ризику активів банку, залежності депозитів від зовнішнього капіталу та короткострокових високоліквідних боргів, ці автори показали, що інвестування банків у неліквідні проєкти залежить від капіталу банку та доходу на капітал. В. Bernanke, М. Gertler дійшли висновку, що покращення фінансового стану банку збільшує інвестиції в ризиковані активи з високим доходом і зменшує інвестиції в безпечні активи з низьким доходом. Це впливає на кількість депозитів, за допомогою яких банк може забезпечити більш високий відсоток, вкладаючи капітал у більш ризиковані активи, а в сукупності ці фактори змінюють загальне інвестування, випуск продукції та ставку процента [1, с. 89–110].

С.С. Lown більшу увагу приділяла кредитам, цінним паперам, грошовим агрегатам M1 та M2, а також їх впливу на валові інвестиції, ВВП, ВНП. Вона аналізувала механізм дії грошового та кредитного каналу на випуск продукції та дійшла висновку, що і гроші (банківські депозити та пропозиція грошей), і кредит впливають на випуск продукції. При цьому С.С. Lown вважала, що кредит був часто більш сильним визначальним фактором, ніж гроші. Також С.С. Lown досліджувала, як балансові коефіцієнти й монетарні агрегати впливають на інвестиції, а також те, яким чином банківські позики впливали на ВНП США в період 1977–1989 років. Крім того, вона провела емпіричне дослідження впливу величини капіталу банку на загальний обсяг позик і на коефіцієнт безпечних активів протягом 1959–1989 років. Однак результати регресії слабо підтвердили її гіпотезу [2; 3, с. 1–14].

Крім того, В.С. Bernanke, С.С. Lown перевірили вплив капіталу банку (відношення капіталу до активів банку) на коефіцієнт зростання банківських позичок, а також вплив зростання коефіцієнта банківських позичок на зміни в зайнятості. Автори дійшли висновку, що існує причинний зв'язок між капіталом банку і темпом зростання позик банку (за результатами регресії). Темп зростання позик банку, викликаний зміною відношення капіталу до активів банку, був пов'язаний зі змінами в зайнятості, а коефіцієнти співвідношення «капітал – активи» й позик банку, на думку вищезгаданих авторів, були більш суттєвими для дрібних банків, ніж для великих банків.

Отже, В.С. Bernanke, С.С. Lown вважали, що банківський капітал впливає на темпи росту банківських кредитів, а останні – на зайнятість у країні [4, с. 205–247].

Такі науковці, як J.W. Gunther, R.R. Moore, досліджували взаємозв'язок між банківським капіталом та банківськими позиками. Автори намагалися визначити, яким чином капітал банку, розрахований за балансовою і ринковою вартістю, впливає на позики банку [5, с. 1–16].

Вже названі J.W. Gunther, C.S. Lown та K.J. Robinson вважали, що банківський капітал обумовлює банківські позики, а той впливає на зайнятість, дохід на душу населення, індекс промислового виробництва та ціну на нафту. Автори досліджували, як банківський сектор штату Техас і реальний сектор впливали один на одного протягом періоду 1976–1990 років. Їх емпіричне дослідження такої взаємозалежності показало, що реальний сектор впливав на банківський сектор сильніше, тоді як банківський сектор впливав на реальний сектор слабкіше [6, с. 31–48].

J. Kuzkzak та P. Orcheson пов'язували грошово-кредитну політику з реакцією на неї фірм залежно від розміру та галузі. J. Kuzkzak та P. Orcheson на основі даних Канади проводили широкий діапазон статистичних тестів відмінностей у способах, якими фірми реагують на грошово-кредитні умови. Результати їх досліджень не показали значних відмінностей у поведінці корпорацій різного розміру. Виявилося, що обсяги продаж малих фірм більш чутливі до змін у грошово-кредитних умовах, інші змінні показники діяльності малих (дрібних) фірми виявилися не особливо чутливими до ступеня доступності кредиту. У дослідженні вищенаведених авторів аналізуються тільки 11 років, а такий період не містить достатньої кількості циклічних змін, щоб дати надійні результати дослідження. Однак оскільки автори знайшли статистично істотні відмінності по галузях промисловості, вони дійшли висновку, що індустріальний сектор має більше значення для циклічної поведінки корпорацій, ніж розмір [7].

H. Schaller досліджував вік фірми, корпоративні зв'язки, афільовану власність банку і фірми, володіння інформацією зі впливом на чисту приведену вартість, потоком готівки. H. Schaller знайшов підтвердження асиметричної поведінки корпорацій. Автор не досліджував відмінності в розмірах, але поділив вибірку згідно з тим, чи дійсно фірми мають перевагу в передачі інформації потенційним кредиторам. Він виділив три групи, ґрунтуючись на таких критеріях, як вік фірми, корпоративні зв'язки, афільована власність. На його думку, ці критерії дають змогу судити, наскільки буде в перспективі сприятливим використання передачі інформації між корпораціями та банками. Гіпотеза Шаллера, сформульована за результатами емпіричного дослідження, полягає в тому, що корпорації, які входять до виокремлених автором груп, є менш чутливими до впливу на чисту вартість та інформації «кеш-фло» про грошово-кредитні умови [7].

C.T. Carlstrom, K.A. Samolyk досліджували вплив банківського капіталу, доходу банків на інвестиції в ризикові та неризикові проекти. Автори дійшли висновку, що «позика проектує продаж і покупку». Вони використовували проблему максимізації очікуваного прибутку банку як першу умову для банківської інвестиції, а як другу – обмеження по капіталу банку. Ці чинники автори назвали факторами «здоров'я банку» [8, с. 627–646].

Аналогічні дослідження проводив W. Jeong, але вивчаючи вплив інвестиційно-орієнтованих позик банків на реальні доходи на душу населення. W. Jeong побудував дві моделі, в першій з яких стан регіональної банківської системи впливає на обсяг інвестиційно орієнтованих банківських позичок, а в другій – інвестиційно орієнтовані банківські позики впливають на випуск продукції в регіоні (ВВП). Під інвестиційно орієнтованими позиками автор розглядав ті банківські позики, які використовуються для прямого інвестування. Стан банківської системи автор визначав на основі банківських балансів. Результати, отримані W. Jeong під час побудови регресійної моделі, підтвердили зв'язок між станом банківської системи регіону та економічною активністю [9].

Таким чином, на основі проведеного аналізу можна виділити найбільш відомі та досліджувані зв'язки між банківською системою та економічною активністю підприємств. До першої групи таких зв'язків належать вклади й кредити різної терміновості, вклади в іноземній валюті, вклади до запитання, капітал банків та індекс активності банківського та фінансового секторів економіки.

До другої групи можна віднести показники ресурсного сектору (депозитні кошти фізичних осіб) та інвестиції в основний капітал, випуск промислової продукції.

До третьої групи належить потреба в поточних кредитах, кредитах розвитку, а також потужність банківської системи країни (регіону).

До четвертої групи належать потреба в інвестиціях, потреба в інноваційних ресурсах та потреба в кредитах розвитку.

Під час моделювання економічних процесів на базі цих показників стає очевидним, що між рівнями ділової активності у фінансовому і реальному секторах існує певна лагова залежність, яка впливає на збільшення або зниження активності в реальному секторі услід за відповідною зміною активності у фінансовому секторі. Діяльність на грошовому ринку відіграє при цьому опосередковану роль. За експертними оцінками, такий лаг залежності між змінами активності в банківському секторі й реальному секторі становить приблизно рік.

Регіональні індекси господарської активності, володіючи інформаційною і методологічною єдністю між собою, створюють основу для міжрегіональних зіставлень та дають змогу розрахувати

реальну потребу конкретного регіону в грошових і кредитних ресурсах.

Індекс господарської активності (ІГА) є узагальнюючим індикатором, що відображає стан реального сектору економіки і розраховується виключно на базі натуральних показників, що дає змогу абсолютно елімінувати вплив інфляційних процесів і змін у системі відносних цін. Під час розрахунку цього індексу усі сфери діяльності розуміються рівнозначними, тому вагові коефіцієнти не використовуються.

У дослідженнях ресурсного потенціалу банківського сектору (ресурси фінансових корпорацій) аналізуються відповідні статистичні та звітні дані, які дають змогу визначити тенденції і закономірності.

У таких аналітичних дослідженнях використовуються показники залучених ресурсів фінансових корпорацій, які відображають характер припливу і розміщення коштів у секторах економіки, а також їх динаміку. Аналіз показників залучених коштів фінансових корпорацій дає змогу розглянути динаміку депозитів фізичних осіб як індикатор активності реальних галузей економіки.

На основі вищевикладеного можемо визначити функціональну модель, що відображає залежність випуску промислової продукції від депозитних ресурсів (або модель кредитного потенціалу країни). Така модель може мати такий вигляд:

$$ПБС = F(K_{пп}, K_p), \quad (1)$$

де ПБС – потужність банківської системи;  $K_{пп}$  – кредити на поточні потреби (поточні кредити);  $K_p$  – кредити розвитку.

Кредити на поточні потреби можуть визначатися такими основними факторами, як чисельність населення ( $Ч$ ); кількість юридичних осіб (КЮО); потреба підприємств в оборотних коштах (ОПК); обсяг виробництва промислової продукції в грошовому вираженні (ОВП); обсяг товарообігу (ОТО).

Відповідно, модель, що показує залежність кредитів на поточні потреби від вищеперерахованих факторів, може мати такий вигляд:

$$K_{пп} = F(Ч; КЮО; ОПК; ОВП; ОТО). \quad (2)$$

Інноваційно-інвестиційна складова частина (або кредити розвитку) може бути представлена такою функцією:

$$K_p = F(K_i, K_{ін}), \quad (3)$$

де  $K_i$  – обсяг потреби в інвестиційних ресурсах;  $K_{ін}$  – обсяг потреби в інноваційних ресурсах.

Запропоновані функціональні залежності дають змогу визначити потужність банківської системи, яка буде відповідати потребам країни в кредитних ресурсах.

Таким чином, на основі використання таких функціональних залежностей можна показати взаємозв'язок між станом банківської системи, депозитами, кредитоспроможністю банківської системи і активністю в реальному секторі економіки.

Основною логічною схемою, що використовується нами в емпіричних дослідженнях взаємозв'язку, стало припущення, що існує така залежність між станом банківської системи, депозитами, кредитоспроможністю банків і активністю в реальному секторі економіки:

Депозити => Кредитоспроможність банківської системи => Банківські позики та інвестиції => Економічна активність підприємств (випуск продукції, зайнятість, дохід).

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі аналізу наявних підходів до визначення впливу банківського сектору на підприємства можна дійти таких висновків.

По-перше, між рівнями ділової активності у фінансовому і реальному секторах економіки існує певна лагова залежність, яка становить приблизно рік.

По-друге, банківський капітал і якість банківських активів мають вирішальний вплив на темп зростання інвестиційних банківських позичок.

По-третє, необхідний кредитний потенціал («потужність» банківської системи) визначається потребою підприємств у поточному кредитуванні і кредитах розвитку (інвестиційних кредитах).

По-четверте, здатність банків видавати кредити впливає на випуск продукції, інвестиції в основний капітал, зайнятість і доходи населення. Банківська система як регулятор фінансових потоків визначає динаміку їх впливу на обсяг випуску промислової продукції, інвестиційний клімат та інші підсумкові показники ділової активності.

По-п'яте, дослідження, проведені на основі аналізу статистичних даних розвинених країн, підтвердили залежність обсягу банківських позик від кредитоспроможності банків. Крім того, вони виявили зв'язок між темпом зростання банківських позичок і рівнем зайнятості, випуском продукції, обсягом інвестицій.

На цьому етапі дослідження доцільно визначити наявність зв'язків показників банківської системи та економічної активності підприємств у вітчизняній економіці з огляду на ступінь доступності інформації за такими показниками в Україні.

Під час проведення аналізу кількісної сторони соціально-економічних систем вони, як правило, описуються багатofакторними (або економетричними) статистичними рівняннями зв'язку. В результаті визначення цих зв'язків досягається основна мета, якою є отримання прогнозу під час використання фактичних або розрахункових факторних ознак. Зручність регресійних рівнянь полягає в тому, що в них реалізується можливість відображення результатів, де одні й ті ж змінні можуть одночасно виступати як в ролі результуючих показників, так і в ролі факторних змінних. Побудова регресійних моделей дає позитивні результати практично у всіх галузях їх застосування.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Bemanke B., Gertler M. Banking and macroeconomic equilibrium. Chapter 3. 1987. P. 89–110.
2. Lown C.S. The Credit-Output Link vs. Money-Output Link: New Evidence, *Economic Review. Federal Reserve Bank of Dallas*. 1988. November.
3. Lown C.S. Banking and the Economy: What Are the Facts? *Economic Review. Federal Reserve Bank of Dallas*. 1990. September. P. 1–14.
4. Bernanke B.S., Lown C.S. The Credit Crunch. *Brookings Papers on Economic Activity*. 1991. № 2. P. 205–247.
5. Gunther J.W., Moore R.R. The Long-Run Relationship Between Bank Capital and Lending. *Financial Industry Studies. FRB of Dallas*. 1993. October. P. 1–16.
6. Gunther J.W., Lown C.S., Robinson K.J. Bank Credit and Economic Activity: Evidence from the Texas Banking Decline. *Journal of Financial Services Research*. 1995. P. 31–48.
7. Clinton K. Credit, interest rate spreads and the monetary policy transmission mechanism: Conference summary. *Bank of Canada Review*. Summer. 1995.
8. Carlstrom C.T., Samolyk K.A. Loans Sales as a Response to Market-Based Capital Constraints. *Journal of Banking & Finance*. 1995. Vol. 19. P. 627–646.
9. Jeong W. Three Essays on the Relationship between the Banking Sector, the Real Sector, and the Political Environment. Morgantown, West Virginia, 1999.

**REFERENCES:**

1. Bemanke B., Gertler M. (1987). Banking and macroeconomic equilibrium. Chapter 3. P. 89–110.
2. Lown C.S. (1988) The Credit-Output Link vs. Money-Output Link: New Evidence, *Economic Review. Federal Reserve Bank of Dallas*. November.
3. Lown C.S. (1990) Banking and the Economy: What Are the Facts? *Economic Review. Federal Reserve Bank of Dallas*. September, pp. 1–14.
4. Bernanke B.S., Lown C.S. (1991) The Credit Crunch, *Brookings Papers on Economic Activity*, no. 2, pp. 205–247.
5. Gunther J.W., Moore R.R. (1993) The Long-Run Relationship Between Bank Capital and Lending. *Financial Industry Studies. FRB of Dallas*. Oct. 1993. P. 1–16.
6. Gunther J.W., Lown C.S., Robinson K.J. (1995) Bank Credit and Economic Activity: Evidence from the Texas Banking Decline. *Journal of Financial Services Research*, pp. 31–48.
7. Clinton K. (1995) Credit, interest rate spreads and the monetary policy transmission mechanism: Conference summary. *Bank of Canada Review*. Summer.
8. Carlstrom C.T., Samolyk K.A. (1995) Loans Sales as a Response to Market-Based Capital Constraints. *Journal of Banking & Finance*. Vol. 19, pp. 627–646.
9. Jeong W. (1999) Three Essays on the Relationship Between the Banking Sector, the Real Sector, and the Political Environment. Morgantown, West Virginia.

# РИНОК FINTECH-ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ І ПОШИРЕННЯ НА ТЛІ ОПТИМІЗАЦІЇ БАНКІВСЬКИХ РИЗИКІВ

## FINTECH-SERVICES MARKET IN UKRAINE: DEVELOPMENT AND DISTRIBUTION TRENDS AGAINST THE BACKGROUND OF OPTIMIZATION OF BANKING RISKS

У статті розглянуто розвиток FinTech-індустрії як визначальну рису сучасного етапу розвитку банківського сектору економіки. Визначено специфіку роботи FinTech як галузі економіки. Виявлено низку ризиків запровадження FinTech-інновацій у банках та перспективи подолання цих ризиків. Проаналізовано масштаби інвестиційних потоків у FinTech-фірми за напрямками діяльності. Визначено вплив на FinTech-індустрію таких факторів, як законодавча база, споживчий попит на FinTech-послуги та економічна ситуація в країні, на основі яких виявлено низку проблем щодо вдосконалення FinTech-індустрії в Україні та висвітлено шляхи їх подолання. Обґрунтовано необхідність взаємодії FinTech-фірм із банківським сектором економіки. Висвітлено можливі напрями розвитку партнерства між FinTech-компаніями та традиційними банками. Обґрунтовано, що розвиток FinTech-бізнесу в Україні має здійснюватися не в конкурентній боротьбі з комерційними банками, а у використанні взаємовигідних варіантів співпраці. Розвитку нових технологій та інновацій в нашій країні сприятимуть впровадження системи віддаленої електронної ідентифікації BankID НБУ, імплементація норм Директиви ЄС PSD2, модернізація СЕП НБУ за міжнародним стандартом ISO 20022.

**Ключові слова:** банківська система, банківське середовище, цифрова трансформація, інформаційні технології, FinTech-компанії, модернізація, фінансові ризики.

В статті розглянуто розвиток FinTech-індустрії як визначальну рису сучасного етапу розвитку банківського сектору економіки.

Определена специфика работы FinTech как отрасли экономики. Выявлены ряд рисков внедрения FinTech-инноваций в банках и перспективы преодоления этих рисков. Проанализированы масштабы инвестиционных потоков в FinTech-фирмы по направлениям деятельности. Определено влияние на FinTech-индустрию таких факторов, как законодательная база, потребительский спрос на FinTech-услуги и экономическая ситуация в стране, на основе которых выявлен ряд проблем по совершенствованию FinTech-индустрии в Украине и освещены пути их преодоления. Обоснована необходимость взаимодействия FinTech-фирм с банковским сектором экономики. Освещены возможные направления развития партнерства между FinTech-компаниями и традиционными банками. Обосновано, что развитие FinTech-бизнеса в Украине должно осуществляться не в конкурентной борьбе с коммерческими банками, а в использовании взаимовыгодных вариантов сотрудничества. Развитию новых технологий и инноваций в нашей стране будут способствовать внедрение системы удаленной электронной идентификации BankID НБУ, имплементация норм Директивы ЕС PSD2, модернизация СЭП НБУ по международному стандарту ISO 20022.

**Ключевые слова:** банковская система, банковская среда, цифровая трансформация, информационные технологии, FinTech-компании, модернизация, финансовые риски.

УДК 330.332: 336.717

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-23>

**Соляник Л.Г.**

к.е.н., доцент кафедри економічного аналізу і фінансів НТУ «Дніпровська політехніка»

**Замковий О.І.**

ст. викладач кафедри економічного аналізу і фінансів НТУ «Дніпровська політехніка»

**Водоп'янов В.С.**

магістрант НТУ «Дніпровська політехніка»

**Solyanik Lydmila**

Dnipro University of Technology

**Zamkovy Olexandr**

Dnipro University of Technology

**Vodopyanov Volodymir**

Dnipro University of Technology

*The article discusses the development of the FinTech industry as a defining feature of the current stage development of the banking sector of the economy. The specifics of FinTech work as a branch of the economy have been determined. A number of risks of introducing FinTech innovations in banks and the prospects for overcoming these risks have been identified. Analyzed the scale of investment flows in FinTech firms by areas of activity. The influence on the FinTech industry of such factors as the legislative base, consumer demand for FinTech services and the economic situation in the country, on the basis of which a number of problems have been identified improving the FinTech industry in Ukraine. The ways to overcome them are highlighted. The necessity of interaction between FinTech firms and the banking sector of the economy has been substantiated. Possible directions for the development of partnerships between FinTech companies and traditional banks are highlighted. It is substantiated that the development of FinTech business in Ukraine should be carried out not in competition with commercial banks, but in the use of mutually beneficial cooperation options. The development of new technologies and innovations in our country will be facilitated by the introduction of the NBU BankID remote electronic identification system, the implementation of the EU Directive PSD2, the modernization of the BOT of the NBU according to the international standard ISO 20022. Basic victories and bosses, which stand in front of the NBU; increased communication with market participants and established platforms for communication and implementation of new fintech solutions in the payment space of Ukraine; Issue by the Ukrainian central bank of the power digital currency – e-hryvnia. Visiting the FinTech market, following the light trends, shows the dynamic growth of the protracted rest of the growth – growth as a part of the cornerstone. The development of FinTech transport and financial services and services in the department of business: banking, insurance, financial management, trade, regulatory affairs. Accelerate the development of FinTech, and will also be an opportunity for banks to find innovative solutions, startups to increase investment and attract customers, and international venture funds – to make profitable deals.*

**Key words:** banking system, banking environment, digital transformation, information technology, FinTech companies, modernization, financial risks.

**Постановка проблеми.** Розвиток фінансових технологій у світі підтримується технологічними факторами, зокрема використанням Інтернету і мобільної телефонії, технологій хмарних обчислень, робоконсультування, машинного навчання, аналізу великих даних. З огляду на високу інноваційну здатність фінансові технології створюється

потужний стимул для «цифрового відновлення» всього сектору фінансових послуг, в тому числі для підвищення якості фінансових продуктів і послуг, а також зниження цін на них.

FinTech включає безліч напрямів. До основних напрямів належать платіжні системи; фінансові P2P-платформи (в рамках яких виділяється безліч

специфічних фінансових продуктів, орієнтованих на різні типи споживачів, зокрема краудфандинг, краудінвестинг, краудлендінг); криптовалюта; робоконсультування і робоінвестування; інтернет банкінг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематику трансформаційних зрушень у світовій та вітчизняній фінансово-банківській системі висвітлювали такі українські та зарубіжні науковці, як Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, П.М. Рубанов, Л.А. Дудинець, О.П. Степаненко, М.В. Тарасюк, Ю.В. Шевчук, А.Ю. Семенов, С.В. Цирулик [14], М.С. Яценко, М. Міллер, Х. Мінські, Ф. Мишкін. Розглянуто тенденції розвитку та функціонування фінансового ринку в економіці України та актуалізовано необхідність впровадження передових цифрових технологій у діяльність банків.

**Постановка завдання.** Метою статті є поглиблення теоретико-методологічних підходів до вивчення механізмів забезпечення переходу на інноваційну модель фінансових послуг та висвітлення сучасних тенденцій розвитку FinTech-індустрії в Україні в умовах трансформації.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Сутність FinTech передбачає взаємозв'язок двох складових частин, а саме інновацій, що базуються на технологіях традиційного фінансово-банківського сектору, і нових бізнес-моделей надання фінансових послуг. Незважаючи на різні підходи до визначення поняття "FinTech", експерти погоджуються з думкою про те, що формується новий сегмент фінансових ринків. Варто зазначити, що FinTech – це не нова концепція. Його еволюція відбувалась у такі три етапи:

- FinTech 1.0 (1866–1967 рр.), що характеризувався появою телеграфу та сучасного транспорту, формуванням інфраструктури для фінансової глобалізації у світі;
- FinTech 2.0 (1967–2008 рр.), що характеризувався введенням платіжних карток, банкомату та банківських терміналів у масовий обіг; із

1967 по 1987 рр. фінансові послуги переходять з аналогової ери у цифрову;

- FinTech 3.0 (2008 р. – сьогодні); на відміну від попередніх етапів, характерною є поява компаній, що надають фінансові послуги (переважно банківські) за допомогою Інтернету та мобільних додатків; з огляду на кризу довіри споживачів до класичних фінансових установ, викликану світовою фінансовою кризою та банкрутством великих банків, FinTech-компанії набувають значного поширення на грошово-кредитному ринку [3].

Становленню та розвитку FinTech-бізнесу в Україні сприяють такі передумови та чинники [14, с. 331]:

- розбудова належної інфраструктури;
- створення сприятливого законодавчого та регуляторного середовища;
- забезпечення доступу до капіталу та інвестицій;
- наявність достатнього рівня кваліфікації та інноваційного потенціалу працівників.

Статистика представляє вартість глобальних венчурних інвестицій у FinTech-компанії з 2010 по 2019 рр. Термін "FinTech" використовується для опису початківців інноваційних компаній, що працюють у фінансовому секторі, які надають сучасні технологічні рішення фінансовим компаніям. Інвестиції венчурних інвесторів у FinTech-компанії по всьому світі зросли з 1,89 мільярдів доларів США у 2010 р. до 53,3 мільярдів доларів США у 2019 р. (рис. 1).

За напрямками діяльності розподіляють такі категорії FinTech-компаній (табл. 1).

Серед тенденцій розвитку FinTech-галузі в Україні слід назвати попит ринку, довіру до технології та належне правове регулювання [6]. Попит на ринку й довіра до технологій зростають, оскільки ера цифрових носіїв і послуг тільки посилюється. Свідченням цього є розширене використання смартфонів і посилення ролі соціальних мереж.

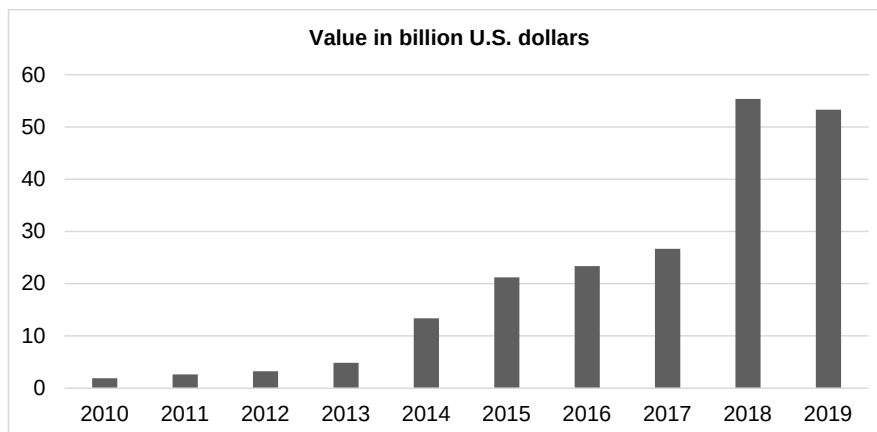


Рис. 1. Вартість глобальних венчурних інвестицій у FinTech-компанії з 2010 по 2019 рр. (у мільярдах доларів США)

Джерело: [15]



Категорії FinTech-компаній

№	Напрямок діяльності	Характеристика
1	Управління особистими фінансами	Мобільні й десктопні програми, що дають змогу стежити за рухами особистих коштів, отримувати докладні звіти й припущення про майбутні витрати на основі предиктивного аналізу.
2	Платежі	Цей тренд включає платіжні термінали, безконтактні та мобільні платежі, QR-платежі, електронні та цифрові гаманці, а також криптовалюти.
3	Маркетплейси (кредитування)	Розвиток небанківських послуг кредитування дав змогу надавати кредити клієнтам через посередницькі цифрові платформи, які поєднують кредиторів із позичальниками, з використанням власних коштів таких платформ або прямим кредитуванням між учасниками. Модель прямого кредитування у форматі P2P-кредитування допомагає позичальникам отримати фінансування від приватних або інституційних інвесторів. Модель онлайн-балансового кредитування передбачає те, що платформи мають власні кредитні портфелі та збирають свій відсоток упродовж «життя» такого портфеля. Найчастіше такі платформи фокусуються на спеціалізованих ринкових нішах, наприклад, видають готівку торговцям або кредитують точки продажу. Є також певна підгрупа в цьому сегменті, а саме компанії, які обробляють платежі торговців малого бізнесу й використовують дані про їхні торговельні обсяги операцій для авансового фінансування цих торговців.
4	Інвестиційні платформи	Передбачає автоматизоване і доступне інвестування для роздрібних інвесторів. Роботизація та предиктивний аналіз на основі великих даних є послугами, за які інвестори готові платити чималі гроші замість гри у випадковість. Мобільна ж доступність до портфеля приваблює навіть людей, які ніколи не брали участі в інвестуванні.
5	Колективне фінансування (краудфандинг)	Досі найбільш популярними майданчиками для отримання венчурного фінансування залишаються Kickstarter та Indiegogo. Однак ринок відкритий для нових ідей, і безліч компаній пропонують свої рішення, що дає змогу інвесторам і стартаперам знайти один одного.
6	Безпека	Компанії в цій сфері надають свій сервіс для банківських установ, спрощуючи та автоматизуючи питання аутентифікації клієнтів, а також розробляючи заходи боротьби з шахрайством.
7	B2B-ФінТех	Окремий напрямок фінтеху, що розв'язує проблеми розрахунків та обміну даними в бізнесі. Останнім перспективним трендом цієї діяльності є розроблення смарт-контрактів на основі блокчейну.
8	Грошові перекази	На відміну від стартапів у сфері платежів, компанії цього напрямку працюють над інноваціями, що дають змогу здійснювати переказ грошових коштів без участі банківських установ. Зазвичай технологія передбачає просту і зрозумілу мобільну платформу та використання альтернативних підходів до аутентифікації клієнтів (наприклад, через соціальні мережі).
9	Аналіз великих даних (Big Data)	Набір методів та засобів опрацювання структурованих і неструктурованих різноманітних динамічних даних великих обсягів задля їх аналізу та використання для підтримки ухвалення рішень.
10	RegTech	Унікальний і зовсім невідомий в Україні напрямок інновацій, що дає змогу швидко й автоматизовано адаптувати бізнес до змін законодавства та умов ринку. Є частиною напрямку LegalTech та InsureTech.
11	InsureTech	Передбачає автоматизовані страхові продукти, мобільні додатки, взаємодію на рівні Інтернету речей, P2P-страхування, автоматизацію регресних виплат.
12	Штучний інтелект	Представлений «слабкою» формою штучного інтелекту через роботу роботів, чат-ботів і навіть роботизованих персональних консультантів. «Розумна» система може одночасно проаналізувати великий масив даних, щоби впевнено ухвалити рішення чи визначити пріоритетності цьому клієнту таку поведінку й такі операції або платежі. Найпоширеніше використання штучного інтелекту у фінтех-проєктах – управління фінансами. Штучний інтелект забезпечує розпізнавання мови та текстів, здатен ухвалювати рішення в заданому алгоритмі, виконувати переклад різними мовами. Виникнення чат-бот-інструментів для повідомлень краще персоналізує фінансову грамотність і може сприяти поліпшенню фінансового здоров'я в тих додатках, які люди вже використовують кожного дня.
13	Необанки (банки-челенджери)	Унікальні рішення у сфері банківського сервісу без відділень можуть легко обійти класичні банківські установи. Недоліком цього типу є брак нормативного регулювання й довіри клієнтів до них.
14	Криптовалюти	До фінтех-стартапів у сфері криптовалют належать криптобіржі, обмінники, майнінгові компанії, інвестиційні та ICO-майданчики.
15	Блокчейн	Завдяки блокчейн-технології можна позбутися участі у фінансових операціях третіх сторін, зберігати й передавати кошти одне одному без участі банку, адже в системі блокчейну успішно реалізована можливість підтвердження автентичності особистості, реєстрації угод і укладення контрактів. Також децентралізовані платформи можуть застосовуватися для управління запасами й активами, управління транспортними та логістичними процесами; трейдингу; відстеження походження товарів і матеріалів; оптимізації ідентифікації постачальників, підписання закупівельних договорів, аудиту та відстеження трансакцій.

Джерело: [1; 4; 5]

Децентралізація даних і однорангові мережі також спонукають до збільшення попиту фінансових послуг. Протокол блокчейну показав нам усі можливості та переваги децентралізованого реєстру й навіть поступово підштовхує до цілком нової моделі роботи Інтернету.

Сучасну фінансову систему неможливо уявити без автоматизованих систем управління. Оскільки у своїй діяльності банки й фінансові установи насамперед удосконалюють ІТ-напрямок для підвищення захищеності даних клієнтів і самого банку від кібератак та мінімізації операційних витрат, то розвиток інших можливостей FinTech залишається майже не розглянутим, хоча саме FinTech-інновації орієнтовані насамперед на зручність клієнтів та простоту використання. Вплив FinTech-інновацій на банки й банківську систему наведено в табл. 2.

До основних чинників конкурентоспроможності фінансових структур у сучасних умовах глобального простору та супроводжуваних інтеграційних можливостях належать такі [6]:

– рівень автоматизації бізнес-процесів; розвиток каналів самообслуговування (сервіси та функції, доступні в цифрових каналах);

– швидкість операцій (оффлайн, онлайн, у режимі реального часу); рівень розвитку управління даними (data management), включаючи машинне навчання (machine learning), data governance; доступність сервісів 24/7;

– швидкість змін, час виведення на ринок (time-to-market).

Нові гравці та учасники фінансового ринку створюють бізнес-моделі, які радикально відрізняються від моделей традиційного бізнесу (табл. 3).

Інноваційні розробки у сфері FinTech зумовлюють фундаментальну трансформацію всієї індустрії фінансових послуг. FinTech – це сегмент, який динамічно розвивається на перетині секторів фінансових послуг та технологій, генеруючи інноваційні підходи до продуктів та послуг, використовуючи інноваційні технології та формуючи нові напрями діяльності.

Таблиця 2

Вплив FinTech-інновацій на банки та фінансову систему

Ризики	Перспективи
Стратегічний ризик і ризик прибутковості	Удосконалення та підвищення ефективності банківських процесів
Високий операційний ризик – системний	Інноваційне використання даних для досягнення цілей маркетингу та управління ризиками
Високий операційний ризик – ідіосинкратичний	Потенційний позитивний вплив на фінансову стабільність через зростання конкуренції
Ризик управління третьою стороною – постачальниками	Регулятивні технології
Комплекс ризик, включаючи нездатність захистити споживачів і регулювання захисту даних	
Ризик AML/CFT	
Ризик ліквідності та волатильності джерела фінансування банку	

Джерело: [4]

Таблиця 3

Нові гравці та учасники фінансового ринку

	Fin-Tech	Необанки	Big-Tech
<b>Характерні риси</b>	FinTech – це високотехнологічні стандарти P2P, FX, краудфандинг, криптовалюта та блокчейн.	Необанк – це компанія, яка забезпечує банківський і платіжний сервіс без традиційної інфраструктури банківських відділень. Необанки – це високотехнологічні стандарти з банківською ліцензією P2P, FX, краудфандингом та мікрокредитуванням. Вони незалежні або перебувають у складі великих компаній.	Глобальні або локальні технологічні гіганти, які через використання наявних мереж клієнтів і величезної кількості даних потужно впливають на ринки, на які виходять.
<b>Сильні сторони</b>	Time2market, зручність, якість, ціна.	Time2market, зручність, якість, ціна, банківська ліцензія.	Time2market, зручність, масштабування, Big Data, база клієнтів.
<b>Слабкі сторони</b>	Довіра клієнтів, банківська експертиза, фінансування, масштабування бізнесу.	Фінансування і масштабування.	Довіра клієнтів та експертиза в банківській сфері.
<b>Приклади</b>	EasyPay, AtticLab, Лайм Системс, LigPay, iPau.ua, Electrum Payment System.	Atom Bank, WeBank, MYbank, Simple, N26, Fidor Bank, Starling Bank, Monzo Bank, Tandem Bank, Monobank.	Google, Facebook, Amazon, Apple, Alibaba.
<b>Перспективи</b>	Вендори для банків; в перспективі BigTech.	Частина банківської екосистеми.	Конкуренти для банків.

Джерело: [4]

Національний банк України проводить масштабну роботу з фундаментального оновлення системи законодавчого регулювання українського ринку платежів та переказу коштів. Нині виділяють такі напрями трансформації процесу торгівлі фінансовими інструментами (табл. 4):

- 1) біржі та біржові групи диверсифікують традиційний бізнес у бік посттрейдингових послуг, ринкових даних і додаткових послуг;
- 2) біржові групи входять в альтернативний торговий простір;
- 3) межділерські брокери поступово диверсифікують діяльність у напрямі інформаційних послуг;
- 4) кастодіани входять у розрахунковий простір шляхом створення асоціацій з центральними депозитаріями цінних паперів;
- 5) постачальники інформаційних сервісів інвестують у торгові сервіси;
- 6) провайдери ІТ-інфраструктури починають розробляти галузеві рішення;
- 7) покупці стають учасниками ринкових інфраструктур [10, с. 81].

Згідно з Постановою НБУ від 28 грудня 2018 р. № 162, з 5 серпня 2019 р. банки зобов'язані відкривати клієнтам нові рахунки у стандарті IBAN, а з 1 листопада 2019 р. застосування IBAN є обов'язковим для усіх банків під час здійснення переказів коштів. Впровадження стандарту ISO 20022 заплановано на 2021 р. [5].

Характер змін залежить також від масштабу діяльності традиційних учасників ринку (incumbents) із перетворення своїх бізнес-моделей [2; 8, с. 11] і виражається в реінституціоналізації фінансового ринку, тобто зміні звичної структури фінансового ринку під впливом нових учасників ринку. Базельський комітет із банківського нагляду (БКБН) оцінив, як технологічні інновації у фінансових послугах (фінтех) можуть вплинути на банківську галузь. В опублікованому недавно консультативному документі (Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors) розглядаються ключові ризики та можливості для банків і фінтех-компаній у ситуації, що склалася.

Під FinTech БКБН розуміє «породжені технологіями фінансові інновації, які можуть привести до створення нових бізнес-моделей, додатків, процесів або продуктів, які згодом позначаються на фінансових ринках, інститутах або виробництві фінпослуг». Як приклади FinTech-інституцій у дослідженні наводяться краудфандингові сервіси, майданчики за взаємним кредитуванням, онлайн-банкінг, цифрові валюти, мобільні гаманці, фореक्स, цифрові платформи з обміну даними, високочастотна торгівля, електронна торгівля, робоедвайзери [10, с. 80].

В сукупності з огляду на те, що обсяг інвестицій у FinTech постійно зростає (рис. 2), він являє собою для класичних банків пряму конкурентну

Таблиця 4

Матриця трансформації інфраструктур фінансового ринку

Вид	Спрощення процедур торгівлі та виконання угод	Кліринг	Зберігання фінансових активів	Розрахунки	Інформаційний сервіс	Технологічна інфраструктура	Послуги ринку капіталу
Біржові групи	1				→		
Альтернативні торговельні майданчики	2 ↓						
Межділерські брокери	3				→		
Центральні контрагенти, клірингові палати							
Кастодіани			4 →				
Національний депозитарій цінних паперів							
Постачальники інформаційних послуг					← 5		
Постачальники ІТ-інфраструктури						6 →	
Покупці фінансових інструментів	7						

Джерело: [8, с. 9]

загрозу, про що говориться в документі БКБН. Однак оскільки ситуація з FinTech-компаніями постійно змінюється, то оцінити її матеріально досить складно, про що роблять застереження автори. За деякими оцінками, ризикованими можуть виявитися від 10–40% до 20–60% прибутків банків від роздрібного бізнесу в перспективі десяти років, інші вважають, що банки впораються з цією загрозою і поглинуть нових конкурентів, підвищивши ефективність і розширивши можливості свого бізнесу, про що йдеться в документі з посиланням на Global Banking Annual Review від McKinsey & Co.

На тлі зростаючої конкуренції з боку FinTech-проектів банкам доводиться змінювати бізнес-моделі, що з плином часу стає все складніше і дорожче, що впливає зі звіту БКБН.

Це породжує нові ризики або посилює наявні. Так, серед ключових наведені ризики зниження прибутковості, відставання наявних бізнес-процесів від швидкості розвитку інновацій, наприклад, під час їх впровадження, ризики недостатнього захисту споживачів і даних, ризики бути використаними в легалізації злочинних доходів [17, с. 230].

Надаючи рекомендації для протистояння цим ризикам, БКБН радить банкам мати сучасні IT, хороший ризик-менеджмент, ефективний внутрішній контроль.

В огляді також приділяється увага тому, що банки все частіше співпрацюють із FinTech-компаніями і віддають на аутсорсинг безліч процесів, що породжує додаткові ризики на стороні, але відповідальними за них залишаються, як і раніше, банки, на що вказує комітет. У зв'язку з цим вони повинні належним чином забезпечити процеси due diligence, ризик-менеджменту і постійний контроль за будь-якою операцією, переданою сторонній особі. У договорах повинні бути зазначені

обов'язки кожної сторони, узгоджені рівні обслуговування й права аудиту. Банки повинні також підтримувати контроль за зовнішніми послугами за тими ж стандартами, що й операції, які проводяться в самому банку, що радять автори огляду [8, с. 9].

Ще один названий БКБН ризик полягає в тому, що нові бізнес-моделі можуть перемістити найважливіші банківські операції в неконтрольовану регуляторами галузь. На цей випадок банківського нагляду слід взаємодіяти з іншими органами влади, яким тією чи іншою мірою можуть бути підконтрольні фінтех-компанії, наприклад, регуляторами в галузі зв'язку, захисту конкуренції, фінрозвідкою.

**Висновки з проведеного дослідження.** Український платіжний ринок перебуває на етапі адаптації вітчизняних інструментів до європейських стандартів та інтеграції нових платіжних рішень, тому основними викликами та завданнями, які стоять перед НБУ, є розвиток платіжної інфраструктури, тобто модернізація СЕП, перехід на міжнародні стандарти (ISO 20022 та IBAN), популяризація НПС «ПРОСТІР» і системи ідентифікації громадян BankID; посилення комунікацій з учасниками ринку і створення платформи для обговорення та реалізації новітніх FinTech-рішень у платіжному просторі України; випуск українським центробанком власної цифрової валюти – е-гривні.

Вітчизняна галузь FinTech, слідуючи світовим трендам, показує динамічне зростання протягом останніх років, адже зростає як кількість укладених угод, так і обсяг залучених інвестицій на цьому ринку. Розвиток FinTech трансформує фінансові продукти й послуги в декількох напрямках, зокрема банківському, страхуванні, ризик-менеджменті, торгівлі, регуляторній діяльності. FinTech-інновації представлені такими видами, як платежі й гро-

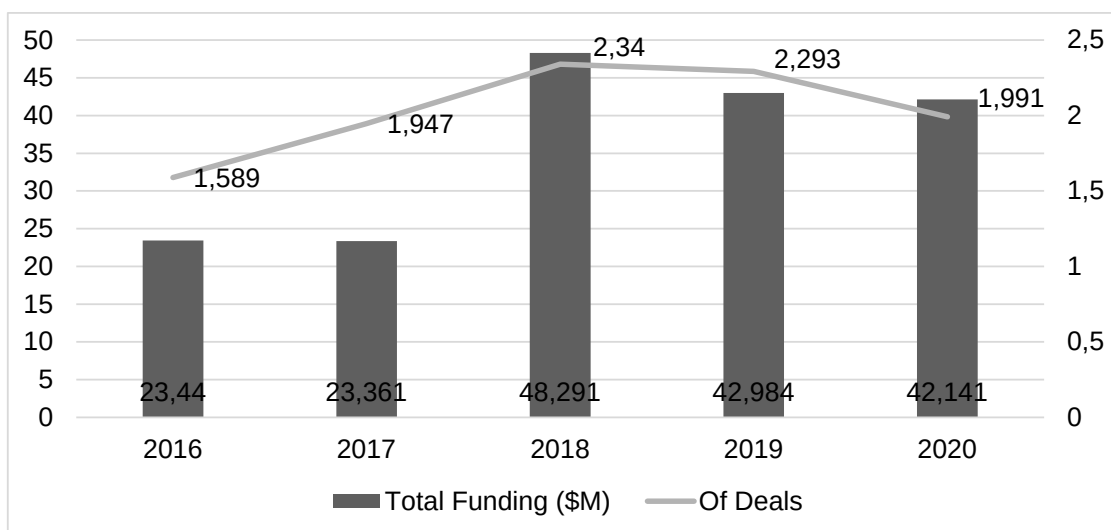


Рис. 2. Показники за обсягом венчурних інвестицій у FinTech-проекти у світі, кількості раундів фінансування за 2016–2020 рр. (дані CB Insights)

шові перекази, мобільні гаманці, цифрові банки й необанки, блокчейн і криптовалюта, технології та інфраструктура, консалтингові й аналітичні системи, особисте та споживче кредитування, кредитування бізнесу, іншуртех, кібербезпека, регтех, персональний фінансовий менеджмент, цифрові інструменти порівняння, юридичні технології.

Звісно, істотному скороченню зазначених ризиків сприятиме недопущення виникнення правового вакууму. Всі фінансові технології, які можуть бути використані українським користувачем, повинні підпадати під якусь систему правового регулювання. Причому заборони можливі тільки після впровадження механізмів виявлення та припинення несумлінних і протиправних практик.

Для забезпечення реалізації цього механізму доцільним є створення із залученням експертного співтовариства міжвідомчої комісії (за участю представників НБУ, Міністерства фінансів України, НКЦПФР, СБУ та інших державних органів), що володіють, відповідно до законодавства, правом віднесення до тієї чи іншої системи регулювання конкретних технологій і сервісів, а також правом обмеження застосування до цих технологій і сервісів окремих вимог українського законодавства в межах строго обмеженого часу і в рамках чітко визначених параметрів, здійснення відповідної діяльності, в тому числі щодо звітності відповідних провайдерів (механізм «регуляторних пісочниць»).

Крім створення організаційно-правової основи для виявлення описаних ризиків та управління ними без тривалого й часто запізнього внесення законодавчих змін, ця система дасть змогу активно й легально впроваджувати такі нові технології:

– забезпечення прозорості сервісів, тобто встановлення вимог, що будь-які сервіси, доступні з території України, які залучають грошові кошти, майно або обробляють дані клієнтів (дані платіжних карт, персональні дані), повинні розміщувати на своїх ресурсах у мережі Інтернет певну інформацію, зокрема про порядок надання послуг, про провайдера, про юридичні підстави надання відповідних послуг, про суб'єктів розгляду претензій користувачів; відповідно, ресурси провайдерів, які не виконують такі вимоги, повинні розглядатися як фішингові і блокуватися на рівні розделегування доменних імен (тобто фактично заборони використання відповідного інтернет-домену);

– впровадження, в тому числі на законодавчому рівні, механізмів запобігання нав'язування застосування віддалених сервісів, наприклад, шляхом установа вимоги про еквівалентну складність підключення і відключення відповідних сервісів; не повинно бути ситуацій, коли сервіс підключається автоматично (натисненням однієї кнопки), а відключається, наприклад, тільки особистою явкою в центральний офіс провайдера;

– створення системи виявлення в Україні недобросовісних практик у сфері застосування фінансових технологій на основі зворотного зв'язку з користувачами будь-яких віддалених сервісів; функціонування такої системи не повинно залежати від юридичного статусу провайдера й держави його інкорпорації, інакше залишаться лазівки для регуляторного арбітражу і (або) для реалізації описаних ризиків введення в оману користувача щодо провайдера послуг.

Потужна інфраструктура у формі високого проникнення мобільного зв'язку та смартфонів у поєднанні з добре освіченим і технологічно грамотним населенням сприятиме прискоренню розвитку FinTech, а також стане можливістю для банків знайти для себе інноваційні рішення, стартапам – збільшити інвестиції і залучити клієнтів, а міжнародним венчурним фондам – укласти вигідні угоди.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Звіт «ФінТех в Україні: тенденції, огляд ринку та каталог». Проект USAID «Трансформація фінансового сектору» та інноваційного парку UNIT.City. 2018. URL: [http://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech\\_in\\_Ukraine\\_2018\\_ua.pdf](http://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_ua.pdf) (дата звернення: 19.09.2021).
2. Паперник С.В. Fintech – актуальні тенденції на найближчі 3 роки. *Юридична газета*. 2018. 15 березня. URL: <http://evris.law/uk/stattja-fintech> (дата звернення: 19.09.2021).
3. Конкуренція в цифрову епоху / 2018. *Міжнародний банк реконструкції і розвитку. Всемирный банк*. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/848071539115489168> (дата звернення: 19.09.2021).
4. У регулюванні українського платіжного ринку відбуються концептуальні зміни. URL: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=98763666&cat\\_id=55838](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=98763666&cat_id=55838) (дата звернення: 19.09.2021).
5. Каталог ФінТех-компаній України. URL: <http://fintechua.org/FintechCatalog19Ukr.pdf> (дата звернення: 19.09.2021).
6. IMD world competitiveness digital ranking 2018. URL: [https://www.imd.org/globalassets/.../imd\\_world\\_digital\\_competitiveness\\_ranking\\_2018](https://www.imd.org/globalassets/.../imd_world_digital_competitiveness_ranking_2018) (дата звернення: 19.09.2021).
7. The Global Competitiveness Report 2018. URL: <http://reports.weforum.org/globalcompetitiveness-report-2018/country-economy-profiles> (дата звернення: 19.09.2021).
8. Гулей А.І., Гулей С.А. Цифрова трансформація вітчизняного банківського середовища в умовах розвитку фінтех-екосистеми. *Український журнал прикладної економіки*. 2019. Т. 4. № 1. С. 6–15.
9. Руденко З.М. Вплив розвитку фінтех на банківський ринок в Україні. *Банківська справа*. 2018. Вип. 2 (130). С. 67–71.
10. Юрчук Н.П. Особливості розвитку fintech в сучасних умовах. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2019. № 6. С. 72–83.

11. The Basel Committee on Banking Supervision, consultative document: Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors / Bank for International Settlements. 2017. URL: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.pdf> (дата звернення: 19.09.2021).

12. Мороз П.О. Венчурне інвестування: про стартапи, блокчейн-проекти та IT-сферу. URL: <https://blog.liga.net/user/pmoroz/article/31422> (дата звернення: 19.09.2021).

13. Семенов А.Ю., Цирулик С.В. Тенденції розвитку Fintech-послуг на світовому та вітчизняному ринках фінансових послуг. *Бізнес-Інформ*. 2018. № 10. С. 327–334. URL: [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/businessinform201810\\_0pages-327\\_334.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/businessinform201810_0pages-327_334.pdf) (дата звернення: 19.09.2021).

14. Capital markets infrastructure; an industry reinventing itself / McKinsey & Company. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 19.09.2021).

15. Пальчевський І.М. Фінтех прилаштовується до банків. *Financial Club*. 26.02.2018. URL: <https://finclub.net/ua/analytics/fintekh-prylashtovuietsia-do-bankiv> (дата звернення: 19.09.2021).

16. Система ризик-менеджменту в банках: теоретичні та методологічні аспекти : монографія / за ред. В.В. Коваленко. Одеса : ОНЕУ, 2017. 304 с.

#### REFERENCES:

1. Zvit "FinTech v Ukraini: tendentsii, ohliad rynku ta katalog" (2018) [FinTech Report in Ukraine: Trends, Market Overview and Catalog]. Available at: [http://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech\\_in\\_Ukraine\\_2018\\_en.pdf](http://data.unit.city/fintech/fgt34ko67mok/fintech_in_Ukraine_2018_en.pdf) (accessed 19 September 2021).

2. Papernyk, S.V. (2018, March 15). Fintech – aktualni tendentsii na naiblyzhchi 3 roky [Fintech – current trends for the next 3 years]. *Yurydychna hazeta – Legal newspaper*. Available at: <http://evris.law/uk/stattja-fintech> (accessed 19 September 2021).

3. Digital Age Competition (2018). International Bank for Reconstruction and Development. *The World Bank*. Available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/848071539115489168> (accessed 19 September 2021).

4. Conceptual changes will occur in regulation of the Ukrainian payment market. Available at: [https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art\\_id=98763666&cat\\_id=55838](https://bank.gov.ua/control/uk/publish/article?art_id=98763666&cat_id=55838) (accessed 19 September 2021).

5. Catalog of FinTech companies of Ukraine. Available at: <http://fintechua.org/FintechCatalog19Ukr.pdf> (accessed 19 September 2021).

6. IMD world competitiveness digital ranking 2018. Available at: [https://www.imd.org/globalassets/.../imd\\_](https://www.imd.org/globalassets/.../imd_)

[world\\_digital\\_competitiveness\\_ranking\\_2018](https://www.imd.org/globalassets/.../imd_world_digital_competitiveness_ranking_2018) (accessed 19 September 2021).

7. The Global Competitiveness Report 2018. Available at: <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2018/country-economyprofiles> (accessed 19 September 2021).

8. Hulei, A.I., Hulei, S.A. (2019). Tsyfrova transformatsiia vitchyznianoho bankivskoho seredovyscha v umovakh rozvytku fintekh-ekosystemy [Digital Transformation of the Domestic Banking Environment in the Conditions of Fintech Ecosystem Development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 4, no. 1, pp. 6–15.

9. Rudenko, Z.M. (2018). Vplyv rozvytku fintekh na bankivskiy rynek v Ukraini [The impact of fintech development on the banking market in Ukraine]. *Bankivska sprava*, vol. 2, no. 130, pp. 67–71.

10. Yurchuk, N.P. (2019). Osoblyvosti rozvytku fintech v suchasnykh umovakh [Features of fintech development in modern conditions]. *Ekonomika. Finansy. Menedzhment: aktualni pytannia nauky i praktyky*, vol. 6, pp. 72–83.

11. The Basel Committee on Banking Supervision, consultative document: Sound Practices: Implications of fintech developments for banks and bank supervisors. *Bank for International Settlements*. 2017. Available at: <https://www.bis.org/bcbs/publ/d415.pdf> [in Switzerland] (accessed 19 September 2021).

12. Moroz, P.O. Venchurne investuvannia: pro startapy, blokchejn proekty ta IT-sferu [Venture capital: about startups, blockchain projects and IT]. Available at: <https://blog.liga.net/user/pmoroz/article/31422> [in Ukrainian] (accessed 19 September 2021).

13. Semenov, A.Yu., and Tsyruyk, S.V. (2018). "Tendentsii rozvytku Fintech posluh na svitovomu ta vitchyznianomu rynkakh finansovykh posluh" [The Tendencies in the Development of Fintech Services in Both the Global and the National Financial Services Markets]. *Biznes-Inform*. 2018. Available at: [https://www.businessinform.net/export\\_pdf/businessinform201810\\_0pages327\\_334.pdf](https://www.businessinform.net/export_pdf/businessinform201810_0pages327_334.pdf) (accessed 19 September 2021).

14. Capital markets infrastructure; an industry reinventing itself [Electronic resource] / McKinsey&Company. Available at: <https://www.mckinsey.com> (accessed 19 September 2021).

15. Palchevskiy, I.M. (2018). "Fintekh prylashtovuietsia do bankiv" [Fintech Attaches to Banks]. *Financial Club*. 26.02.2018. Available at: <https://finclub.net/ua/analytics/fintekhprylashtovuietsiadobankiv.html> (accessed 19 September 2021).

16. Kovalenko, V.V. (ed.) (2017). *Systema ryzyk-menedzhmentu v bankakh: teoretychni ta metodologichni aspekty* [Risk management system in banks: theoretical and methodological aspects]: monohrafiia. Odessa: ONEU [in Ukrainian].

# ІННОВАЦІЙНО-ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ: СВІТОВИЙ ДОСВІД

## INNOVATION AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF FINANCIAL INSTITUTIONS: WORLD EXPERIENCE

УДК 336.73:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-24>**Холявко Н.І.**

д.е.н., доцент,  
доцент кафедри фінансів,  
банківської справи та страхування  
Національний університет  
«Чернігівська політехніка»

**Попело О.В.**

д.е.н., доцент,  
доцент кафедри менеджменту  
та державної служби  
Національний університет  
«Чернігівська політехніка»

**Тарасенко О.О.**

к.е.н., старший викладач кафедри  
фінансів, банківської справи  
та страхування  
Національний університет  
«Чернігівська політехніка»

**Kholiavko Nataliia**

Chernihiv Polytechnic National University

**Popelo Olha**

Chernihiv Polytechnic National University

**Tarasenko Olena**

Chernihiv Polytechnic National University

Сучасні інноваційно-інформаційні процеси вимагають формування інноваційної стратегії реагування на нові тенденції в умовах цифрового розвитку. Це зумовлено зростанням конкуренції як з боку фінансових установ, так і з боку високотехнологічних компаній та стартапів "Fintech", які своїми інноваційними рішеннями прагнуть стати лідерами у високоприбуткових сегментах банківського сектору. Метою статті є аналіз закордонного досвіду розвитку інноваційно-інформаційних технологій на ринку фінансових послуг. У статті проаналізовано напрями використання інформаційних технологій у роботі фінансових установ. Представлено сутнісні характеристики фінансових інновацій. Проаналізовано досвід провідних країн щодо впровадження інноваційних та інформаційних технологій у роботу фінансових установ. Досвід проаналізованих у статті країн і окремих банків може бути корисним для України, зокрема щодо імплементації хмарних технологій, штучного інтелекту, аналітики «великих даних», технології Blockchain у діяльність вітчизняних фінансових установ.

**Ключові слова:** інноваційні технології, інформаційні технології, цифровізація, ринок фінансових послуг, фінансові установи.

Современные инновационно-информационные процессы требуют формирования

инновационной стратегии реагирования на новые тенденции в условиях цифрового развития. Это обусловлено ростом конкуренции как со стороны финансовых учреждений, так и со стороны высокотехнологичных компаний и стартапов "Fintech", которые своими инновационными решениями стремятся стать лидерами в высокодоходных сегментах банковского сектора. Целью статьи является анализ зарубежного опыта развития инновационно-информационных технологий на рынке финансовых услуг. В статье проанализированы направления использования информационных технологий в работе финансовых учреждений. Представлены существенные характеристики финансовых инноваций. Проанализирован опыт ведущих стран по внедрению инновационных и информационных технологий в работу финансовых учреждений. Опыт проанализированных в статье стран и отдельных банков может быть полезным для Украины, в частности касательно имплементации облачных технологий, искусственного интеллекта, аналитики «больших данных», технологии Blockchain в деятельность отечественных финансовых учреждений.

**Ключевые слова:** инновационные технологии, информационные технологии, цифровизация, рынок финансовых услуг, финансовые учреждения.

Modern innovation and information processes require the formation of an innovative strategy to respond to new trends in digital development. This is due to growing competition from both financial institutions and high-tech companies and startups FinTech which with their innovative solutions seek to become leaders in highly profitable segments of the banking sector. The purpose of the article is to analyze foreign experience in the development of innovative information technologies in the financial services market. The article analyzes the areas of use of information technology in the work of financial institutions. The essential characteristics of financial innovations are presented. The experience of leading countries in the introduction of innovative and information technologies in the work of financial institutions is analyzed. The study found that the world leaders in the pace of implementation of information technology in the work of financial institutions are China, the United States, Germany, India, Singapore and the United Kingdom. The development of the FinTech industry depends on the factors of efficiency and optimality of state regulation, the availability of highly qualified experienced specialists in the field of information technology, the development of financial infrastructure, the level of household confidence in banks and the ability of financial institutions to attract investment resources. The introduction of innovative information technologies allows financial institutions to organize quality customer service, increase the degree of its personalization, and make processes more transparent, fast and reliable. This, in turn, helps to increase the level of trust of stakeholders and competitiveness in the financial services market. At the same time, the use of information technology by financial institutions may be accompanied by risks of cyberattacks, leakage of personal data of customers, as well as technological and reputational risks. The experience of the countries and individual banks analyzed in the article can be useful for Ukraine, in particular in the implementation of cloud technologies, artificial intelligence, big data analytics, Blockchain technology in the activities of domestic financial institutions.

**Key words:** innovative technologies, information technologies, digitalization, financial services market, financial institutions.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах цифровізації економіки, стрімкого розвитку інноваційно-інформаційних технологій традиційні підходи до надання банківських послуг уже не відповідають зростаючому попиту та очікуванням клієнтів. З огляду на розвиток цифровізаційних процесів та активне впровадження фінансових інновацій необхідно постійно шукати передові рішення та працювати над розробленням нових бізнес-моделей, які б максимально відповідали мінливим потребам клієнтів.

Зростання конкуренції як з боку фінансових установ, так і з боку високотехнологічних компа-

ній та стартапів "Fintech", які своїми інноваційними рішеннями прагнуть стати лідерами у високоприбуткових сегментах банківського сектору, вимагає формування інноваційної стратегії реагування на нові тенденції в умовах цифрового розвитку.

Інноваційно-інформаційний розвиток є ознакою успішної економіки багатьох високорозвинених країн. Постійно зростаючий зв'язок між наукою та бізнесом, широке впровадження інноваційних та інформаційних технологій у всі сфери діяльності, постійне оновлення або вдосконалення продукції та послуг, впровадження сучасних форм та методів управління сприяють підвищенню конкуренто-

спроможності та є невід’ємною частиною інноваційного економічного розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Питанням інноваційного та інформаційного розвитку технологій у діяльності фінансових установ присвячено чимало наукових досліджень таких вітчизняних та закордонних учених, як І. Балабанов, О. Барановський, Б. Бернанке, А. Бондаренко, М. Бутко [1–3], Т. Васильєв, В. Диденко, Е.Дж. Долан, М. Дубина [4–13], А. Жавонок, А. Зверев, К. Кемпбелл, Р. Кемпбелл, С. Козьменко, О. Козлянченко [14], М. Колоток [15], М. Крупка, Л. Кузнєцова, О. Лаврушин, С. Леонов, М. Личагін, І. Ломачинська, В. Міщенко, Н. Морозко, Г. Поченчук, П. Роуз, Дж. Сінкі, А. Тавасієв, Ф. Уляненко [16], Дж. Фіннерті, С. Шкарлет [17; 18].

Проте, попри значний обсяг праць провідних учених у напрямі вивчення особливостей функціонування фінансових установ, закордонний досвід у розробленні нових інноваційно-інформаційних технологій на ринку фінансових послуг потребує подальшого дослідження та аналізу.

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз закордонного досвіду розвитку інноваційно-

інформаційних технологій на ринку фінансових послуг.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

Незважаючи на порівняно нетривалий часовий період від появи фінансових технологій, вони вже набули значного поширення в діяльності фінансових установ (рис. 1). Причому інтенсивність і масштаби впровадження інформаційних технологій у фінансовий сектор різних країн світу можуть суттєво різнитись. Це залежить від темпів діджиталізації національної економіки, рівня цифрової грамотності населення та ступеня регулювання роботи банківських і небанківських фінансових установ. Не менш важливим є усвідомлення керівництвом таких установ перспективності діджиталізації для підвищення рівня їхньої конкурентоспроможності на ринку і, відповідно, готовності інвестувати в розвиток цифрової інфраструктури.

Термін «фінансові інновації» зазвичай використовується у таких двох значеннях:

– згідно з вузьким підходом, фінансові інновації визначаються як будь-які нові розробки у фінансових інструментах (нові інструменти, поєднання традиційних інструментів, модифікація тра-

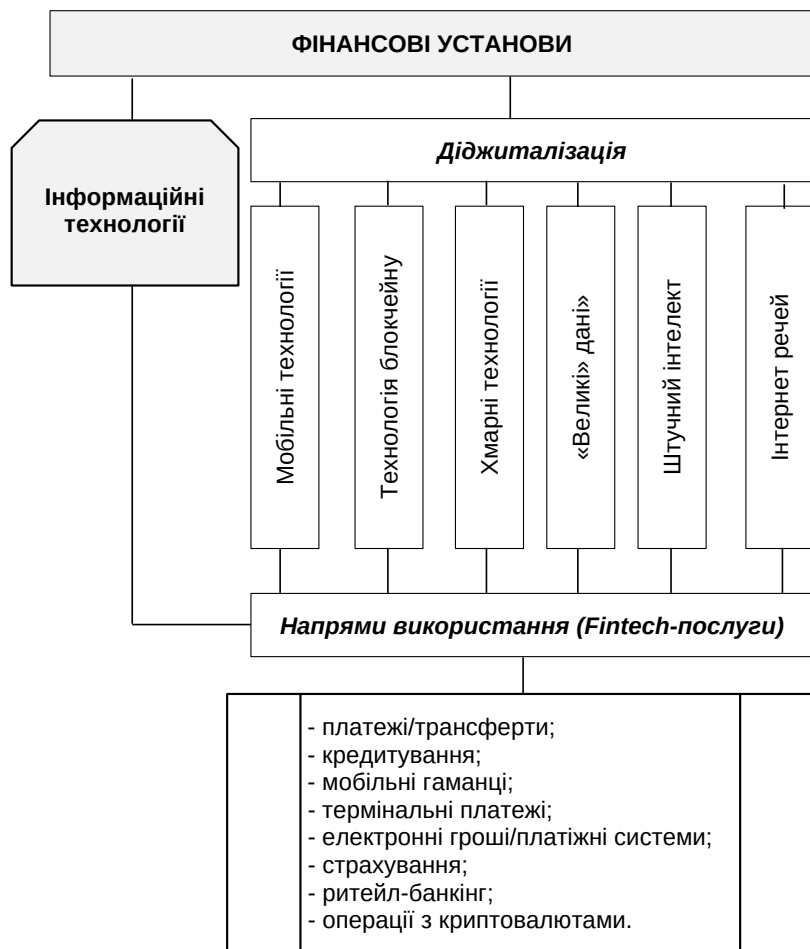


Рис. 1. Напрями використання інформаційних технологій у роботі фінансових установ

Джерело: побудовано авторами



диційних інструментів, нове застосування наявних інструментів тощо);

– відповідно до широкого підходу, фінансові інновації включають будь-які нові розробки в будь-яких елементах фінансової системи (ринки, установи, інструменти та нормативні акти).

Інтерпретація сутності фінансових інновацій представлена на рис. 2.

У межах статті проаналізуємо досвід окреслених країн у впровадженні інноваційних інформаційних технологій у роботу фінансових установ. Серед світових лідерів з імплементації сучасних технологій у фінансовому секторі слід назвати Китай, Індію, Сполучені Штати Америки, Бразилію, Німеччину й Велику Британію. Процеси діджиталізації є типовими як для економічно розвинених країн (що спроможні забезпечити значні інвестиції в інформаційні технології), так і для країн, що розвиваються (проникнення нових технологій відбувається достатньо оперативно, оскільки їхня фінансова інфраструктура є порівняно молодшою і слабо розвиненою). Найбільші труднощі спостерігаються стосовно упровадження у країнах із посиленням державним регулюванням банківської сфери.

Сприятливе економічне й правове середовище для розвитку фінансових технологій спостерігається у США. Саме американські фінансові установи зробили перші спроби імплементації інформаційних технологій у свою діяльність. Власне, через це у США розміщується велика кількість компаній FinTech-індустрії, а також з'являється багато FinTech-стартапів. Останні становлять вагомому конкуренцію для традиційних банків, їхньої конкурентоспроможності та представленості на ринку загалом. Наприклад, Ripple, що базується на технології Blockchain, дає змогу проводити операції, міжнародні транзакції з високим ступенем точності, безпечності та швидкості й без необхідності залучати посередників. Технологію Blockchain також покладено в основу роботи американського FinTech-стартапу Trov. Потужності Trov дають змогу здійснювати страхування так званих цифрових сховищ (зокрема, шляхом внесення домогосподарствами інформації про майно у спеціальний мобільний додаток і подальшої їх передачі страховим партнерам). На технології штучного інтелекту (Artificial Intelligence) побудовано роботу компанії Lemonade, що працює у страховому секторі (стра-

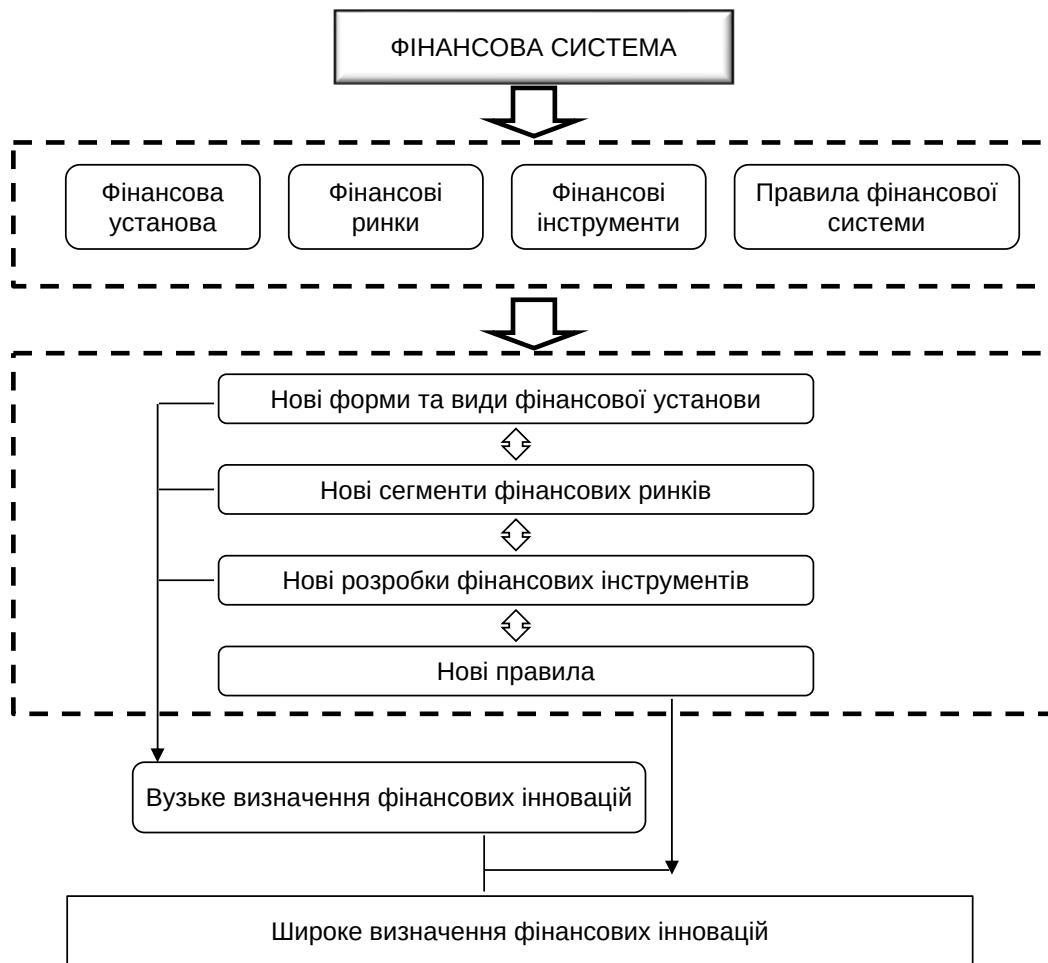


Рис. 2. Тлумачення сутності фінансових інновацій

Джерело: розроблено авторами

хові поліси для власників нерухомості, зокрема житла). Загалом FinTech-стартапи та фінансові інновації спрямовані на прискорення банківських операцій, удосконалення сервісу та мінімізацію бюрократичної тяганини, а зменшення кількості посередників дає змогу економити на комісійних платежах [19].

Дієвим інструментом державного регулювання, що створює стимули для розвитку FinTech-стартапів, є регуляторна «пісочниця». Перший досвід застосування такого інструменту у США здобув штат Аризона, завдяки чому вдалося за спрощеною процедурою запустити інноваційні фінансові продукти. За статистикою, майже половина FinTech-«єдинорогів» світу розташовується саме у США (PayPal, Square, Stripe, Affirm, Plaid Technologies, Chime, Robinhood, Bill.com, Ripple, SoFi, Lemonade, Coinbase тощо) [20; 21].

Лідерство за темпами впровадження інформаційних технологій у роботу фінансових установ США утримують Каліфорнія і Нью-Йорк. У зазначених штатах акумульовано потужний інтелектуальний потенціал, сконцентровано сукупність досвідчених фахівців. Важливо, що в Каліфорнії розташована Кремнієва долина, у межах якої сформовано виключно сприятливу атмосферу для запуску FinTech-стартапів, залучення інвестицій на їх реалізацію, а також отримання широкої державної підтримки для бізнесу (передусім шляхом установа податкових пільг). Для України цінним є досвід штату Каліфорнія, зокрема щодо налагодження співпраці бізнесу з університетами (короткострокові освітні курси для підприємців-початківців; цільові іменні гранти стартаперам тощо). До того ж у штаті Нью-Йорк запроваджено програму, за якою передбачено звільнення від податків терміном на 10 років підприємств, заснованих на базі закладів вищої освіти. Крім пільгового оподаткування, у Нью-Йорку функціонують акселератори для інноваційного бізнесу та спеціалізовані електронні платформи підтримки, консультування та просування FinTech-інновацій на ринку [19].

Регулювання діяльності у FinTech-індустрії США на загальнодержавному рівні покладено на Управління валютного контролю (Office of the Comptroller of the Currency) при Міністерстві фінансів США. Сприятливий інвестиційний клімат, лояльність із боку регулятора, наявність ефективної державної підтримки, висока інноваційна активність бізнесу перетворили США на один із найбільш потужних стартап-хабів світу (Кремнієва долина, Нью-Йорк, Лос-Анджелес, Бостон) [19; 22].

Серед лідерів за ступенем готовності домогосподарств до застосування FinTech-продуктів помітне місце посідає Китай, де спостерігається найбільший ступінь проникнення FinTech-послуг (69% користувачів таких послуг у країні). Саме це є одним із ключових індикаторів перспектив-

ності розвитку фінансових технологій та динаміки попиту на них у майбутньому. Нині Пекін по праву належить до кращих світових стартап-хабів [19].

За аналітичними даними компанії Ernst&Young, Гонконг демонструє високі рейтингові позиції за параметрами розвитку сегментів FinTech-індустрії. Це, зокрема, стосується таких параметрів, як технічні підприємницькі здібності, капітал, попит і державна політика. За окресленими категоріями Гонконг випереджає Велику Британію, Австралію, Німеччину й такі американські штати, як Каліфорнія і Нью-Йорк. До того ж Гонконг протягом останніх п'яти років лідирує за ступенем впровадження фінансових технологій [23].

З огляду на високу частку населення, що є користувачами FinTech-послуг, у Китаї особливу увагу приділяють обслуговуванню клієнтів фінансових установ. Як приклад у цьому разі можна навести таку фінансову інновацію в каналі сервісу споживачів у Гонконзі. Так, Bank of East Asia, Limited запустив набір інноваційних банківських інструментів Digital Branch. У це розроблення включено інтерактивний сенсорний екран, едвайзер із фінансового планування, автоматичне заповнення форм за рахунок застосування цифрового підпису користувача, браузер для завантаження додатків тощо. Digital Branch забезпечує можливість відеозв'язку та безпосереднього спілкування клієнта з представниками фінансових установ [24; 25].

У 2018 р. у банку HSBC у Гонконзі запущено в дію Mobile Security Key and Touch ID, що дає змогу проводити біометричну ідентифікацію клієнтів (на основі сканування відбитків пальців сьогодні і розпізнавання обличчя споживачів у перспективі). Звичною практикою для банків HSBC і Bank of China вже стало оцінювання іпотечних кредитів на технології Blockchain [26].

Стрімкий розвиток інформаційних технологій у фінансовому секторі Гонконгу багато в чому пояснюється ефективним державним регулюванням (режим регуляторної «пісочниці»). Аналогічна ситуація спостерігається в Сінгапурі. Крім сприятливої податкової політики, у цій країні проведено лібералізацію банківського ринку, залучено велику кількість закордонних фінансових установ, забезпечено високу конкуренцію на ринку, його прозорість та інноваційну активність його суб'єктів.

Сінгапур характеризується системністю, логічністю та послідовністю у переході на інноваційні рішення, що базуються на сучасних інформаційних технологіях. Так, з 2015 р. Центральним банком країни реалізуються державні програми, спрямовані на активізацію розвитку FinTech-індустрії. У 2016 р. було запущено та впроваджено blockchain-ініціативу Ubin, у межах якої спершу було трансформовано внутрішні міжбанківські платежі, випущено цифровий еквівалент

національної валюти; після цього проведено ґрунтовне тестування системи на потужностях відомих blockchain-платформ (Hyperledger Fabric, Corda, Quorum); заплановано апробацію технології Blockchain для торгівлі цінними паперами; розпочато пошук нових методів проведення трансакторних платежів [26].

Сьогодні поширеними в Сінгапурі є мобільні гаманці та мобільні додатки, розроблені банками; функціонує електронна система миттєвих переказів; активно розвивається р2р-кредитування; впроваджуються нові технологічні рішення (Blocko, Silent Eight, Aida Technologies, Open Vault, KYC blockchain, Capital Match) у діяльність банків [26]. Першість у діджитал-трансформації в Сінгапурі утримує OCBC Bank. Незважаючи на те, що це один із найстаріших банків країни, він є дуже динамічним та інноваційним. Зокрема, саме OCBC Bank першим у країні почав застосовувати у своїй діяльності API (інтерфейси прикладного програмування), голосового помічника, біометричну ідентифікацію клієнтів, а також технологію Blockchain [26; 27]. Типовим для сінгапурських банків є налагодження партнерства з FinTech-компаніями, що забезпечує їх доступом до інформації про новітні технологічні розробки й фінансові рішення, сприяє підвищенню рівня їх інноваційності та конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг.

**Висновки з проведеного дослідження.** Проведене дослідження виявило, що світовими лідерами за темпами впровадження інформаційних технологій у роботу фінансових установ є Китай, США, Німеччина, Індія, Сінгапур і Велика Британія. Розвиток FinTech-індустрії залежить від чинників ефективності та оптимальності державного регулювання, наявності висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері інформаційних технологій, розвиненості фінансової інфраструктури, рівня довіри домогосподарств до банків, а також спроможності фінансових установ залучити інвестиційні ресурси. Запровадження інноваційних інформаційних технологій дає змогу фінансовим установам організувати якісний клієнтський сервіс, підвищити ступінь його персоналізованості, зробити процеси більш прозорими, швидкими та надійними. Це сприяє зростанню рівня довіри стейкхолдерів і конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг. Водночас застосування інформаційних технологій фінансовими установами може супроводжуватись ризиками кібератак, витоку персональних даних клієнтів, а також технологічними та репутаційними ризиками.

Досвід проаналізованих у статті країн і окремих банків може бути корисним для України, зокрема щодо імплементації хмарних технологій, штучного інтелекту, аналітики «великих даних», технології Blockchain у діяльність вітчизняних фінансових установ.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у визначенні пріоритетних напрямів цифрової трансформації фінансового сектору країни. Останнє актуалізується з огляду на зміни у фінансовій поведінці домогосподарств – споживачів фінансових послуг, зростання частки населення, що володіє смартфонами та має доступ до мережі Інтернет.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бутко М., Попело О. Венчурне фінансування як механізм задіяння інноваційного потенціалу підприємницького середовища регіону. *Економіст*. 2014. № 3. С. 20–22.
2. Бутко М., Попело О. Інтелектуальний капітал як чинник модернізації регіонального економічного простору : монографія. Ніжин : Аспект-Поліграф, 2014. 372 с.
3. Бутко М., Попело О. Методологія оцінки ролі малого підприємництва в інноваційному розвитку регіону. *Регіональна економіка*. 2012. № 3. С. 67–74.
4. Дубина М., Жаворонок А., Марич М. Сучасний розвиток VIP-банкінгу в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2019. № 36. С. 385–392. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-60>.
5. Дубина М., Жаворонок А., Савчук Д. Світовий досвід розвитку пірингового (P2P) кредитування. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 45. С. 145–151.
6. Дубина М., Жаворонок А., Федішин М. Формування інституційного середовища розвитку криптовалют в Україні. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 80–85. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-13).
7. Дубина М., Козляченко О. Концептуальні аспекти дослідження сутності діджиталізації та її ролі в розвитку сучасного суспільства. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 3 (19). С. 21–32. DOI: [10.25140/2411-5215-2019-3\(19\)-21-32](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2019-3(19)-21-32).
8. Дубина М., Холявко Н., Моротченко І. Криптовалюти: сутність та етапи еволюції. *Фінансові дослідження*. 2019. № 1 (6). URL: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=19&id=178> (дата звернення: 15.10.2021).
9. Дубина М., Попело О., Тарасенко О. Інституційні трансформації фінансової системи України в умовах розвитку цифрової економіки. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 91–110.
10. Дубина М., Садчикова І., Чийпеш Н. Концептуальні положення розгляду сутності дефініцій «інновація», «фінансова інновація» та «кредитна інновація». *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 4 (20). С. 320–333.
11. Дубина М., Шеремет О. Розвиток e-banking: світовий та вітчизняний досвід. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 2 (18). С. 154–162.
12. Kholiavko N., Popelo O., Dubyna M., Panchenko O., Tarasenko A., Kozlianchenko O. Criteria for the description of the financial behavior model of households in the digitalization conditions. *Laplace em Revista (International)*. 2021. Vol. 7. № 3B. P. 57–67.

13. Popelo O., Dubyna M., Kholiavko N. World Experience in the Introduction of Modern Innovation and Information Technologies in the Functioning of Financial Institutions. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2021. Vol. 7. No. 2. P. 188–199. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-188-199>.

14. Холявко Н., Козлянченко О. Світові тенденції діджиталізації банківського сектору. *Проблеми економіки*. 2021. № 2 (48). С. 217–224.

15. Холявко Н., Колоток М. Інформаційні технології в роботі зарубіжних фінансових установ. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 1 (25). С. 117–126.

16. Попело О., Уляненко Ф. Інституційні аспекти активізації підприємницької діяльності в інноваційному середовищі. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 1 (72). С. 113–123.

17. Шкарлет С., Дубина М. Світові тенденції розвитку InsurTech на ринку фінансових послуг. *Стратегічні засади розвитку національного господарства в умовах нестаціонарної економіки*: колективна монографія. Чернігів: ЧНТУ, 2019. С. 85–95.

18. Шкарлет С., Дубина М., Жук О. Теоретичні аспекти визначення сутності категорії “FinTech”. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 1 (17). С. 148–157.

19. Тохтамиш Т., Ягольницький О. Аналіз сегментів Fintech-компаній у світі. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 43. С. 29–34. URL: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/8.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/8.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).

20. Fintech Unicorns. URL: <https://www.fintastico.com/collections/fintech-unicorns> (дата звернення: 15.10.2021).

21. The 134 Fintech Unicorns of the 21st Century (Jan 2021 update). URL: <https://fintechlabs.com/the-134-fintech-unicorns-of-the-21st-century-feb-2021-update> (дата звернення: 15.10.2021).

22. Office of the Comptroller of the Currency (OCC). URL: <https://www.occ.treas.gov/about/index-about.html> (дата звернення: 15.10.2021).

23. UK FinTech. On the cutting edge an evaluation of the international FinTech sector. URL: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/502995/UK\\_FinTech\\_-\\_On\\_the\\_cutting\\_edge\\_-\\_Full\\_Report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/502995/UK_FinTech_-_On_the_cutting_edge_-_Full_Report.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).

24. Пантелесева Н. Фінансові інновації в умовах цифровізації економіки: тенденції, виклики та загрози. *Приазовський економічний вісник*. 2017. Вип. 3 (03). С. 68–73. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/3\\_03\\_uk/17.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/3_03_uk/17.pdf) (дата звернення: 15.10.2021).

25. BEA Opens First “Digital Branch”. URL: <https://www.hkbea.com/pdf/en/about-bea/new-release/2014/20140226e.pdf> (дата звернення: 15.10.2021).

26. Ломачинська І., Куниця В. Роль FinTech у модернізації банківської діяльності в умовах глобалізації. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2018. Т. 23. Вип. 5. С. 190–195.

27. OCBC Bank. URL: <https://www.ocbc.com/group/about-us/group-business> (дата звернення: 15.10.2021).

tsialu pidpriemnytskoho seredovyscha rehionu [Venture financing as a mechanism for using the innovative potential of the business environment of the region]. *Ekonomist*, no. 3, pp. 20–22.

2. Butko M. (ed.), Popelo O. (2014) *Intelektualnyi kapital yak chynnyk modernizatsii rehionalnogo ekonomichnogo prostoru* [Intellectual capital as a factor in the modernization of the regional economic space]. Nizhyn: Aspekt-Polihraf. (in Ukrainian)

3. Butko M., Popelo O. (2012) Metodolohiia otsinky roli maloho pidpriemnytstva v innovatsiinomu rozvytku rehionu [Methodology for assessing the role of small business in the innovative development of the region]. *Rehionalna ekonomika*, no. 3, pp. 67–74.

4. Dubyna M., Zhavoronok A., Marych M. (2019) Suchasnyi rozvytok VIP-bankinhu v Ukraini [Modern development of VIP-banking in Ukraine]. *Infrastruktura rynku*, no. 36, pp. 385–392. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct36-60>.

5. Dubyna M., Zhavoronok A., Savchuk D. (2019) Svitovi dosvid rozvytku piryhovoho (R2R) kredyuvannia [World experience in the development of peer-to-peer (P2P) lending]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 45, pp. 145–151.

6. Dubyna M., Zhavoronok A., Fedyshyn M. (2019) Formuvannia instytutsiinoho seredovyscha rozvytku kryptovaliut v Ukraini [Formation of the institutional environment for the development of cryptocurrencies in Ukraine]. *Modern Economics*, no. 17, pp. 80–85. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)-13](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)-13).

7. Dubyna M., Kozlianchenko O. (2019) Kontseptualni aspekty doslidzhennia sutnosti didzhytalizatsii ta yii roli v rozvytku suchasnoho suspilstva [Conceptual aspects of the study of the essence of digitalization and its role in the development of modern society]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 3 (19), pp. 21–32. DOI: 10.25140/2411-5215-2019-3(19)-21-32.

8. Dubyna M., Kholiavko N., Morotchenko I. (2019) Kryptovaliuty: sutnist ta etapy evoliutsii [Cryptocurrencies: the essence and stages of evolution]. *Finansovi doslidzhennia*, no. 1 (6). Available at: <https://fr.stu.cn.ua/index.pl?task=arcinf&l=ua&j=19&id=178> (accessed 15 October 2021).

9. Dubyna M., Popelo O., Tarasenko O. (2021) Instytutsiini transformatsii finansovoi systemy Ukrainy v umovakh rozvytku tsyvrovoi ekonomiky [Institutional transformations of the financial system of Ukraine in the conditions of digital economy development]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1 (25), pp. 91–110.

10. Dubyna M., Sadchykova I., Chyipesh N. (2019) Kontseptualni polozhennia rozghliadu sutnosti definitiv “innovatsiia”, “finansova innovatsiia” ta “kredytna innovatsiia” [Conceptual provisions for considering the essence of the definitions of “innovation”, “financial innovation” and “credit innovation”]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 4 (20), pp. 320–333.

11. Dubyna M., Sheremet O. (2019) Rozvytok e-banking: svitovi ta vitchyznianyi dosvid [Development of e-banking: world and domestic experience]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 2 (18), pp. 154–162.

12. Kholiavko N., Popelo O., Dubyna M., Panchenko O., Tarasenko A., Kozlianchenko O. (2021) Cri-

#### REFERENCES:

1. Butko M., Popelo O. (2014) Venchurne finansuvannia yak mekhanizm zadiiannia innovatsiinoho poten-

teria for the description of the financial behavior model of households in the digitalization conditions. *Laplagem Revista (International)*, vol. 7, no. 3B, pp. 57–67.

13. Popelo O., Dubyna M., Kholiavko N. (2021) World Experience in the Introduction of Modern Innovation and Information Technologies in the Functioning of Financial Institutions. *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 7, no. 2, pp. 188–199. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2021-7-2-188-199>.

14. Kholiavko N., Kozlianchenko O. (2021) Svitovi tendentsii didzhytalizatsii bankivskoho sektoru [Global trends in the digitalization of the banking sector]. *Problemy ekonomiky*, no. 2 (48), pp. 217–224.

15. Kholiavko N., Kolotok M. (2021) Informatsiini tekhnolohii v roboti zarubizhnykh finansovykh ustanov [Information technology in the work of foreign financial institutions]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, no. 1 (25), pp. 117–126.

16. Popelo O., Uliianenko F. (2014) Instytutsiini aspekty aktyvizatsii pidpriemnytskoi diialnosti v innovatsiinomu seredovyschi [Institutional aspects of business intensification in the innovation environment]. *Visnyk Chernihivskoho derzhavnogo tekhnolohichnogo universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, no. 1 (72), pp. 113–123.

17. Shkarlet S., Dubyna M. (2019) Svitovi tendentsii rozvytku InsurTech na rynku finansovykh posluh [Global trends in InsurTech in the financial services market]. *Stratehichni zasady rozvytku natsionalnogo hospodarstva v umovakh nestatsionarnoi ekonomiky* [Strategic principles of national economy development in a non-stationary economy]. Chernihiv: ChNTU, pp. 85–95.

18. Shkarlet S., Dubyna M., Zhuk O. (2019) Teoretychni aspekty vyznachennia sutnosti katehorii "FinTech" [Theoretical aspects of defining the essence of the category "FinTech"]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 1 (17), pp. 148–157.

19. Tokhtamysh T., Yaholnytskyi O. (2020) Analiz sehmentiv Fintech-kompanii u sviti [Analy-

sis of segments of Fintech companies in the world]. *Infrastruktura rynku*, vol. 43, pp. 29–34. Available at: [http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43\\_2020\\_ukr/8.pdf](http://www.market-infr.od.ua/journals/2020/43_2020_ukr/8.pdf) (accessed 15 October 2021).

20. Fintech Unicorns. Available at: <https://www.fintastico.com/collections/fintech-unicorns> (accessed 15 October 2021).

21. The 134 Fintech Unicorns of the 21st Century (Jan 2021 update). Available at: <https://fintechlabs.com/the-134-fintech-unicorns-of-the-21st-century-feb-2021-update> (accessed 15 October 2021).

22. Office of the Comptroller of the Currency (OCC). Available at: <https://www.occ.treas.gov/about/index-about.html> (accessed 15 October 2021).

23. UK FinTech. On the cutting edge an evaluation of the international FinTech sector. Available at: [https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment\\_data/file/502995/UK\\_FinTech\\_-\\_On\\_the\\_cutting\\_edge\\_-\\_Full\\_Report.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/502995/UK_FinTech_-_On_the_cutting_edge_-_Full_Report.pdf) (accessed 15 October 2021).

24. Panteleieva N. (2017) Finansovi innovatsii v umovakh tsyfrovizatsii ekonomiky: tendentsii, vyklyky ta zahrozy [Financial innovations in the digitalization of the economy: trends, challenges and threats]. *Pryazovskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 3 (03), pp. 68–73. Available at: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/3\\_03\\_uk/17.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2017/3_03_uk/17.pdf) (accessed 15 October 2021).

25. BEA Opens First "Digital Branch". Available at: <https://www.hkbea.com/pdf/en/about-bea/new-release/2014/20140226e.pdf> (accessed 15 October 2021).

26. Lomachynska I., Kunytsia V. (2018) Rol FinTech u modernizatsii bankivskoi diialnosti v umovakh hlobalizatsii [The role of FinTech in the modernization of banking in the context of globalization]. *Visnyk Odeskoho natsionalnogo universytetu. Seriiia: Ekonomika*, vol. 23, no. 5, pp. 190–195.

27. OCBC Bank. Available at: <https://www.ocbc.com/group/about-us/group-business> (accessed 15 October 2021).

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ ПІДПРИЄМСТВА

### THEORETICAL ASPECTS OF FORMATION OF THE TAX POLICY OF THE ENTERPRISE

УДК 347.73:336.225

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-25>**Юдіна С.В.**д.е.н., професор,  
професор кафедри фінансів та обліку  
Дніпровський державний технічний  
університет**Румянцев Б.В.**магістр  
Дніпровський державний технічний  
університет**Yudina Svetlana**

Dnipro State Technical University

**Rumyantsev Bogdan**

Dnipro State Technical University

У статті розглянуто окремі теоретичні аспекти формування податкової політики підприємства, а саме причини, що обумовлюють пошук оптимізації податкових сум, визначення поняття «податкова політика підприємства», основні принципи податкової політики, етапи формування податкової політики. Розкрито економічні, правові, суспільно-політичні, моральні причини, що викликають прагнення до ухилення сплати податків. На основі досвіду оподаткування зазначено про об'єктивну необхідність синтезу прямих і непрямих податків у системі оподаткування. Зроблено висновок про зв'язок податкової політики і загальної політики підприємства щодо управління прибутком. У графічній формі наведено логіку процесу пізнання сутності податку і встановлення конкретних податкових форм для того, щоб удосконалення податкової системи відбувалося з дотриманням наведеної логіки. Зазначено, що підхід до удосконалення податкової системи дасть змогу не порушувати економічні інтереси всіх суб'єктів.

**Ключові слова:** податки, податкова політика підприємства, принципи податкової політики, податкове планування, сплата податків.

В статье рассмотрены отдельные теоретические аспекты формирования налоговой политики предприятия, а именно причины обуславливающие поиск оптимизации налоговых сум, определение понятия «налоговая политика предприятия», основные принципы налоговой политики, этапы формирования налоговой политики. Раскрыты экономические, правовые, общественно-политические, моральные причины, вызывающие стремление к уклонению уплаты налогов. На основе опыта налогообложения сказано об объективной необходимости синтеза прямых и косвенных налогов в системе налогообложения. Сделан вывод о связи налоговой политики и общей политики предприятия по управлению прибылью. В графической форме приведена логика процесса познания сущности налога и установления конкретных налоговых форм для того, чтобы совершенствование налоговой системы происходило с соблюдением приведенной логики. Отмечено, что подход к совершенствованию налоговой системы позволит не нарушать экономические интересы всех субъектов.

**Ключевые слова:** налоги, налоговая политика предприятия, принципы налоговой политики, налоговое планирование, уплата налогов.

The urgency of the study is indicated due to the observance of the economic interests of all subjects of the market economy when paying taxes. The purpose of the article is defined as further development of theoretical aspects of formation of tax policy of the enterprise on the basis of logic of process of knowledge of essence of the tax and establishment of concrete tax forms. The study used general scientific research methods, namely: historical, logic, analysis, and graphics. The article considers some theoretical aspects of the formation of tax policy of the enterprise. Namely, the reasons for the search for optimization of tax amounts, the definition of the tax policy of the enterprise, the basic principles of tax policy, the definition of the tax policy of the enterprise, the stages of formation of tax policy. Economic, legal, socio-political, moral reasons that cause the desire of entities to evade taxes are revealed. Negative and positive aspects of the modern tax system of Ukraine are analyzed. Based on the experience of taxation, the objective need for the synthesis of direct and indirect taxes in the taxation system is indicated. The definition of the tax policy of the enterprise is given as a process of choosing not only the direction of operating activities, but also specific legal forms and tools to achieve the required financial result, which is accompanied by optimization of enterprise costs for taxes. The conclusion about the connection of tax policy and the general policy of the enterprise on profit management is made. The principles of the tax policy of the enterprise are expanded and concretized. The main stages of formation of the tax policy of the enterprise are shown. Two conceptual approaches to the essence of tax planning at the enterprise are defined and revealed. The logic of the process of learning the essence of the tax and the establishment of specific tax forms in order to improve the tax system in accordance with the above logic is presented in graphical form. It is noted that the approach to improving the tax system will not violate the economic interests of all entities. It is concluded that it is necessary to use in financial practice only legal methods to minimize tax amounts at the enterprise.

**Key words:** taxes, tax policy of the enterprise, principles of tax policy, tax planning, payment of taxes.

**Постановка проблеми.** Сучасні умови господарювання обумовили необхідність управління виникаючими податковими зобов'язаннями як на рівні держави, так і на рівні підприємств із дотриманням економічних інтересів усіх суб'єктів ринкової економіки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Еволюція оподаткування доводить, що для господарюючих суб'єктів сплата податків – це витрата безповоротна і без розрахунку на еквівалентну послугу конкретному платнику податків. Проблеми сплати податків досліджували відомі податковознавці, як Б. Мільгаузен, Ж. Сисмонді, Н. Тургенєв, Д. Міль, З. Вітте, Я. Таргулов. До сучасних науков-

ців, праці яких присвячено теоретичним основам оподаткування, можна віднести Т.Ф. Юткіну [1], В.В. Буряковського [2].

Небажання сплачувати податки є цілком природним, оскільки будь-який господарюючий суб'єкт прагне захистити своє майно, у тому числі від держави. Це прагнення практично не залежить від ступеня його законослухняності, адже негативні емоції виникають залежно не від волі й бажання, а, як правило, від економічних умов, у яких здійснює діяльність підприємство.

**Постановка завдання.** Метою статті є подальший розвиток теоретичних аспектів формування податкової політики підприємства на основі логіки

процесу пізнання сутності податку й установлення конкретних податкових форм.

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

Досвід оподаткування показує, що серед причин, що викликають прагнення суб'єктів господарювання зменшити свої податкові платежі, прийнято виділяти економічні, правові, суспільно-політичні, моральні.

Економічні причини побічно викликані тими негативними явищами, що супроводжують циклічність розвитку економіки країн. У періоди економічних криз держава, як правило, посилює регламентування економічних процесів та систему розподілу (перерозподілу), тому разом із легальним ринком з'являється некерований «чорний» або «тіньовий» ринок, що діє за своїми законами і порушує встановлені державою закони. Угоди, що укладаються на «тіньовому» ринку, меншою мірою контролюються державою, отже, не обкладаються податками. Рівень доходів на них вище, ніж за угодами зі звичайним режимом оподаткування, що є привабливим для господарюючих суб'єктів.

У періоди підйомів зазвичай розширюються міжнародне співробітництво, торговельні зв'язки, вільне переміщення капіталу, при цьому виникають певні умови для приховування доходів від оподаткування. Наприклад, можливість використання іноземних філій і дочірніх фірм для приховування чистого прибутку, зловживання під час відшкодування «експортного» ПДВ, офшорів.

Моральні причини ухилення від сплати податків пов'язані з податковим мисленням людей, податковою етикою платників податків. Одним із перших учених, що розглядав питання ухилення від сплати податків не тільки з економічних, але й з етичних міркувань, був Г. Шмольдерс, який у своїх працях навів положення фіскальної психології [3; 4].

Досить часто ухилення від сплати податків пов'язане з небажанням суб'єктів господарювання втрачати частину своїх доходів за умови, що інші ухиляються від їх сплати безкарно. Крім того, у світовій практиці відомі так звані умови обнуління таких капіталів. Часто такі платники, не сплачуючи податки, запускаючи ці гроші в обіг, нарощують прибутки, а згодом, заплативши невеликі штрафні санкції, мають більш вигідне економічне становище, ніж законослухняні платники. Крім того, допущення суб'єктами господарювання неплатежів у бюджет може використовуватись як засіб часткової компенсації неплатежів своїх контрагентів.

Часто одним із факторів зменшення податкових платежів для суб'єкта господарювання є його фінансовий стан. Якщо він досить стабільний, то навряд чи платник податків стане на шлях ухилення від оподаткування. Якщо ж фінансовий стан нестійкий або, більш того, суб'єкт господарювання

перебуває на межі банкрутства, то він, практично не замислюючись, відсуне податкові платежі на останнє місце.

Крім усього розглянутого, ставлення платників податків до сплати податків залежить від довіри до уряду й авторитету законів. Розчарування діями політиків і нестабільність податкового законодавства викликають у громадян недовіру і, як наслідок, можуть привести до приховування доходів від оподаткування [5; 6].

В Україні сучасна система оподаткування, що відповідає ринковим умовам господарювання, почала формуватися у 1991 році. Нині в Україні не тільки розроблена законодавча база оподаткування й створена система органів, які здійснюють контроль за справлянням податків і зборів, але й постійно здійснюється пошук напрямів їх удосконалення. До позитивних рис чинної системи оподаткування можна віднести її відповідність податковим системам країн із розвинутою ринковою економікою. Наявність подібних податкових систем, з одного боку, дає змогу підприємствам уникнути подвійного оподаткування одного й того ж об'єкта в різних країнах шляхом укладення договорів про запобігання подвійного оподаткування в межах міжурядових угод, а, з іншого боку, сприяє інтеграції України у світове економічне співтовариство.

До негативних аспектів можна віднести те, що зміни, що вносяться в чинну систему оподаткування, не завжди відповідають іншим фінансовим нововведенням, нерідко відсутнє відповідне прогнозування їхнього впливу на макро- й мікроекономічні показники. Вітчизняні вчені до недоліків української системи оподаткування також відносять нерівномірний розподіл податкового навантаження між платниками податків, високий рівень витрат, що супроводжують сплату податків, порушення фундаментальних принципів оподаткування [5; 6; 7; 8].

Історія розвитку податкових наукових теорій доводить, що система оподаткування, здійснюючи вплив на відтворення, може стимулювати або стримувати його темпи, підсилувати або послаблювати процеси нагромадження капіталу, збільшувати або зменшувати платоспроможний попит учасників суспільного виробництва. Від орієнтації системи оподаткування держави на фіскальну або регулюючу функцію залежать економічний стан країни, добробут громадян і ділова активність підприємств.

Досліджуючи оподаткування, Ж. Боден, Ф. Кене, А. Сміт, Н. Тургенєв, І. Озеров, М. Соболев, З. Вітте, Д. Мілль, М. Фрідман, Л. Ходський уже в другій половині XIX ст. дійшли висновку про об'єктивну необхідність синтезу прямих і непрямих податків у системі оподаткування. Сьогодні практично всі країни під час побудови податко-

вої системи використовують сполучення прямого і непрямого оподаткування, визначаючи основну роль одного з них. В американській податковій системі акцент зроблений на прямому оподаткуванні, у європейській – на обкладанні обігу у формі податку на додану вартість і високому рівні відрахувань на соціальне страхування [9; 10].

На рис. 1 наведено логіку процесу пізнання сутності податку і встановлення конкретних податкових форм.

В Україні під час побудови системи оподаткування, що відповідає ринковим умовам господарювання, був використаний світовий досвід сполучення прямого й непрямого оподаткування. Якщо порівнювати ці два види оподаткування, то, безсумнівно, з точки зору фіскальності непрямі податки більш вигідні, оскільки вони припадають на предмети широкого вжитку, а їх дохідність визначається саме рівнем споживання [11, с. 63].

Як підтверджує історія практики оподаткування, справляння непрямих податків менш болісно і «непомітно» для платників. Однак, володіючи ціноутворюючою властивістю, вони можуть привести до інфляційних процесів у країні і значно меншою мірою, ніж прямі, виконують принцип соціальної справедливості вилучення доходів у суб'єктів господарювання.

Таким чином, розвиток податкової системи, податкової служби в Україні та чинна податкова політика уряду поставили перед суб'єктами господарської діяльності завдання щодо розроблення відповідної політики у сфері сплати податків та інших обов'язкових платежів. Зрозуміло, що податкові платежі безпосередньо впливають на обсяг прибутку підприємства, тому кожне підприємство, як і кожен інший суб'єкт підприємницької діяльності, задля збільшення власного операційного прибутку може використовувати всі законні можли-

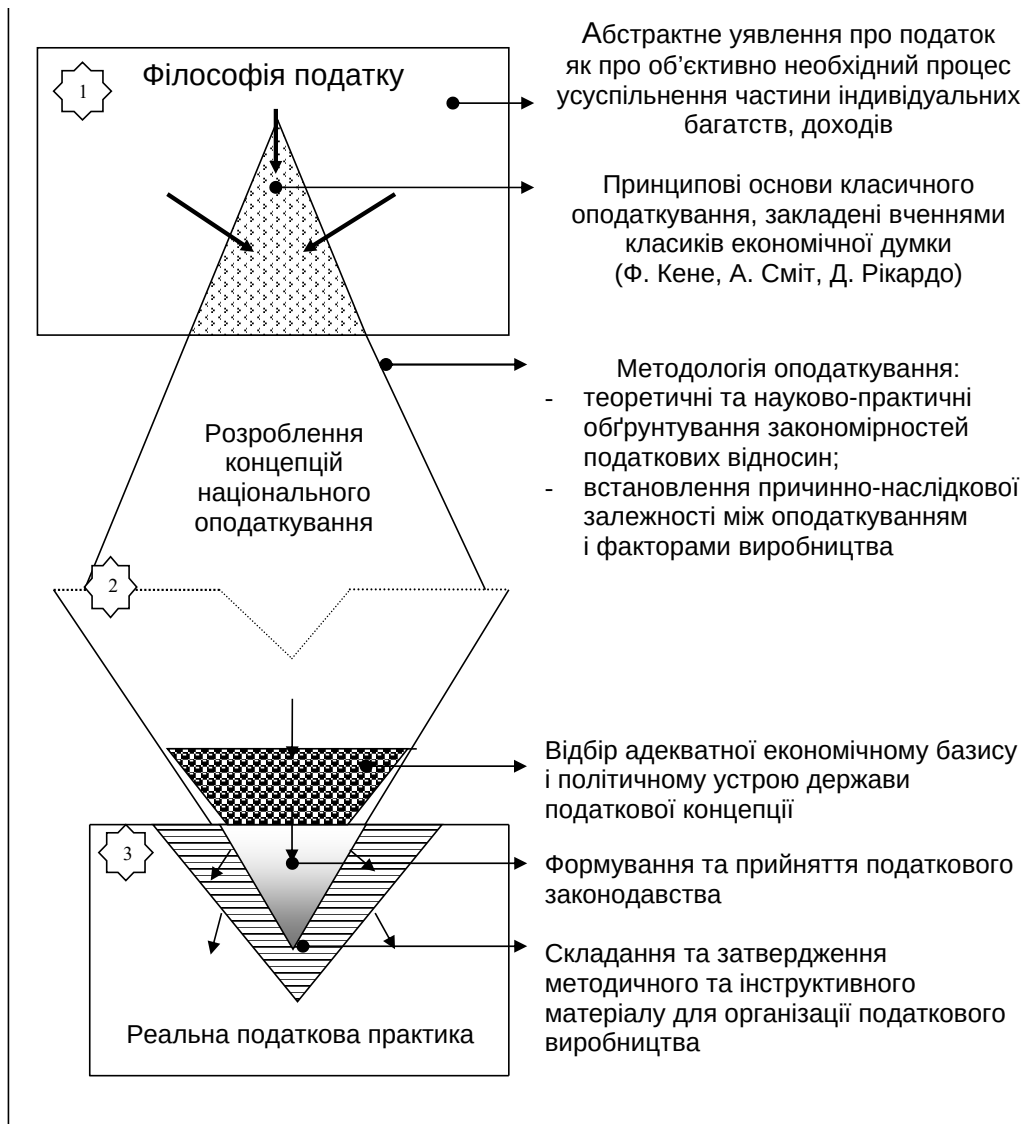


Рис. 1. Процес пізнання сутності податку і встановлення конкретних податкових форм

Джерело: [5]



вості мінімізації податкових платежів. Здійснення підприємством ефективної політики у сфері мінімізації сплати податків дає змогу значно збільшити його чистий прибуток, створивши можливість для розширення основної діяльності. Прикладом вдалого використання можливостей законного зниження платежів до бюджету є перехід більшості невеликих підприємств на спрощену систему оподаткування. Так, завдяки використанню спрощеної системи оподаткування підприємства значно знизили податкове навантаження й отримали суттєве збільшення своєї ресурсної бази [12, с. 391–392].

Загалом розвиток податкової системи, податкової служби в Україні та чинна податкова політика уряду поставили перед суб'єктами господарської діяльності завдання щодо розроблення відповідної політики у сфері сплати податків та інших обов'язкових платежів. При цьому досить часто механізм оподаткування, який застосовується до тієї чи іншої операції, впливає на прийняття управлінського рішення щодо вибору найкращого варіанта документального й правового оформлення відповідної угоди чи банківської операції, тому цілком обґрунтованою є позиція І.О. Бланка, викладена ним у монографії «Управління прибутком», щодо виокремлення такого поняття, як «податкова політика підприємства» [13, с. 197].

Так, вищезгаданий автор зазначає, що податкова політика підприємства являє собою складову частину загальної політики управління прибутком підприємств, яка полягає у виборі найефективнішого варіанта сплати податків за альтернативних напрямів операційної та пов'язаної з нею господарської діяльності. Проте, на нашу думку, наведене визначення має дещо загальний характер і відображає лише вплив податкової системи та податкової політики держави на вибір платника податків щодо напряму операційної діяльності. Водночас чинна податкова система й податкова політика держави можуть впливати не тільки на вибір платником податків напрямів операційної діяльності, але й безпосередньо на вибір ним конкретного виду угоди, яка дасть змогу досягти того чи іншого результату.

Загалом податкова політика підприємства полягає у виборі не тільки напряму операційної діяльності, але й конкретних законних правових форм та інструментів для досягнення необхідного фінансового результату, що супроводжується оптимізацією витрат підприємства на сплату податків.

Інший важливий висновок, який впливає з визначення, наведеного у згаданій монографії, — це зв'язок податкової політики й загальної політики підприємства щодо управління прибутком. Автор зазначає, що податкова політика підприємства є складовою частиною загальної політики підприємства щодо управління прибутком. Проте, на

нашу думку, за певних економічних умов політика управління прибутком підприємства може бути підпорядкована податковій політиці, виробленій менеджментом підприємства.

Об'єктивними, на нашу думку, можуть бути такі причини. Першою є значне податкове навантаження на платника податку. За умов високих ставок оподаткування або недосконалого механізму стягнення податків платник незацікавлений в оприлюдненні своїх реальних економічних результатів. Другою причиною є відсутність розвинутого фінансового ринку, який міг би забезпечити ринкову оцінку активів платника й посилити прагнення акціонерів до максимізації прибутку від вкладених коштів. Третьою є нерозвиненість акціонерної форми власності в Україні. Сучасний стан акціонерної власності в Україні характеризується тим, що один власник або група пов'язаних власників, як правило, контролює більше 50% акцій, тому рішення щодо розподілу фінансового прибутку можуть прийматися без урахування позиції інших акціонерів. Крім того, нині в країні гостро відчувається нестача висококваліфікованих топ-менеджерів, які не є власниками підприємств. Все це в комплексі створює ситуацію, за якої власники підприємств впливають на прийняття менеджерами тих чи інших управлінських рішень. Це приводить до того, що максимізація фінансового прибутку для власника не завжди є виправданою, оскільки за певних умов витрати на сплату податку на прибуток можуть бути більшими, ніж сума прибутків, яку може отримати власник, тому абсолютно логічним є те, що власник може цілком свідомо відмовитись від позитивного фінансового результату або звести його до мінімальної величини задля економії на сплаті податків.

Таким чином, на нашу думку, справедливо говорити про взаємний зв'язок податкової політики підприємства й політики управління прибутком. При цьому пріоритети для підприємства тієї чи іншої політики визначають конкретні економічні, політичні, соціальні обставини, за яких приймається те чи інше управлінське рішення. Відповідно, механізми податкової політики є механізмами управління прибутком підприємства задля досягнення стратегічної мети, зростання ринкової вартості підприємства [3, с. 27]. Водночас тактичні цілі, яких досягає платник, передбачають можливість використання інших неподаткових механізмів управління прибутком для досягнення оптимальної податкової політики підприємства.

Враховуючи вищезазначене, податкову політику підприємства можемо визначити як діяльність, спрямовану на вибір найоптимальніших варіантів розвитку операційної діяльності, виходячи з чинної податкової системи й податкової політики держави, а також як діяльність,

пов'язану з вибором найоптимальніших варіантів сплати податкових та інших обов'язкових платежів під час здійснення підприємством фінансово-господарської діяльності із застосуванням усіх законних правових інструментів і фінансово-економічних методів мінімізації сум податкових платежів задля досягнення необхідного фінансового результату.

Визначивши поняття податкової політики підприємства, розглянемо основні принципи здійснення цієї політики.

І.О. Бланк [13, с. 197–198] визначає п'ять таких принципів, на основі яких повинна будуватись податкова політика підприємства:

- принцип суворого дотримання чинного податкового законодавства;
- принцип зіставлення завдання мінімізації податкових платежів з цілями загальної політики управління прибутком;
- принцип пошуку й використання найбільш ефективних господарських рішень, які забезпечують мінімізацію бази оподаткування в процесі операційної діяльності;
- принцип оперативного врахування змін у чинній податковій системі;
- принцип планового визначення сум майбутніх податків.

Наведені принципи можна розглядати як загальні, які розкривають основну мету реалізації податкової політики підприємства.

Водночас, на наш погляд, ці принципи можуть бути дещо розширені й конкретизовані.

Так, перший принцип впливає з тих правових відносин, які складаються між підприємством і державою під час сплати податків, оскільки необхідність своєчасної і повної сплати всіх податків та інших обов'язкових платежів передбачається законами держави. Відповідно, їх порушення передбачає фінансову, адміністративну і кримінальну відповідальність, тому в податковій політиці підприємства не можуть використовуватись незаконні методи оптимізації податків.

Другий принцип пов'язаний з пошуком таких управлінських рішень, правових форм та інструментів їх здійснення, які дали б змогу максимально врахувати всі можливості використання пільгових режимів оподаткування та забезпечувати оптимальний розмір податкової бази кожного податку та обов'язкового платежу без зменшення інших операційних витрат або доходів.

На практиці третій принцип означає, що, по-перше, платник податків повинен мати базу даних правових і нормативних актів, яка постійно підтримується в актуальному режимі; по-друге, платник податків повинен оперативно змінювати правові форми та інструменти, які використовуються ним для здійснення своєї діяльності у зв'язку зі зміною нормативно-правових актів.

Четвертий принцип, на якому має ґрунтуватись податкова політика підприємства, передбачає, що під час визначення сум майбутніх податкових платежів задля розроблення відповідних заходів щодо їх оптимізації повинні використовуватись відповідні методи фінансового планування.

П'ятий принцип полягає у використанні методів фінансового аналізу оподаткованих доходів та витрат задля оперативного управління ними.

Щодо принципу, згідно з яким мінімізація податкових платежів завжди повинна бути спрямована на зростання суми чистого прибутку, то, на нашу думку (і про це йшлося вище), такий постулат не завжди виправданий для власника, тому цей принцип, на наш погляд, варто було би сформулювати таким чином: завдання податкової політики підприємства повинні співвідноситися із загальною стратегією його розвитку.

Світовий досвід свідчить про те, що кримінальне ухилення від податків жорстко карається в країнах з розвинутою ринковою економікою. У провідних країнах світу інститут податкового розшуку має достатню силу й відіграє важливу роль у забезпеченні високого рівня податкової дисципліни. В усіх країнах намагаються не допускати порушень податкового законодавства, різними способами борючись із неплатниками податків. До цього їх спонукає, зокрема, той факт, що масштаби ухилення від сплати податків зростають практично всюди.

Загалом можна виокремити два основні способи мінімізації податкового навантаження юридичних і фізичних осіб. Перший спосіб – це ухилення від сплати податків (тобто податки можна зовсім не платити, певний час ухиляючись від податкової відповідальності). Однак у такому разі передбачені суворі покарання для тих, хто порушує закони. Ухилення від оподаткування вважається тяжким злочином у багатьох країнах світу, тому більшість суб'єктів все ж таки не стає на шлях злочинності, а користується другим способом, тобто застосовують легальні методи звільнення від зайвого податкового навантаження, застосовуючи планування, в тому числі податкове.

Щодо податкового планування на підприємстві, то серед економістів-теоретиків та фахівців фінансової сфери немає єдності у визначенні цього поняття. Існує два концептуальні підходи до сутності податкового планування.

Згідно з першим, податкове планування передбачає визначення сум податкових платежів на плановий період, зокрема податкових платежів, що належать до витрат виробництва й обігу; податкових платежів, що включаються у ціну продукції у вигляді надбавок (ПДВ, акциз, мито); податкових платежів, що сплачуються за рахунок прибутку підприємства (наприклад, податок на прибуток підприємств).

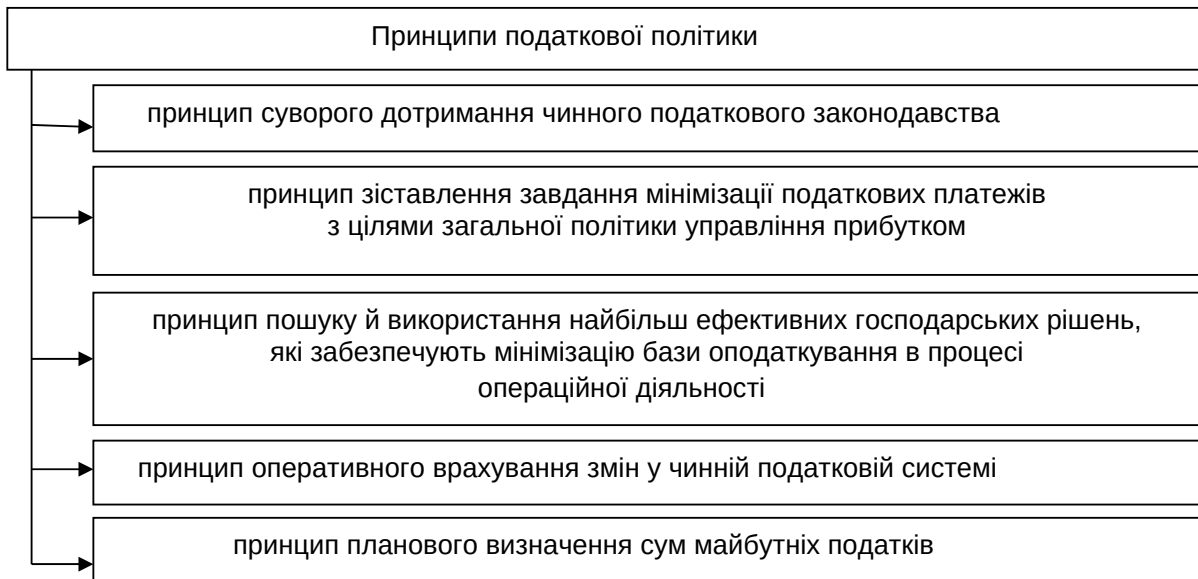


Рис. 2. Принципи податкової політики

Другий підхід полягає в тому, що він передбачає формування бухгалтерського обліку фінансових результатів, а також використання так званих податкових лазівок, які дають змогу платнику податків уникати оподаткування під час проведення розрахунків та здійснення окремих операцій без порушення податкового законодавства, тобто шляхом використання передбачених законом податкових пільг.

На наш погляд, другий підхід більш виражений і більш повно відображає сутність податкового планування, тоді як перший підхід розкриває сутність податкового планування у дуже вузькому розумінні, а саме як планування податкових платежів.

Крім планування, процес формування податкової політики підприємства включає ще декілька таких етапів [2]:

- визначення напрямів господарської діяльності;
- урахування регіональних особливостей формування податкової політики підприємства;
- оцінювання ефективності окремих заходів і податкової політики підприємства загалом.

До розвитку наведених етапів формування податкової політики підприємства можна віднести таке [13, с. 30–31].

1) Оцінювання чинної в Україні податкової системи й окреме визначення переліку податків, які підприємство повинно сплачувати постійно у терміни, визначені податковим законодавством (щомісячно, щоквартально, раз на рік), та одноразово під час здійснення певних операцій.

2) Аналіз механізмів визначення різних об'єктів оподаткування для мінімізації як загальної суми податкових платежів, так і конкретного виду податків, а також для визначення особливостей оподат-

кування конкретного підприємства (якщо вони є), які поліпшують або погіршують його становище щодо інших суб'єктів підприємницької діяльності (можливо, іншої організаційної структури). Задля цього можна застосувати систему класифікацій податків за різними ознаками (взяти хоча б до уваги вищенаведену класифікацію податків залежно від джерела їх сплати).

3) Вибір пріоритетних видів діяльності, пріоритетних галузей або територій для здійснення підприємством своєї діяльності; аналіз можливостей використання різних пільг (прямих або непрямих).

4) Визначення (або розроблення) та впровадження методики планування сум податкових платежів з урахуванням мети діяльності підприємства.

5) Визначення оптимальних, з точки зору підприємства, форми організації, видів діяльності та режиму функціонування (на підставі вибраних критеріїв та з урахуванням наявних обмежень).

**Висновки з проведеного дослідження.**

Таким чином, можна дійти висновку, що на протигагу посиленню податкового навантаження у своїх національних юрисдикціях суб'єкти господарювання шукають різні способи мінімізації податків. Уникнути оподаткування можна як легальними методами, так і за допомогою незаконного ухилення. Зрозуміло, що краще не мати неприємностей із законом, не платити штрафи за несплату податків, не знати судового переслідування та тюремного ув'язнення. Для цього існують цілком легальні механізми податкового планування.

Водночас державні органи повинні удосконалювати податкову систему з урахуванням процесу пізнання сутності податку і встановлення конкретних податкових форм у країні.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Юткина Т.Ф. Налоги и налогообложение : учебник. Москва : ИНФРА-М, 1998. 429 с.
2. Налоги / В.В. Буряковский, В.Я. Кармазин, С.В. Каламбет, О.А. Водолазская. Днепропетровск : Пороги, 1998. 611 с.
3. Горб В.А. Податкова політика підприємства. Економіка: проблеми теорії та практики : збірник наукових праць. Вип. 158. Дніпропетровськ : ДНУ, 2002. С. 27–31.
4. Суторміна В.М., Федосов В.М. Держава – податки – бізнес (Із світового досвіду фіскального регулювання ринкової економіки). Київ : Либідь, 1992. 328 с.
5. Амоша А.К., Вишне夫斯基 В.К. К вопросу об оценке уровня налогов в Украине. *Економіка України*. 2002. № 8. С. 11–28.
6. Василевська Г.В. Податкова політика у регулюванні економічного зростання. *Фінанси України*. 2003. № 2. С. 39–49.
7. Ковалюк О.М. Роль податкової політики у фінансовому оздоровленні національної економіки. *Фінанси України*. 2002. № 5. С. 118–128.
8. Крисоватий А.І., Валігура В.А. Домінанти гармонізації оподаткування: національні та міжнародні вектори : монографія. Тернопіль : Підручники і посібники, 2010. 248 с.
9. Кучерявенко Н.П. Налоговое право : учебник. Харьков : Консум, 1997. 432 с.
10. Липатова И.В. Налоговое планирование: принципы, методы, правовые вопросы. *Финансы*. 2003. № 7. С. 28–31.
11. Основы налогового права : учебное пособие / под ред. С.В. Пепеляева. Москва : Инвест Фонд, 1995. 268 с.
12. Бланк И.А. Стратегия и тактика управления финансами. Киев : МП «ИТЕМ ЛТД» ; СП «АДЕФ-Украина», 1996. 534 с.
13. Бланк И.А. Управление прибылью. Киев : Ника-Центр, 1998. 544 с.
14. Базилевич В.Д. Історія економічних учень : підручник. Київ : Знання, 2004, 1300 с.

**REFERENCES:**

1. Yutkina T.F. (1998) *Nalohy u nalohooblozhenye* [Taxes and taxation] Uchebnyk. Moscow: YNFRA-M. 429 p. (in Russian)

2. Buriakovskiy V.V. (1998) [Tax] *Nalohy*. V.Ya. Kar-mazyn, S.V. Kalambet, O.A. Vodolazskaia. Dn-sk: Porohy, 1998. 611 p. (in Ukrainian)
3. Horb V.A. (2002) *Podatkova polityka pidpriemstva* [Podatkov policy of the enterprise]. *Ekonomika: problemy teorii ta praktyky. Zb. nauk. pr.* Vol. 158. Dn.: DNU, pp. 27–31. (in Ukrainian)
4. Sutormina V.M. Fedosov V.M. (1992) *Derzhava-podatky-biznes* [Power-tribute-business] (Iz svitovoho dosvidu fiskal'noho rehuliuвання rynkovoi ekonomiky). Kyiv: Lybid'. 328 p. (in Ukrainian)
5. Amosha A.K., Vyshnevskiy V.K. (2002) *K voprosu ob otsenke urovnia nalohov v Ukraine* [On the question of assessing the level of taxes in Ukraine]. *Ekonomyka Ukrainy*, no. 8, pp. 11–28. (in Ukrainian)
6. Vasylevs'ka H.V. (2003) *Podatkova polityka u rehuliuванні ekonomichnoho zrostannia* [Podatkov policy in the regulation of economic growth]. *Finansy Ukrainy*, no. 2, pp. 39–49. (in Ukrainian)
7. Kovaliuk O.M. (2002) *Rol' podatkovoї polityky u finansovomu ozdorovlenni natsional'noi ekonomiky* [The role of taxation policy in the financial health improvement of the national economy]. *Finansy Ukrainy*, no. 5, pp. 118–128. (in Ukrainian)
8. Krysovatyj A.I., Valihura V.A. (2010) *Dominanty harmonizatsii opodatkuвання: natsional'ni ta mizhnarodni vektory* [Dominant Harmonization of Opodatkuвання: National and International Vectors]: monohrafiia. Ternopil': Pidruchnyky i posibnyky, 248 p. (in Ukrainian)
9. Kucheriavenko N.P. (1997) *Nalohovoe pravo* [Tax law]. Uchebnyk. Khar'kov: Konsum, 432 s. (in Ukrainian)
10. Lypatova Y.V. (2003) *Nalohovoe planyrovanye: pryntsypy, metody, pravovye voprosy* [Tax planning: principles, methods, legal issues]. *Fynansy*, no. 7, pp. 28–31. (in Ukrainian)
11. *Osnovy nalohovoho prava. Ucheb* [Basics of tax law]. Posobye / pod red. S.V. Pepeliaeva. Ynvest Fond, 1995. 268 p. (in Russian)
12. Blank Y.A. (1996) *Stratehiya y taktyka upravleniya fynansamy* [Financial management strategy and tactics]. MP "YTEM LTD" ; SP "ADEF-Ukrayna". 534 p. (in Ukrainian)
13. Blank Y.A. (1998) *Upravlenye prybyl'iu* [Profit management]. Kyiv: Nyka-Tsentr, 544 s. (in Ukrainian)
14. Bazylevych V.D. (2004) *Istoriia ekonomichnykh uchen'* [History of economics scholars]. Pidruchnyk: Znannia, 1300 p. (in Ukrainian)

## РОЗДІЛ 7. БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ  
ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ  
ПІДПРИЄМСТВ ГАЛУЗІ САДІВНИЦТВАFEATURES OF FORMATION OF ACCOUNTING  
AND ANALYTICAL SUPPORT OF THE DEVELOPMENT STRATEGY  
OF ENTERPRISES OF THE GARDENING SECTOR

УДК 657:634/635

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-26>**Кожухар В.В.**аспірантка другого року навчання  
кафедри бухгалтерського обліку  
факультету обліку та аудиту  
Вінницький національний аграрний  
університет**Kozhukhar Valentyna**

Vinnytsia National Agrarian University

У статті розглянуто сутність стратегії розвитку підприємств галузі садівництва та визначено особливості її обліково-аналітичного забезпечення. Досліджено історичний шлях формування змісту категорії «стратегія» в економічній діяльності. Розкрито погляди вчених щодо трактування поняття «стратегія». Сформовано власне визначення поняття «стратегія підприємств галузі садівництва». Визначено та роз'яснено причини використання терміна «стратегія» у підприємницькій діяльності, зображено види чотирирівневої стратегії підприємств галузі садівництва. Представлено функціональні стратегії галузі садівництва, що розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності, такі як стратегія виробництва, маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом. Схематично зображено стратегічний аналіз у дослідженнях та виробленні завдань стратегічного управління галузі садівництва.

**Ключові слова:** стратегія, обліково-аналітичне забезпечення, галузь садівництва, підприємство, управління, мета, прибутковість.

В статье рассмотрена сущность стратегии развития предприятий отрасли

садоводства и определены особенности ее учетно-аналитического обеспечения. Исследован исторический путь формирования содержания категории «стратегия» в экономической деятельности. Раскрыты взгляды ученых касательно трактовки понятия «стратегия». Сформировано собственное определение понятия «стратегия предприятий отрасли садоводства». Определены и разъяснены причины использования термина «стратегия» в предпринимательской деятельности, изображены виды четырехуровневой стратегии предприятий отрасли садоводства. Представлены функциональные стратегии отрасли садоводства, разрабатываемые для каждого функционального направления деятельности, такие как стратегия производства, маркетинга, финансовая стратегия, стратегия научно-исследовательских работ, стратегия управления персоналом. Схематически изображен стратегический анализ в исследованиях и выработке заданий стратегического управления отрасли садоводства.

**Ключевые слова:** стратегия, учетно-аналитическое обеспечение, отрасль садоводства, предприятие, управление, цель, прибыльность.

The article examines the essence of the development strategy of enterprises in the gardening industry and defines the features of its accounting and analytical support. The historical way of formation of the content of the category "strategy" in economic activity is investigated. The views of scientists on the interpretation of the concept of "strategy" by modern scientists are revealed. Formed its own definition of the concept "strategy of enterprises in the horticultural industry". The reasons for the use of the term "strategy" in entrepreneurial activity are determined and explained and the types of a four-level strategy of enterprises in the gardening industry are presented. The functional strategies of the horticulture industry are presented, developed for each functional area of activity: production strategy, marketing, financial strategy, research strategy, personnel management strategy. Strategic analysis in research and development of strategic management tasks for the horticultural industry is schematically depicted. It has been determined that it is the strategy in the management system of enterprises in the horticulture industry that is mainly based on general information, which is needed only at a specific moment when a particular threat from the external environment arises. In contrast, the strategic management of enterprises in the horticulture industry is a periodic tool in the hands of many managers, therefore, it requires regular monitoring of the same set of basic parameters in order to make recommendations on the choice of strategies, evaluate and control the chosen strategy. To develop a strategy for the development of enterprises in the horticulture industry, it is necessary to use reliable information from the system of accounting and analytical support. To do this, one should rely on accounting and analysis data, including operational data that are used for economic analysis, that is, statistical, production and reference and other types of information. Therefore, the accounting and analytical system of enterprises in the horticultural industry is the collection, processing and assessment of all types of information used to make managerial decisions at the macro and macro levels.

**Key words:** strategy, accounting and analytical support, gardening industry, enterprise, management, goal, profitability.

**Постановка проблеми.** Задля підвищення фінансових результатів діяльності усі підприємства, зокрема підприємства галузі садівництва, повинні мати чітку стратегію свого розвитку. Для раціонального формування обліково-аналітичного забезпечення цього процесу необхідно вживати заходів щодо удосконалення усіх складових

частин системи обліку та аналізу. Саме це дасть змогу підвищити рівень прийняття управлінських рішень та сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у дослідження обліково-аналітичного забезпечення підприємств як необхідність

впровадження стратегічного управління зробили такі вітчизняні науковці, як Р.Ф. Бруханський [1], Г.М. Калетник [2], О.М. Панченко [3], Н.Л. Правдюк [4], Л.М. Рябенко [5]. Проте питання обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління підприємств садівництва залишаються недостатньо дослідженими.

**Постановка завдання.** Стратегія підприємства садівництва – це майбутній розвиток підприємства, що дає змогу отримати постійне уявлення та активне використання сучасних методів управління, а також забезпечення збалансованості і майбутні напрями розвитку підприємства. Сучасні стратегії ґрунтуються на активному обліку та аналізі сьогоденних умов у рамках, у яких працює підприємство, усвідомленні завдань, які стоять перед ним, що сприяє виникненню найрізноманітніших проєктів розвитку, які зумовлюють вибір такого варіанта стратегії розвитку, який забезпечить стабільність підприємства та високі економічні результати.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного управління являє собою об'єднану систему стратегічного обліку і стратегічного аналізу, що узагальнює інформацію для обґрунтування бізнес-стратегії, що дає змогу скоординувати напрями стратегічного розвитку підприємств садівництва, системного оцінювання ефективності реалізації стратегічних управлінських рішень.

Стратегія у системі управління підприємств галузі садівництва здебільшого сьогодні спирається на загальну інформацію, яка необхідна лише в конкретний момент виникнення тієї чи іншої загрози з боку зовнішнього середовища. На відміну від цього, стратегічне управління підприємств галузі садівництва є періодичним інструментом у руках багатьох керівників, тому вимагає регулярних спостережень за одним і тим же набором основних параметрів задля складання рекомендацій для вибору стратегій, оцінювання й контролю вибраної стратегії.

Варто зазначити, що термін «стратегія» був запозичений у військових і використовувався в економіці для визначення одного з видів керівництва будь-яким комерційним підприємством А. Чендлером-молодшим у 1962 році. Власне, з того часу розпочався етап стратегічного планування на підприємствах в умовах ринкової економіки. Більшість науковців сходиться на тому, що термін «стратегія» має військове походження. Зокрема, переважає думка про те, що слово «стратегія» походить від грецького слова "strategos" – «майстерність генерала». Ввів це поняття Олександр Македонський, який за допомогою вмілих стратегій завоював практично весь відомий тоді європейцям світ. Хоча інші військові історики твердять, що стратегію активно почав використовувати Чингісхан [6].

Зокрема, під час планування військових дій та проведення державної політики Чингісхан використовував такі елементи стратегії та стратегічного менеджменту:

- довготермінові цілі ведення військових дій;
- стратегії розвитку Монголії, а саме конкретна модель; корпоративний набір цінностей і операційних дій, що підтримували та забезпечували успішну реалізацію вибраної моделі [6].

На думку А. Чендлера [7], розроблена стратегія повинна використовуватись як основа для формування конкретних стратегічних проєктів шляхом інноваційного пошуку. У. Глюк визначив термін «стратегія» як уніфікований, інтегрований і зрозумілий план, розроблений таким чином, щоби бути впевненим у досягненні цілей підприємства [8]. Розглядаючи це визначення, зазначаємо, що стратегія пов'язана зі стратегічним плануванням, зміст якого має визначення цілей та розроблення стратегічного плану їхнього досягнення, тобто стратегія повинна забезпечувати не тільки впевненість у досягненні цілей, але й безпосередню їх реалізацію.

Значення стратегії в пошуку проєктів полягає в тому, що треба фокусувати увагу керівників на потенціалі підприємства та його можливостях, а також відкинути другорядні можливості, які несумісні з вибраною стратегією підприємства, тобто виходять за межі стратегічних обмежень, а також у процесі розроблення стратегії неможливо передбачити всі можливості, загрози, які виникнуть під час формування конкретних заходів.

Термін «стратегія» використовується нині в багатьох сферах суспільного життя і має різне визначення (рис. 1).

Для більш повного і глибокого розкриття змісту терміна «стратегія» доцільно систематизувати трактування цього поняття сучасними науковцями (табл. 1).

На основі аналізу представлених у таблиці трактувань поняття «стратегія» ми сформулювали власне бачення сутності категорії «стратегія підприємств галузі садівництва». Вважаємо, що це довготривалий план дій, що дає змогу підприємству досягати поставлених цілей та місій задля отримання ефективного прибутку, успішного функціонування на ринку.

Стратегія підприємства галузі садівництва має кілька рівнів декомпонування, кожному з яких відповідає стратегія певного рангу, тобто стратегія підприємств садівництва може мати ієрархічну будову. Ієрархія стратегій означає ранжування, взаємозв'язок і підпорядкованість різних стратегій, які становлять стратегію підприємства (рис. 2) [7, с. 5].

Аналізуючи вищенаведене, зазначаємо, що корпоративна стратегія регламентує підходи до управління портфелем стратегічних бізнес-оди-



Рис. 1. Визначення терміна «стратегія підприємств»

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [7]

Таблиця 1

Погляди вчених щодо трактування поняття «стратегія»

Автор	Сутність поняття
З.Є. Шершньова [9, с. 235]	Специфічний управлінський план дій, спрямований на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та в перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану.
М.Г. Саєнко [10, с. 9]	Систематичний план потенційної поведінки підприємства в умовах неповноти інформації про майбутній розвиток середовища та підприємництва, що включає формування місії, довгострокових цілей, а також шляхів і правил прийняття рішень для найбільш ефективного використання стратегічних ресурсів, сильних сторін і можливостей, усунення слабких сторін та захисту від загроз зовнішнього середовища задля майбутньої прибутковості.
П.Г. Клівець [11, с. 8]	Узагальнена програма діяльності (модель дій), спрямована на досягнення підприємством бажаного етапу, мети (статусу на ринку, соціально-економічних показників) завдяки ефективному розподілу, координації та використанню ресурсів.
О.С. Віханський [12, с. 87]	Довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку організації, що стосується сфери, засобів і форми її діяльності, системи взаємовідносин усередині організації, а також позиції організації в оточуючому середовищі, що приводять організацію до досягнення її цілей.
І.А. Ігнат'єва [13, с. 217]	Довгострокова програма діяльності організації, яка постійно піддається контролю, оцінюється та коригується в процесі її реалізації.
Д.П. Мельник [14, с. 214]	Сутність стратегії полягає у визначенні конкурентного вибору, який дає змогу підприємству не тільки використовувати поточні можливості, що виникли, але й концентрувати ресурси для вирішення пріоритетних завдань, що забезпечують переваги у суворо визначених та перспективно вигідних напрямках.
Н.В. Пришляк, Я.В. Паламаренко [15, с. 97]	Визначений план діяльності, що спрямований на досягнення встановлених цілей і має визначений період реалізації.
Г.М. Калетнік, В.М. Ціхановська, О.М. Ціхановська [16, с. 32]	Вибір правил і прийомів, за допомогою яких досягаються цілі тієї чи іншої системи, елементи стратегії підприємства розрізняються як система цілей, пріоритет у розподілі ресурсів, правила здійснення управлінських дій.

Джерело: систематизовано автором на основі опрацьованих джерел [10–16]

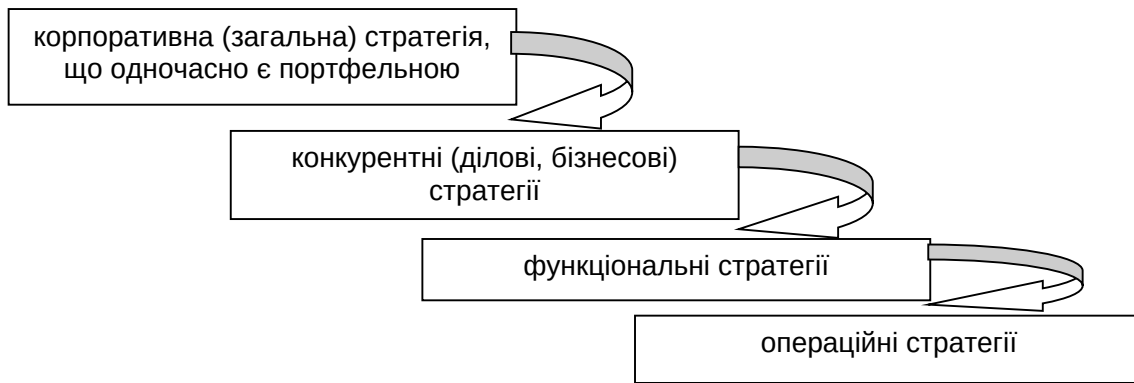


Рис. 2. Види чотирирівневої стратегії підприємств галузі садівництва

Джерело: узагальнено та доповнено автором на основі джерела [7, с. 5]

ниць, формалізує комплекс дій і заходів, спрямованих на їх оптимізацію та загалом орієнтованих на покращення конкурентних переваг підприємства [17, с. 16].

Таким чином, для ефективного формування й реалізації корпоративної стратегії підприємств садівництва необхідно мати фінансову інформацію в розрізі стратегічних бізнес-одиниць та адекватних їм стратегічних бізнес-зон, тобто до цього для розроблення системи інформаційної підтримки прийняття стратегічних рішень підприємства необхідним є розроблення системи обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічною бізнес-одиницею та релевантною стратегічною бізнес-зоною.

Ділова стратегія підприємства розробляється на основі конкурентних стратегій виробничих підрозділів чи стратегічних одиниць бізнесу. Конкурентна стратегія застосовується в одній конкретно визначеній галузі діяльності господарства й відповідає за встановлення довгострокової переваги над конкурентами. Без цієї стратегії складно правильно налагодити управління й роботу відділу маркетингу. Вони визначають характер взаємодії підприємства з ринком, установлюють пріоритетність розподілу ресурсів (персонал, бюджет, сировина, досвід) і акцентують увагу на збільшенні прибутку підприємства. Цей тип маркетингових стратегій дає змогу поглянути глобально на підприємство, оцінити його можливості й правильно розподілити обмежені ресурси для досягнення максимального прибутку [18].

К. Уорд вважає, що коли немає значної різниці між корпоративною і конкурентною (бізнес) стратегією, то немає ніякої очевидної причини для різної фінансової інформації, яка буде необхідна для їх реалізації [19].

М.Г. Сасенко стверджує, що функціональні стратегії – це забезпечувальні стратегії, що визначають стратегічну орієнтацію функціональних напрямів підсистем управління підприємством і забезпечують досягнення їх цілей, а також керуваність про-

цесом виконання корпоративної та конкурентної стратегій, беручи відчутну участь у їх розробленні та коригуванні [20]. Функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності. Так, існують стратегія виробництва, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом, які становлять систему, отже, взаємодіють між собою і створюють вискоелективний функціональний потенціал підприємств садівництва, який забезпечує керуваність стратегічних змін, що зумовлюється цілісністю та збалансованістю їхнього змісту та механізмів здійснення у системі управління [20].

Операційна стратегія являє собою цілісність взаємопов'язаних управлінських рішень із розроблення спільної політики і планів використання ресурсів підприємства садівництва, що спрямовані на результативну підтримку його довгострокової конкурентної стратегії щодо розвитку операційної системи. Операційна стратегія полягає у прийнятті рішень, пов'язаних із розробленням виробничого процесу та інфраструктури, необхідної для підтримки його функціонування.

Розроблення процесу полягає у виборі відповідної технології, складанні графіка процесу в часі, визначенні товарно-матеріальних запасів, а також способу розміщення цього процесу. Рішення, пов'язані з інфраструктурою, стосуються систем планування й управління, способів забезпечення якості й контролю якості, структури оплати праці та організації операційної функції підприємства [21, с. 117].

Варто зазначити, що функціональні стратегії розробляють для кожного функціонального напрямку діяльності (стратегія виробництва, стратегія маркетингу, фінансова стратегія, стратегія науково-дослідних робіт, стратегія управління персоналом).

Для того щоби правильно охарактеризувати стратегію через чіткий процес, необхідно знати, які ж ознаки та види стратегій є взагалі, які з них



можуть бути вибрані для підприємства галузі садівництва за тих чи інших обставин. Система класифікації стратегій і підприємства охоплює низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи (рис. 3).

Я.А. Жаліло вважає, що економічна стратегія – це цілісна система дій суб'єкта, спрямованих на реалізацію мети, завдань та пріоритетів його економічного відтворення з урахуванням комплексу впливів ендогенних та екзогенних чинників, розрахована на тривалий період [23]. Причини використання терміна «стратегія» у підприємницькій діяльності та активний розвиток стратегічного менеджменту, зумовлений такими причинами, зображено на рис. 4.

Стратегічне управління підприємствами садівництва являє собою концепцію, якій притаманні такі характерні особливості:

– базується на певному поєднанні теорій менеджменту стосовно діяльності підприємства (зокрема, на системному та ситуаційному аналізі, цільовому та інноваційному підходах до управління), підприємство при цьому розглядається як

відкрита соціально-економічна та матеріально-речовинна система; використання тільки однієї із зазначених засад не дає змоги досягти потрібних результатів розвитку підприємства в довгостроковій перспективі;

– орієнтує на вивчення умов, у яких функціонує підприємство; завдяки цьому вдається створювати адекватні наявним умовам системи стратегічного управління, що відрізнятимуться одна від одної залежно від особливостей підприємства та характеристик зовнішнього середовища;

– концентрує увагу на необхідності збирання та застосування баз стратегічної інформації; аналіз, інтерпретація та застосування інформації для прийняття стратегічних рішень дають змогу визначити зміст та послідовність дій щодо змін на підприємстві завдяки зменшенню невизначеності ситуації;

– створює передумови для формування такої системи управління, яка дає змогу функціонувати організації у стратегічному режимі, що забезпечує її існування в довгостроковій перспективі [25, с. 109–110].



Рис. 3. Класифікація стратегій підприємств галузі садівництва

Джерело: доповнено автором на основі джерела [22, с. 17]



Рис. 4. Причини використання терміна «стратегія» у підприємницькій діяльності

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [24]

Обліково-аналітична система підприємств галузі садівництва має три взаємозалежності між елементами, такі як бухгалтерський облік, аналіз господарської діяльності, аудит, які поділяються на структурні складові частини, що формують інформацію залежно від поставлених цілей.

Система обліково-аналітичного забезпечення є складовою частиною загальної системи управління. Її сутність полягає в об'єднанні облікових та аналітичних операцій в один процес, виконанні оперативного мікроаналізу, забезпеченні безперервності цього процесу і використанні його результатів для формування рекомендацій щодо прийняття управлінських рішень. Загальну методологію і нормативні положення обліку й аналізу удосконалюють для раціонального використання в єдиній обліково-аналітичній системі. Основними завданнями обліково-аналітичної системи підприємств галузі садівництва є такі:

- 1) аналіз діяльності підприємства за зазначеними напрямками;
- 2) облік господарських операцій за цільовими напрямками на базі бухгалтерського обліку з додаванням нефінансових показників;

3) контроль за використанням матеріальних та нематеріальних ресурсів, правильним відображенням усіх господарських операцій на етапах планування, обліку, а також за достовірністю аналітичних даних [26, с. 166].

За допомогою взаємодії управлінських функцій в обліково-аналітичній системі формується обліково-аналітичне забезпечення управління.

В системі обліково-аналітичного забезпечення управління підприємствами садівництва утворюються певні види фінансової та нефінансової інформації, які є основними джерелами даних, що використовуються під час прийняття управлінських рішень тактичного та стратегічного характеру.

Кожне підприємство, у тому числі підприємство садівництва, що має конкуренцію на ринку, діє за певною стратегією, тобто за такою стратегією, що може розробляти чіткий процес планування або розкривати приховане через діяльність різних підрозділів і відділів фірми.

Для розроблення стратегії розвитку підприємств галузі садівництва потрібно використовувати достовірну інформацію із системи обліково-

аналітичного забезпечення. Для цього потрібно спиратись на дані бухгалтерського обліку та аналізу, зокрема, включаючи оперативні дані, які використовують для економічного аналізу, такі як статистична, виробнича, довідкова та інші види інформації.

Отже, обліково-аналітична система підприємств галузі садівництва являє собою збирання, опрацювання та оцінювання всіх видів інформації, що використовуються для прийняття управлінських рішень на макро- і макрорівнях (рис. 5).

На нашу думку, основним завданням обліково-аналітичного забезпечення управління стратегічним розвитком підприємницької діяльності у галузі садівництва є формування достовірної та оперативної інформації у всіх формах фінансової звітності підприємств, систематизованої та сформованої відповідно до Міжнародних стандартів фінансової звітності. Подальший аналіз показників фінансової звітності дасть можливість обрахувати різні коефіцієнти та розкрити різні рівні управління підприємством, зокрема рентабельність, прибутковість, фінансову стійкість та автономність, оборотність, ділову активність.

У процесі стратегічного управління ніщо не є закінченим, і всі попередні дії коригуються залежно від трансформації навколишнього середовища або виникнення нових можливостей, здатних поліпшити стратегію. Стратегічне управління – це процес, який перебуває в постійному русі. Зміни

обставин як усередині підприємства, так і поза ним або все разом потребують відповідних коригувань стратегії, тому процес стратегічного управління є замкнутим циклом (рис. 6) [22].

**Висновки з проведеного дослідження.** Відповідно до поставленої мети та завдання дослідження було надано авторське визначення поняття «стратегія підприємств галузі садівництва»: це довготривалий план дій, що дає змогу підприємству досягати поставлених цілей та місій задля отримання ефективного прибутку та успішного функціонування на ринку.

Під час формування стратегії розвитку підприємств галузі садівництва необхідно, щоб система обліково-аналітичного забезпечення управління продукувала інформацію, яка характеризує особливості здійснення підприємницької діяльності у садівництві, зокрема щодо обсягу залучення іноземних інвестицій та державних грантів у сферу садівництва; порядку генерування управлінської інформації на підприємствах садівництва відповідно до технологічного процесу отримання продукції у галузі; формування інформації про понесені витрати з урахуванням факту відсутності їх збігу з часом надходження виручки від реалізації продукції, який може відбуватися протягом різних звітних періодів; формування інформації про біологічні активи підприємства, зокрема про процеси їх біологічного перетворення, в результаті яких отримують продукцію садівництва.

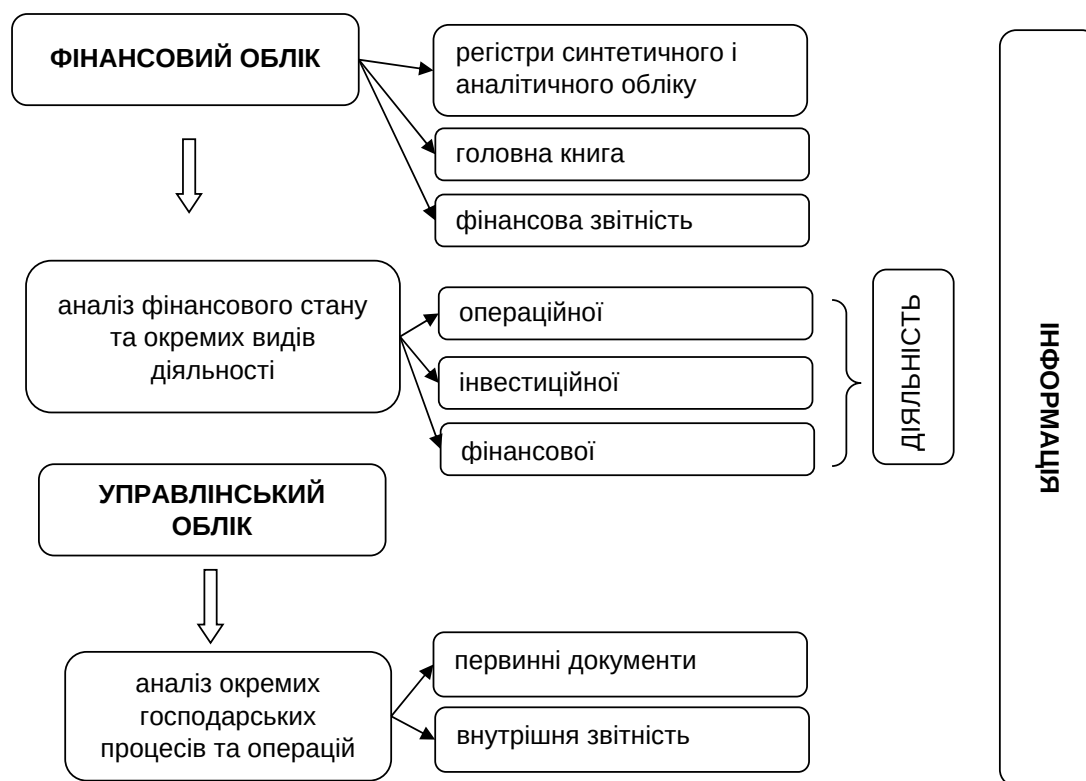


Рис. 5. Джерела даних для проведення аналітичної роботи на підприємствах садівництва

Джерело: узагальнено автором на основі джерела [27, с. 74]



Рис. 6. Стратегічний аналіз у виробленні завдань стратегічного управління галуззю садівництва

Джерело: доповнено автором на основі джерела [22, с. 14]

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бруханський Р.Ф. Облік і аналіз у системі стратегічного менеджменту аграрного підприємництва : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2014. 384 с.
2. Калетнік Г.М., Колесов О.С., Недбалюк О.О. Операційний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2013. 304 с.
3. Панченко О.М., Ждан В.М. Модель обліково-аналітичного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6734> (дата звернення: 19.07.2021).
4. Правдюк Н.Л., Лепетан І.М., Бурко К.В. Тактичний та стратегічний менеджмент підприємств: обліковий аспект : монографія. Вінниця : Кушнір Ю.В., 2020. 448 с.
5. Рябенко Л.М. Особливості обліково-аналітичного забезпечення стратегічного управління сільськогосподарськими підприємствами. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. № 12. С. 207–212.
6. Минцберг Г. Школи стратегій. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 336 с.
7. Дегтярьова І.Б., Харченко М.О. Стратегія підприємства : конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2016. 82 с.
8. Глюк В. Теорія прийняття рішень. Санкт-Петербург : Питер, 1995. 81 с.
9. Шершньова З.Є. Стратегічне управління : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 700 с.
10. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Тернопіль, 2006. 390 с.
11. Клівець П.Г. Стратегія підприємства : навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2007. 320 с.
12. Виханський О.С. Стратегическое управление : учебник. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Гардарики, 2003. 296 с.
13. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : підручник для студентів, аспірантів та викладачів вищих навчальних закладів. Київ : Каравела, 2008. 480 с.
14. Мельник Д.П. Маркетингова стратегія підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2009. № 3. С. 213–219.
15. Пришляк Н.В., Паламаренко Я.В. Організаційно економічні аспекти формування стратегії виробництва біопалив. *Економіка та держава*. 2021. № 6. С. 95–104.
16. Калетнік Г.М., Ціхановська В.М., Ціхановська О.М. Менеджмент та маркетинг : навчальний посібник. Київ : Хай-Тек Прес, 2011. 580 с.
17. Бруханський Р.Ф. Параметри розвитку корпоративної стратегічної обліково-аналітичної системи підприємства. *Облік і фінанси*. 2020. № 1 (87). С. 13–19.
18. Ліганенко І.В. Маркетингова стратегія в управлінні розвитком підприємства за умови стратегічних змін. *Ефективна економіка*. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (дата звернення: 20.10.2021).

19. Ward K. Strategic management accounting. Keith Ward : Routledge, 2012. 307 p.

20. Саєнко М.Г. Економічна думка : підручник. Тернопіль, 2006. 390 с.

21. Михайленко О.В., Комарицька Н.І. Розроблення операційної стратегії підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. № 16. Ч. 1. С. 176–179.

22. Фаріон І.Д. Стратегічний аналіз : навчальний посібник для студентів і аспірантів. Тернопіль, 2009. 635 с.

23. Жаліло Я.А. Економічна стратегія як категорія сучасної економічної науки. *Економіка України*. 2005. № 1. С. 19–27.

24. Тимейчук А.А. Особливості формування та розвитку стратегії та тактики взаємовідносин у системі. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2011. № 706. С. 174–182.

25. Пащенко О.П. Сучасна парадигма стратегічного управління розвитком підприємства в контексті управління змінами. *Менеджмент суб'єктів господарювання в умовах міжнародної інтеграції : колективна монографія*. Житомир : ЖДТУ, 2016. С. 104–202.

26. Пушкар М.С. Контролінг – інформаційна підсистема стратегічного менеджменту : монографія. Тернопіль : Карт-бланш, 2004. 370 с.

27. Ратушна О.П. Обліково-аналітичне забезпечення аналізу результатів діяльності. *Облік і фінанси*. 2012. № 1. С. 72–76.

#### REFERENCES:

1. Brukhanskiy R.F. (2014) *Oblik i analiz u systemi stratehichnoho menedzhmentu ahrarnoho pidpriemnytstva* [Accounting and analysis in the system of strategic management of agricultural entrepreneurship]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)

2. Kaletnik G.M., Kolesov O.S., Nedbaliuk O.O. (2013) *Operatsiyni menedzhment* [Operational management]. Kyiv: Khai-Tek Pres.

3. Panchenko O.M., Zhdan V.M. (2018) Model oblikovo-analitychnoho zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstva [Model of accounting and analytical support of strategic development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, vol. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6734> (accessed 19 July 2021). (in Ukrainian)

4. Pravdiuk N.L., Lepetan I.M., Burko K.V. (2020) *Taktychni ta stratehichni menedzhment pidpriemstv: oblikovi aspekt* [Tactical and strategic management of enterprises: accounting aspect]. Vinnytsia: Kushnir Yu.V. (in Ukrainian)

5. Riabenko L.M. (2015) Osoblyvosti oblikovo-analitychnoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia silskohospodarskymu pidpriemstvamy [Features of accounting and analytical support of strategic management of agricultural enterprises]. *Naukovyi visnyk Khergonskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 12, pp. 207–212. (in Ukrainian)

6. Mintsberg G. (2000) *Shkoly strategiy* [School of strategies]. Piter. (in Russian)

7. Dehtiarova I.B., Kharchenko M.O. (2016) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Sumy: Sumskiy derzhavnyi universytet. (in Ukrainian)

8. Glyuk V. (1995) *Teoriya prinyatiya resheniy* [Decision theory]. Piter. (in Russian)

9. Shershnova Z.Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

10. Saienko M.H. (2006) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Ternopil. (in Ukrainian)

11. Klivets P.H. (2007) *Stratehiia pidpriemstva* [Enterprise strategy]. Kyiv: Akademvydav. (in Ukrainian)

12. Vikhanskiy O.S. (2003) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Gardariki. (in Russian)

13. Ihnatieva I.A. (2008) *Stratehichni menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)

14. Melnyk D.P. (2009) Marketynhova stratehiia pidpriemstva [Marketing strategy of the enterprise]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 213–219. (in Ukrainian)

15. Pryshliak N.V., Palamarenko Ya.V. (2021) Orhanizatsiino ekonomichni aspekty formuvannia stratehii vyrobnytstva biopalyv [Organizational and economic aspects of the formulation of the strategy]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 95–104. (in Ukrainian)

16. Kaletnik H.M., Tsikhanovska V.M., Tsikhanovska O.M. (2011) *Menedzhment ta marketynh* [Management and marketing]. Kyiv: Khai-Tek Pres. (in Ukrainian)

17. Brukhanskiy R.F. (2020) Parametry rozvytku korporatyvnoi stratehichnoi oblikovo-analitychnoi systemy pidpriemstva [Parameters for the development of the corporate strategic regional and analytical system of the enterprise]. *Oblik i finansy*, vol. 1 (87), pp. 13–19. (in Ukrainian)

18. Lihanenko I.V. (2014) Marketynhova stratehiia v upravlinni rozvytkom pidpriemstva za umovy stratehichnykh zmin [Marketing strategy in the management of the development of an enterprise for the mind of strategic changes]. *Efektivna ekonomika*, vol. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3370> (accessed: 20 October 2021). (in Ukrainian)

19. Ward K. (2012) *Strategic management accounting*. Keith Ward: Routledge. (in English)

20. Saienko M.H. (2006) *Ekonomichna dumka* [Ekonomichna dumka]. Ternopil. (in Ukrainian)

21. Mykhailenko O.V., Komarytska N.I. (2017) Rozroblennia operatsiynoi stratehii pidpriemstva [Development of operational strategy of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 16 (1), pp. 176–179. (in Ukrainian)

22. Farion I.D. (2009) *Stratehichni analiz* [Strategic analysis]. Ternopil. (in Ukrainian)

23. Zhalilo Ya.A. (2005) Ekonomichna stratehiia yak katehoriia suchasnoi ekonomichnoi nauky [Economic strategy as a category of modern economics]. *Ekonomika Ukrainy*, vol. 1, pp. 19–27. (in Ukrainian)

24. Tymeichuk A.A. (2011) Osoblyvosti formuvannia ta rozvytku stratehii ta taktyky vzaiemovidnosyn u systemi [Features of formation and development of strategy and tactics of relations in the system]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka*, vol. 706, pp. 174–182. (in Ukrainian)

25. Pashchenko O.P. (2016) Suchasna paradyhma stratehichnoho upravlinnia rozvytkom pidpriemstva v konteksti upravlinnia zminamy [Modern paradigm of strategic management of enterprise development in

the context of change management]. *Menedzhment subiektiv hospodariuvannia v umovakh mizhnarodnoi intehratsii* [Management of business entities in the context of international integration]. Zhytomyr: ZhDTU, pp. 104–202. (in Ukrainian)

26. Pushkar M.S. (2004) *Kontrolinh – informatsiina pidsystema stratehichnoho menedzhmentu* [Controlling

is an information subsystem of strategic management]. Ternopil: Kart-blansh. (in Ukrainian)

27. Ratushna O.P. (2012) *Oblikovo-analitychne zabezpechennia analizu rezultativ diialnosti* [Accounting and analytical support for the analysis of performance]. *Oblik i finansy*, vol. 1, pp. 72–76. (in Ukrainian)

## ЕКОНОМІЧНА СУТНІСТЬ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ, МЕТОДИКА ЇЇ СКЛАДАННЯ І АУДИТУ

### ECONOMIC ESSENCE OF FINANCIAL STATEMENTS, METHODS OF ITS PREPARATION AND AUDIT

УДК 657.1

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-27>**Мардус Н.Ю.**

д.е.н., доцент,  
професор кафедри бізнес-аналітики,  
обліку і готельно-ресторанної справи  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Лазуренко О.С.**

магістрант  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

**Mardus Nataliia**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

**Lazurenko Oleksii**

National Technical University  
"Kharkiv Polytechnic Institute"

У статті досліджено теоретичні і методичні підходи до визначення сутності фінансової звітності, її призначення і визначення в економічній літературі. Сформовано поняття «фінансова звітність», що розглядається з огляду на особливості різноманітних господарських суб'єктів, як юридичних, так і фізичних осіб. Сформовано і систематизовано призначення основних форм фінансової звітності. Результати дослідження дали змогу узагальнити думки і здійснити класифікацію основних користувачів фінансової звітності з урахуванням їх інформаційних потреб. Визначено і систематизовано основне нормативно-правове забезпечення та державне регулювання фінансової звітності в Україні. Встановлено, що за результатами аудиту показників фінансової звітності оцінюється фактичний стан господарства та досліджується перспектива зростання ділової активності щодо підвищення ефективності господарської діяльності.

**Ключові слова:** облік, аудит, фінансова звітність, прибуток, фінансовий результат.

В статье исследованы теоретические и методические подходы к определению

сущности финансовой отчетности, ее назначению и определению в экономической литературе. Сформировано понятие «финансовая отчетность», рассматриваемое с учетом особенностей различных хозяйствующих субъектов, как юридических, так и физических лиц. Сформировано и систематизировано назначение основных форм финансовой отчетности. Результаты исследования позволили обобщить мысли и осуществить классификацию основных пользователей финансовой отчетности с учетом их информационных потребностей. Определены и систематизированы основное нормативно-правовое обеспечение и государственное регулирование финансовой отчетности в Украине. Установлено, что по результатам аудита показателей финансовой отчетности оценивается фактическое состояние хозяйства и исследуется перспектива роста деловой активности касательно повышения эффективности хозяйственной деятельности.

**Ключевые слова:** учет, аудит, финансовая отчетность, прибыль, финансовый результат.

*The article investigates theoretical and methodological approaches to defining the essence of financial reporting, its purpose and definition in the economic literature. In Ukraine, financial statements are defining as a system of interrelated generalized indicators that characterize the financial condition of the enterprise at a certain date and the results of its activities for the reporting period. Preparation of financial statements is basing on the accounting of the enterprise. Information from the financial statements is the main sources of information for the analysis of the financial condition of the enterprise, and the forms of financial statements are the objects of research during the audit, forensic economic examinations, etc. It is on the basing of financial statements can be considered in detail and assess the financial condition of the enterprise, and accordingly make informed management decisions. The concept of "financial reporting" is forming, which is taking into account the characteristics of various economic entities, both legal entities and individuals. The results of the study made it possible to summarize the results of the study and to classify the main users of financial statements based on their information needs. The basic normative-legal provision and state regulation of financial reporting in Ukraine are defined and systematized. It is establishing that the purpose of accounting and financial reporting is to provide users for decision-making complete, truthful and unbiased information about the financial condition, results of operations and cash flows of the enterprise. It established that the results of the audit of financial statements assess the actual state of the economy and explore the prospects for growth of business activity to improve the efficiency of economic activity. The audit of financial statements in times of crisis complicated by the desire of companies to hide the negative impact of certain business transactions and their consequences on the financial condition and performance of the company, which poses a threat of unreliability of financial statements. The study identified the peculiarities of the formation of financial statements in times of crisis and systematized crisis markers that allow you to focus as compilers and users of financial statements on the main caveats caused by the crisis.*

**Key words:** accounting, audit, profit, financial result, financial reporting.

**Постановка проблеми.** В Україні фінансова звітність визначається як система взаємопов'язаних узагальнених показників, що характеризує фінансовий стан підприємства на визначену дату й результати його діяльності за звітний період, які базуються на бухгалтерському обліку підприємства, тобто дані фінансової звітності є основним джерелом інформації для аналізу фінансового стану підприємства, а форми фінансової звітності – об'єктами дослідження під час проведення аудиту, судово-економічних експертиз тощо.

Суб'єкт господарювання обов'язково повинен вдало використовувати дані фінансової звітності задля ефективного управління господарською діяльністю підприємства та надання як внутріш-

нім, так і зовнішнім користувачам інформації щодо основних показників діяльності підприємства. Саме на основі фінансової звітності можна детально розглянути та оцінити фінансовий стан підприємства, відповідно до чого прийняти виважені управлінські рішення, чим визначається актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні і зарубіжні вчені значну кількість досліджень присвятили основам теоретичних і методологічних питань складання й перевірки правильності показників фінансової звітності. Облікові аспекти формування показників та питання аналізу фінансової звітності у своїх працях розкривають такі видатні вчені, як Т.В. Давидюк, Н.Ю. Єршова, В.Л. Корінев, Н.Ю. Мардус, П.І. Орлов, Ф.Ф. Бути-

нець. Проте доопрацювання потребує організація складання й перевірки фінансової звітності на сучасному підприємстві як основного елементу обліково-аналітичного забезпечення в управлінні підприємством.

Проблемною залишається низка питань, які пов'язані з теоретичним обґрунтуванням і методикою складання й перевірки правильності та достовірності даних фінансової звітності, а також повним їх наданням внутрішнім користувачам для прийняття управлінських рішень.

**Постановка завдання.** Метою статті є обґрунтування теоретичних і методичних положень, а також розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення процесу складання, аудиту і аналізу фінансової звітності підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Згідно із Законом України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV, усі юридичні особи, створені відповідно до чинного законодавства України, незалежно від їх організаційно-правових форм і форм власності, а також представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності, зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати фінансову, податкову, статистичну та інші види звітності. Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV, фінансова звітність – це бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період. Кожна форма фінансового звіту має своє призначення й містить певну інформацію. Призначення основних форм фінансової звітності представлено в табл. 1.

На цьому етапі серед науковців існує багато підходів до визначення поняття «фінансова звітність». Систематизація даних щодо розкриття сутності терміна «фінансова звітність» наведена у табл. 2.

Так, спостерігаємо, що фінансова звітність забезпечує інформаційні потреби користувачів щодо придбання, продажу та володіння цінними паперами; участі в капіталі підприємства; оцінювання якості управління; оцінювання здатності підприємства своєчасно виконувати свої зобов'язання; забезпеченості зобов'язань підприємства; визначення суми дивідендів, що підлягають розподілу; регулювання діяльності підприємства та інших рішень.

Таким чином, проаналізувавши різні підходи науковців до визначення терміна «фінансова звітність», можемо встановити, що з огляду на особливості різноманітних господарських суб'єктів, як юридичних, так і фізичних осіб, звітність на сучасному етапі є, безумовно, основним джерелом інформації, проте її цінність для кожного користувача формується з точки зору управління певною ситуацією, що вимагає надання достовірної, своєчасної і актуальної інформації відповідним користувачам у певні терміни, заздалегідь визначені та підпорядковані регламентам.

Результати дослідження дали змогу узагальнити думки і здійснити класифікацію основних користувачів фінансової звітності з урахуванням їх інформаційних потреб. У табл. 3 показані основні користувачі фінансової звітності та їхня інформаційна потреба. Отже, фінансова звітність – це бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансове становище, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період,

Таблиця 1

Призначення основних форм фінансової звітності

Форми фінансової звітності	Зміст	Використання інформації
Баланс (звіт про фінансовий стан)	Відображає на певну дату його активи, зобов'язання і власний капітал.	Оцінка структури ресурсів, їхньої ліквідності, платоспроможності підприємства; прогнозування майбутніх потреб у позиках; оцінка змін в економічних ресурсах.
Звіт про фінансові результати (звіт про сукупний дохід)	Звіт про доходи, витрати, фінансові результати та сукупний дохід за певний період.	Оцінка й прогнозування прибутковості діяльності підприємства, структури доходів і витрат.
Звіт про рух грошових коштів	Генерування й використання коштів протягом звітного періоду.	Оцінка й прогнозування операційної, інвестиційної та фінансової діяльності підприємства.
Звіт про власний капітал	Зміни в складі власного капіталу протягом звітного періоду.	Оцінка й прогнозування змін у власному капіталі.
Примітки до річної фінансової звітності	Вибрана облікова політика; інформація, не відображена у фінансових звітах; додатковий аналіз статей фінансової звітності, необхідний для забезпечення її зрозумілості.	Оцінка й прогнозування облікової політики, ризиків або непевності, які впливають на підприємство, його ресурси й зобов'язання; діяльність його підрозділів.

Джерело: складено авторами на основі джерел [1–7]



Таблиця 2

**Підходи до визначення фінансової звітності в економічній літературі**

Автор, джерело	Визначення терміна «фінансова звітність»
НП(С)БО 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»	Впорядкована система взаємопов'язаних показників, які відображають діяльність підприємства, організації чи установи за конкретно визначений термін.
Н.Б. Ткаченко	Сукупність форм звітності, складених на основі конкретних даних обліку задля подальшого одержання користувачем узагальненої інформації про підприємство.
Ю.А. Верига	Для задоволення потреб зовнішніх користувачів підприємствам буде достатньо складати такі види звітності, як статистична, бухгалтерська й податкова.
А.М. Малишкін	Своєрідна інформаційна модель господарюючого суб'єкта.
Т.В. Давидюк	Бухгалтерська звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період; надає користувачам для прийняття рішень повну, правдиву та неупереджену інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства.
Н.Ю. Мардус	Інформація, розкриття якої вимагають національні положення (станданти) бухгалтерського обліку або міжнародні стандарти фінансової звітності та/або інші нормативно-правові акти МФУ з питань бухгалтерського обліку; надання користувачам повної, правдивої та неупередженої інформації про фінансовий стан підприємства на звітну дату.
Л.К. Сук	Бухгалтерська звітність включає фінансову й окремі форми спеціалізованої звітності, які встановлюються конкретними міністерствами і відомствами.
П.Я. Хомин	Звітність є самостійною системою подання даних, які необхідні для інформаційного забезпечення менеджменту та в жодному разі не може вважатись складовим елементом (прийомом) бухгалтерського обліку.
Н.В. Чебанова, Т.Я. Чупир	Документи, які містять інформацію про фінансовий стан, результати діяльності, рух грошових коштів підприємства за звітний період.
М.С. Пушкар	Сукупність реєстрів зведених, згрупованих, узагальнених показників за певний період, що характеризують статистику та динаміку об'єктів бухгалтерського обліку.

Джерело: авторська розробка

Таблиця 3

**Інформаційні потреби користувачів фінансової звітності**

Користувачі звітності	Інформаційні потреби
Інвестори, власники	Придбання, продаж і володіння цінними паперами. Участь у капіталі. Оцінка якості керування. Визначення суми дивідендів і їх розподіл.
Керівники підприємства	Регулювання діяльності підприємства.
Банки, кредитори постачальники	Забезпечення зобов'язань підприємства. Оцінка здатності підприємства вчасно використати свої зобов'язання.
Замовники	Оцінка здатності підприємства вчасно використати свої зобов'язання.
Працівники підприємства	Оцінка здатності підприємства вчасно використати свої зобов'язання. Забезпечення зобов'язань підприємства перед працівниками.
Органи державного керування	Формування і контроль макроекономічних показників.
Громадськість	Через показники фінансової звітності оцінює внесок підприємства у місцеву економіку, можливість забезпечення зайнятості тощо.
Аудитори (зовнішні)	Потребують інформації для підтвердження її реальності і відповідності П(С)БО.
Конкуренти	Здійснюють пошук слабких ланок у діяльності підприємства задля підризу його репутації на ринку товарів і послуг.

Джерело: авторська розробка

склад і структура звітності розробляються залежно від потреб підприємства і суспільства [1–7].

Основними нормативно-правовими документами, які регулюють порядок складання й подання фінансової звітності, є такі.

1) Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV, який поширюється на всіх юридичних осіб, створених відповідно до законодавства України, незалежно від їх організаційно-правових форм

і форм власності, на представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності, які зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати фінансову звітність згідно із законодавством.

2) Національне Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» від 7 лютого 2013 р. № 73, затверджене Наказом Міністерства фінансів України, в якому визначаються мета, склад, принципи підготовки фінансової звітності та вимоги до визнання

й розкриття її елементів. Норми цього положення застосовуються до фінансової звітності і консолідованої фінансової звітності юридичних осіб усіх форм власності (крім банків та бюджетних установ), які зобов'язані подавати фінансову звітність згідно із законодавством.

3) Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 2 «Консолідована фінансова звітність», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 27 червня 2013 р. № 628, яке визначає порядок складання консолідованої фінансової звітності та загальні вимоги до розкриття інформації щодо складання консолідованої фінансової звітності.

4) Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 6 «Виправлення помилок і зміни у фінансових звітах», затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 28 травня 1999 р. № 137, у поточній редакції від 10 січня 2012 р., яке визначає порядок виправлення помилок, внесення та розкриття інших змін у фінансовій звітності.

5) Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 25 «Фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва», норми якого регулюють порядок формування показників фінансової звітності суб'єктами малого підприємництва, яка визначена ним як скорочена у таких формах, як «Баланс» (ф. № 1-м); «Звіт про фінансові результати» (ф. № 2-м); спрощений фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва (форми № 1-мс і форми № 2-мс).

6) Наказ МФУ «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо заповнення форм фінансової звітності» від 28 березня 2013 р. № 433 (у поточній редакції від 30 грудня 2013 р.). У цих Методичних рекомендаціях розглядається питання розкриття інформації за статтями балансу (звіту про фінансовий стан), звіту про фінансові результати (звіту про сукупний дохід), звіту про рух грошових коштів, звіту про власний капітал.

7) Постанова Кабінету Міністрів України «Про порядок подання фінансової звітності» від 28 лютого 2000 р. № 419, дія якої поширюється на всіх юридичних осіб незалежно від організаційно-правової форми господарювання й форми власності, а також на представництва іноземних суб'єктів господарської діяльності, які зобов'язані вести бухгалтерський облік та подавати фінансову звітність згідно із законодавством.

8) Положення про інвентаризацію активів та зобов'язань, затверджене Наказом Міністерства фінансів України від 2 вересня 2014 р. № 879 (поточна редакція від 3 листопада 2020 р.), яке визначає порядок проведення інвентаризації активів, у тому числі основних засобів, і зобов'язань та оформлення її результатів. Застосовуватиметься юридичними особами, створеними відповідно до законодавства України, неза-

лежно від їх організаційно-правових форм і форм власності (крім банків), а також представництвами іноземних суб'єктів господарської діяльності.

9) Національні положення (стандарт) бухгалтерського обліку тощо. Державне регулювання бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні здійснюється задля створення єдиних правил ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності, які є обов'язковими для всіх підприємств та гарантують і захищають інтереси користувачів, а також удосконалення бухгалтерського обліку та фінансової звітності.

10) Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 1 (МСБО 1) «Подання фінансової звітності». Згідно з міжнародною практикою, звітність, сформована відповідно до МСФЗ, відрізняється високою інформативністю для користувача та забезпечує відкритість і прозорість показників фінансової звітності вітчизняних компаній.

11) Методика перевірки фінансової звітності в Україні, що базується на Законі України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» від 21 грудня 2017 р. № 2258-VIII, де аудит фінансової звітності визначено як аудиторську послугу з перевірки даних бухгалтерського обліку і показників фінансової звітності та/або консолідованої фінансової звітності юридичної особи або представництва іноземного суб'єкта господарювання, або іншого суб'єкта, який подає фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність групи, задля висловлення незалежної думки аудитора про її відповідність в усіх суттєвих аспектах вимогам національних положень (стандартів) бухгалтерського обліку, міжнародних стандартів фінансової звітності або іншим вимогам.

12) Міжнародний стандарт аудиту (МСА) 220 «Контроль якості аудиту фінансової звітності», який слід розглядати разом із МСА 200 «Загальні цілі незалежного аудитора та проведення аудиту відповідно до Міжнародних стандартів аудиту».

**Висновки з проведеного дослідження.** За результатами дослідження встановлено, що фінансова звітність є узагальненою та універсальною, оскільки всі підприємства повинні організувати облік, складати та надавати до державних органів фінансову звітність підприємства, а також звітність матиме індивідуальний характер як до потреб конкретних користувачів на конкретному підприємстві, так і для зовнішніх користувачів, які не можуть вимагати звітів, складених з урахуванням їх конкретних інформаційних потреб. Під час формування фінансової звітності мають бути виконані вимоги нормативно-правових актів щодо розкриття в цій звітності інформації, яка має істотний вплив на фінансовий стан підприємства, фінансові результати діяльності підприємства, інформації про активи, капітал і зобов'язання під-

приємства. Державне регламентування звітності полягає в тому, що для всіх галузей економіки і підприємств установлюються єдині показники і єдині форми звітності, принципи складання й терміни подання задля узагальнення показників звітності окремих підприємств у межах галузей економіки. Для визначення економічної потреби здійснення тієї чи іншої господарської операції доцільним є проведення аналізу фінансового стану підприємства для задоволення потреб управління й контролю, інформаційною базою якого є фінансова звітність підприємства.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Мардус Н.Ю., Корсунова К.Ю. Сутність фінансових результатів підприємства і визначення їх місця у обліку, аудиті та аналізі. *Інноваційно-інвестиційне розвитку України* : колективна монографія / ред. О.В. Манойленко. Харків : НТУ «ХПІ», 2017. Розд. 1. С. 29–37.
2. Приймак С.В., Костишина М.Т., Долбнева Д.В. Фінансова звітність підприємств : навчально-методичний посібник. Львів : Ліга-Прес, 2016. 268 с.
3. Мардус Н.Ю. Особливості організації обліку і аудиту фінансової звітності підприємства. *Проблеми підвищення якості системи обліку, аналізу, аудиту й оподаткування в сучасних умовах господарювання* : матеріали Всеукраїнської інтернет-конференції, 18 травня 2018 р. Миколаїв : МНАУ, 2018. С. 36–38.
4. Ткаченко Н.М. Оновлена фінансова звітність в Україні : навчально-практичний посібник. Київ : Алтера, 2015. 66 с.
5. Мардус Н.Ю., Єлізарова Х.П. Особливості обліку і аудиту фінансових результатів підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. С. 1135–1138.
6. Верига, Ю.А., Левченко З.М., Ватуля І.Д. Звітність підприємств : навчальний посібник. 2-ге вид., доп. і переробл. Київ : ЦУЛ, 2018. 776 с.
7. Мардус Н.Ю., Корсунова К.Ю. Теоретичні і методичні підходи до визначення фінансового результату в обліку і аудиті. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 8. С. 873–875.

#### REFERENCES:

1. Mardus N.Yu., Korsunova K.Yu. (2017) *Sutnist finansovykh rezultativ pidpriemstva i vyznachennia yikh mistsia u obliku, audyti ta analizi* [The essence of the financial results of Innovation and investment support for sustainable socio-economic development of Ukraine]: col. monograph / red. O.V. Manoilenko. Kharkiv: NTU "KhPI", vol. 1, pp. 29–37. (in Ukrainian)
2. Prymak S.V., Kostyshyna M.T., Dolbnjeva D.V. (2016) *Finansova zvitnistj pidpriemstv* [Financial statements of enterprises]: navch.-metodychnyj posib. Ljviv: Ligha-Pres, 268 p. (in Ukrainian).
3. Mardus N.Yu. (2018) *Osoblyvosti orghanizaciji obliku i audytu finansovoji zvitnosti pidpriemstva* [Features of the organization of the account and audit of the financial reporting of the enterprise]. *Problemy pidvyshhennja jakosti systemy obliku, analizu, audytu j opodatkuvannja v suchasnykh umovakh ghospodarjuvannja natsionalnyy kongress*. (Ukrainian, Mykolajiv, May 18, 2018). MNAU, pp. 36–38.
4. Tkachenko N.M. (2015) *Onovlena finansova zvitnistj v Ukrajinі* [Updated financial statements in Ukraine]: navch.-praktych. posib. Kyjiv: Altera, 66 p. (in Ukrainian).
5. Mardus N.Yu., Jelizarova K.P. (2015). *Osoblyvosti obliku i audytu finansovykh rezuljtativ pidpriemstva* [Features of accounting and auditing of financial results of the enterprise]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, pp. 1135–1138.
6. Verygha, J.A., Levchenko Z.M., Vatulja I.D. (2018) *Zvitnistj pidpriemstv* [Reporting of enterprises]: navch. posib. Kyiv: CUL, 776 p. (in Ukrainian)
7. Mardus N.Yu., Korsunova K.Yu. (2016) *Teoretychni i metodychni pidkhody do vyznachennja finansovogho rezuljtatu v obliku i audyti* [Theoretical and methodological approaches to determining the financial result in accounting and auditing]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, vol. 8, pp. 873–875.

## ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

## THEORETICAL BASES OF ACCOUNTING ORGANIZATION AT THE ENTERPRISE

УДК 330.131.7:658

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-28>**Тесак О.В.**к.е.н, доцент,  
доцент кафедри обліку та аналізу  
Національний університет  
«Львівська політехніка»**Барановська С.П.**к.е.н, доцент,  
доцент кафедри обліку та аналізу  
Національний університет  
«Львівська політехніка»**Tesak Oleksandra**

National University "Lvivska Politehnika"

**Baranovska Sofiya**

National University "Lvivska Politehnika"

У статті розглянуто питання організації бухгалтерського обліку на підприємстві. Досліджено бухгалтерський облік як основне джерело інформації в економічному середовищі підприємства. Бухгалтерський облік розглядається як процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень. Висвітлено основні методи організації обліку, за допомогою яких забезпечується відображення господарської діяльності підприємства в обліку. Визначено основні завдання організації бухгалтерського обліку, а також виділено предмет та об'єкти обліку. Актуальність дослідження зумовлена тим, що бухгалтерський облік посідає одне з провідних місць у системі управління підприємством. Саме тому без бухгалтерського обліку неможливе функціонування будь-якого підприємства, оскільки результативності господарювання неможливо добитися без відповідного інформаційного забезпечення.

**Ключові слова:** бухгалтерський облік, підприємство, організація обліку, теорія, управління.

В статье рассмотрены вопросы организации бухгалтерского учета на предприятии. Исследован бухгалтерский учет как основной источник информации в экономической среде предприятия. Бухгалтерский учет рассматривается как процесс выявления, измерения, регистрации, накопления, обобщения, хранения и передачи информации о деятельности предприятия внешним и внутренним пользователям для принятия решений. Освещены основные методы организации учета, с помощью которых обеспечивается отображение хозяйственной деятельности предприятия в учете. Определены основные задания организации бухгалтерского учета, а также выделены предмет и объекты учета. Актуальность исследования обусловлена тем, что бухгалтерский учет занимает одно из ведущих мест в системе управления предприятием. Именно поэтому без бухгалтерского учета невозможно функционирование любого предприятия, поскольку результативности ведения хозяйства невозможно добиться без соответствующего информационного обеспечения.

**Ключевые слова:** бухгалтерский учет, предприятие, организация учета, теория, управление.

*The article discusses the organization of accounting at the enterprise. Accounting as the main source of information in the economic environment of the enterprise is investigated. Accounting is considered as a process of detection, measurement, registration, accumulation, generalization, storage and transfer of information about the activities of the enterprise to external and internal users for decision-making. The main methods of organization of accounting with the help of which ensure the reflection of the economic activity of the enterprise in accounting are highlighted. The main tasks of the accounting organization are defined, as well as the subject and objects of accounting are highlighted. The relevance of the study is due to the fact that accounting occupies one of the leading places in the enterprise management system. Accounting is an information model of the enterprise system that ensures the identification, processing, generalization and transmission of information about objects, phenomena and processes associated with its activities, so the accounting system should be developed only on the basis of taking into account changes taking place in the socio-economic environment. Accounting is the basis of information support of enterprise management. It covers the system of registration and summarizing of financial and economic operations of the enterprise in primary documents and registers with further analysis, verification and reporting on the results of these operations. Accounting information has a wide range of internal and external in relation to the enterprise of users. The role and objectives of accounting are determined both from the point of view of the state and the enterprise itself. To achieve the goal, the company should always need up-to-date information on the material and monetary resources of the enterprise, personnel support, as well as their movement in the production and sale of products. Accounting data is used to obtain this information. The state uses information obtained from the accounting of the enterprise to control the payment of taxes, as well as to make management decisions at a certain level.*

**Key words:** accounting, enterprise, organization of accounting, theory, management.

**Постановка проблеми.** Управління будь-яким підприємством вимагає систематичної інформації про здійснювані господарські процеси, їх характер і обсяг, наявність матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, їх використання, фінансові результати діяльності. Основним джерелом такої інформації є дані поточного бухгалтерського обліку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання організації обліку активно обговорюються в наукових колах. Цю тему досліджували чимало науковців, зокрема Ф.Ф. Бутинець, М.І. Бондар, С.Ф. Голов, М.С. Пушкар, Б.Ф. Бруханський, Г.Г. Кірейцев, Л.В. Нападовська, Ю.А. Верига, В.В. Сопко, М.Г. Чумаченко, В.Б. Моссаковський, Є.В. Мних, Ю.Я. Литвин, М.І. Кутер. Питання орга-

нізації бухгалтерського обліку сьогодні є, безумовно, важливим для підприємств різних форм власності та видів діяльності.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження теоретичних засад визначення сутності бухгалтерського обліку в сучасних умовах розвитку економіки; обґрунтування та формування основних підходів до організації бухгалтерського обліку на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бухгалтерський облік посідає одне з чільних місць у системі управління підприємством. Він є невід'ємною складовою частиною фіксації фактів господарської діяльності, яка певним чином бере участь в управлінні компанії чи на підприємстві.

Бухгалтерський облік відображає фактичні процеси виробництва, руху, поділу й споживання та становить інформаційну базу для характеристики фінансово-господарської діяльності підприємства та здійснення планування діяльності підприємства.

Бухгалтерський (фінансовий) облік являє собою процес виявлення, вимірювання, реєстрації, накопичення, узагальнення, зберігання та передачі інформації про діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття рішень. Він охоплює всі засоби господарства й джерела їх утворення, всі господарські процеси й результати діяльності. Важливою особливістю бухгалтерського обліку є те, що господарські явища, облічені в натуральних і трудових вимірниках, узагальнюються обов'язково у грошовому вимірнику. Бухгалтерський облік відображає господарські операції систематично й забезпечує суцільне та безперервне спостереження. На кожну господарську операцію обов'язково складається конкретний документ. До основних ознак бухгалтерського обліку належать юридична доказовість, безперервність, вартісне вимірювання, подвійне відображення стану та змін господарських явищ та процесів [1, с. 17].

Ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності на державному рівні регулюються законодавчо-нормативними документами України. Основним документом є Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. Цей Закон визначає мету бухгалтерського обліку, його принципи, надає визначення облікової політики, визначає основні питання організації бухгалтерського обліку [2].

Бухгалтерський облік є складною системою, а саме сукупністю елементів методу обліку, пов'язаних між собою та об'єднаних в єдине ціле, які надають інформацію про стан і рух активів, капіталу й зобов'язань, характер і результати господарювання в єдиному грошовому вимірнику. Він виступає ланкою зв'язку між господарською діяльністю та особами, які приймають рішення. За допомогою цього виду обліку вимірюється господарська діяльність шляхом реєстрації даних для подальшого використання. Бухгалтерський облік виконує оброблення даних та інтегрує їх таким чином, щоб вони набули практичної корисності, і передає у вигляді звітів інформацію тим, хто використовує її для прийняття управлінських рішень.

Цей вид обліку відображає численні господарські операції, явища та процеси, які вносять зміни до складу та розміщення господарських засобів і джерел їх утворення, використання яких потребує чіткої організації. Під час побудови обліку на підприємстві потрібно врахувати такі три аспекти, як організаційні, методичні та технічні. Система бухгалтерського обліку не буде функціонувати без

організації, яка виступає ефективним інструментом побудови та здійснення облікового процесу [3, с. 60].

Предмет бухгалтерського обліку охоплює цілий спектр процесу відтворення. Так, сюди належать виробництво, розподіл, споживання, зокрема дослідження стану грошових коштів підприємства в процесі фінансово-господарської діяльності.

Під організацією бухгалтерського обліку слід розуміти науково обґрунтовану систему умов та елементів побудови облікового процесу задля отримання достовірної та своєчасної інформації про господарську діяльність підприємства та здійснення контролю з раціональним використанням його ресурсів.

Слід усвідомлювати, що бухгалтерський облік є засобом і функцією управління підприємства. Від раціональної організації бухгалтерського обліку залежить ефективність управління, тому метою організації обліку є ефективне виконання обліком інформаційних і контрольних функцій.

На практиці організація бухгалтерського обліку є цілеспрямованою діяльністю керівника й головного бухгалтера підприємства зі створення, постійного упорядкування та вдосконалення системи бухгалтерського обліку задля забезпечення інформацією зовнішніх і внутрішніх користувачів [4, с. 6].

Питання організації обліку на підприємстві стосується потенціалу його власника або власників чи посадової особи відповідно до чинного законодавства та певних установчих документів.

Організація бухгалтерського обліку на підприємстві залежить від низки таких критеріїв:

- форма власності;
- організаційно-правова форма підприємства;
- характер, технології та обсяг діяльності;
- чисельність персоналу;
- структура управління.

Організація цього виду обліку повинна здійснюватися з моменту створення підприємства, оскільки вона в подальшому безпосередньо впливає на ефективність бухгалтерського обліку.

Предмет організації обліку охоплює обліковий процес; працю людей, які здійснюють облік; забезпечення достовірності обліку, контролю та аналізу.

Об'єктами організації обліку можуть бути технологія облікового процесу; праця бухгалтерів; розвиток і вдосконалення обліку; організаційне, технічне, інформаційне та інше забезпечення обліку [5, с. 6].

Організація обліку – це один із найбільш відповідальних етапів створення підприємства та підготовки його до ефективної діяльності. Без організованого обліку неможлива господарська діяльність підприємства. На підприємстві бухгалтерський облік організовується переважно для забезпечення різних користувачів необхідною інформацією.

Виконання завдань організації бухгалтерського обліку забезпечить своєчасне, повне, достовірне та безперервне відображення всіх господарських операцій, явищ та процесів; оброблення інформаційних даних; складання облікових реєстрів і звітності [3, с. 61–62].

Відповідно до Закону України «Про бухгалтерський облік і фінансову звітність в Україні», підприємству надана можливість самостійно вибирати одну з таких форм організації бухгалтерського обліку.

1) Введення у штат підприємства посади бухгалтера або створення бухгалтерської служби на чолі з головним бухгалтером. При цьому за потреби підприємство може виділяти філії, представництва, відділення та інші відособлені підрозділи, які зобов'язані вести бухгалтерський облік з подальшим включенням їх показників у фінансову звітність підприємства. Це традиційна форма організації ведення бухгалтерського обліку, якою сьогодні користується більшість підприємств.

2) Користування послугами фахівця з бухгалтерського обліку, зареєстрованого як підприємець без створення юридичної особи. При цьому між підприємством і бухгалтером-підприємцем укладається договір на надання послуг з ведення бухгалтерського обліку, який фактично є договором цивільно-правового характеру. Правові відносини між сторонами регулюються Цивільним кодексом України. Під час укладання договору на ведення бухгалтерського обліку слід чітко визначити обов'язки бухгалтера-підприємця і його відповідальність. У разі доручення такому бухгалтеру ведення податкового обліку й складання звітності це має бути передбачене в договорі як окрема умова. В разі порушення договірних умов бухгалтер-підприємець несе цивільно-правову відповідальність згідно з умовами договору. Як правило, під час укладання такого договору передбачається повна матеріальна відповідальність бухгалтера-підприємця за дії, що привели підприємство до матеріальних втрат.

3) Ведення на договірних основах бухгалтерського обліку централізованою бухгалтерією або аудиторською фірмою. Таку форму ведення бухгалтерського обліку доцільно використовувати на малих і середніх підприємствах. Перевага цієї форми полягає в тому, що в аудиторських фірмах працюють фахівці високої кваліфікації, які добре знають законодавство з бухгалтерського обліку й оподаткування, постійно відстежують усі зміни, що відбуваються на законодавчому рівні.

4) Самостійне ведення бухгалтерського обліку й складання звітності безпосередньо власником або керівником підприємства. Підприємство може не користуватися послугами бухгалтера, якщо його функції буде виконувати власник підприємства або призначений ним керівник. Цю форму організації

бухгалтерського обліку застосовують на невеликих приватних підприємствах. Таку форму заборонено використовувати на підприємствах, звітність яких повинна обнародуватися (акціонерні товариства, банки, інвестиційні компанії тощо). Обґрунтований вибір однієї з чотирьох організаційних форм ведення бухгалтерського обліку має для підприємства велике значення [5, с. 10–12].

Бухгалтерський облік поєднує господарську діяльність підприємства та осіб, що приймають відповідні рішення на основі бухгалтерської інформації. Бухгалтерський облік є частиною загальної інформаційної системи, яка перетворює дані, зафіксовані в документах, на продукт для управління – звітність. Дані про господарську діяльність є входом у систему бухгалтерського обліку, а корисна інформація для осіб, які приймають рішення, – виходом з неї. Бухгалтерський облік є упорядкованою системою збирання, реєстрації та узагальнення інформації у грошовому вираженні про майно, зобов'язання й капітал підприємства та їх рух шляхом суцільного, безперервного та документального відображення господарської діяльності підприємства [6, с. 8].

Нині бухгалтер на підприємстві – це не просто фахівець із питань бухгалтерського (фінансового) обліку та оподаткування. На практичному досвіді бухгалтер є і юристом, який провадить договірну роботу, і кадровиком, який призначений контролювати питання трудових правовідносин і кадрового обліку, і фінансовим керівником. Здійснення обов'язків бухгалтера тримається під контролем як з боку замовників (власників, керівників), так і з боку державних органів (податкової служби тощо). Професія бухгалтера зобов'язує здійснювати безперервне навчання для додержання професіоналізму. Бухгалтер є топ-менеджером самого підприємства, який бере участь у прийнятті певних рішень.

Підприємство, що становить суспільний інтерес, зобов'язане утворити бухгалтерську службу на чолі з головним бухгалтером, до складу якої входить не менше двох осіб.

Керівник підприємства зобов'язаний створити необхідні умови для правильного ведення бухгалтерського обліку, забезпечити неухильне виконання всіма підрозділами, службами та працівниками, що стосуються бухгалтерського обліку, правомірних вимог бухгалтера щодо дотримання порядку оформлення та подання до обліку первинних документів.

Головний бухгалтер або особа, на яку покладено ведення бухгалтерського обліку підприємства, забезпечує дотримання на підприємстві встановлених єдиних методологічних засад бухгалтерського обліку, складання й подання у встановлені строки фінансової звітності; організує контроль за відображенням на рахунках фінан-

сового обліку всіх господарських операцій; бере участь в оформленні матеріалів, пов'язаних з нестачею та відшкодуванням втрат від нестачі, крадіжки та псування активів підприємства; забезпечує перевірку стану бухгалтерського обліку у філіях, представництвах, відділеннях та інших відокремлених підрозділах підприємства [7, с. 14].

У нових умовах у підприємств зростає необхідність активніше використовувати бухгалтерський облік, щоб контролювати стан і рух коштів, а також господарські процеси, пов'язані з виробництвом, розподілом, обміном і споживанням матеріальних благ. Ці дані керівництво підприємства буде використовувати під час створення своєї економічної політики, а на її основі створювати облікову та податкову політику підприємства [8, с. 8].

Система бухгалтерського обліку не буде діяти на певному підприємстві без організації, яка виступає дієвим засобом побудови та виконання облікового процесу, розвитку підприємства. Організація обліку має велике значення для задоволення вимог управлінського персоналу в певній інформації, яка є причиною для пошуку підвищення результативності суб'єкта господарювання. Бухгалтерський облік охоплює процедуру реєстрації та підбиття підсумків підприємницької та фінансової діяльності підприємства в певних документах, книгах та записах. Бухгалтерський облік, а саме практичну діяльність, можна визначити як цілеспрямований процес отримання та переведення інформації про господарську діяльність підприємства зовнішнім та внутрішнім користувачам для прийняття управлінських рішень.

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

Отже, бухгалтерський облік є значущою ланкою всієї інформаційної системи підприємства, забезпечує порядок управління на всіх ступенях необхідною інформацією для оцінювання, аналізу, прогнозування різновидів управлінських рішень задля підвищення ефективності діяльності підприємства, збільшення майна власників, задоволення потреб суспільства тощо. Дані бухгалтерського обліку є важливим джерелом інформації, яку упорядковують у фінансову звітність. Фінансова звітність є джерелом інформації про результати фінансово-господарської діяльності підприємства.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Бруханський Р.Ф. Бухгалтерський облік : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2016. С. 17.
2. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні : Закон України від 16 липня 1999 р. № 996-XIV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 30.10.2021).
3. Сторожук Т.М. Облікова політика підприємства : навчальний посібник. Ірпінь : Національний університет ДПС України, 2015. С. 60–62.
4. Гольцова С.М. Організація обліку : навчальний посібник. Суми : УАБС, 2005. С. 6.
5. Карпушенко М.Ю. Організація обліку : навчальний посібник. Харків : ХНАМГ, 2011. С. 6, 10–12.
6. Малиуга Н.М., Пархоменко В.М. Бухгалтерський облік (загальна теорія): конспект лекцій в схемах і таблицях : навчальний посібник. Київ : Консультант, 2017. С. 8.
7. Крупка Я.Д., Задорожний З.В., Гудзь Н.В. Фінансовий облік : підручник. Тернопіль : ТНЕУ, 2019. С. 14.
8. Давидюк Т.В., Манойленко О.В., Ломаченко Т.І., Резніченко А.В. Бухгалтерський облік : навчальний посібник. Харків : Видавничий дім «Гельветика», 2016. С. 8.

#### **REFERENCES:**

1. Brukhansky R.F. (2016) *Bukhhalters'kyi oblik* [Accounting]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
2. On Accounting and Financial Reporting in Ukraine: Law of Ukraine of 16.07.99 No. 996-XIV. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (accessed 30 October 2021).
3. Storozhuk T.M. (2015) *Oblikova polityka pidpryyemstva* [Accounting policy of the enterprise]. Irpin: National University of the State Tax Service of Ukraine. (in Ukrainian)
4. Holtsova S.M. (2005) *Orhanizatsiya obliku* [Organization of accounting]. Sumy: UBBS. (in Ukrainian)
5. Karpushenko M.Y. (2011) *Orhanizatsiya obliku* [Organization of accounting]. Kh.: KHNAMG. (in Ukrainian)
6. Maliuga N.M., Parkomenko V.M. (2017) *Bukhhalters'kyi oblik (zahal'na teoriya)* [Accounting (general theory): lectures summary in diagrams and tables]. Kyiv: Consultant. (in Ukrainian)
7. Krupka Ya.D., Zadorozhny Z.V., Hudz N.V. (2019) *Finansovyy oblik* [Financial accounting]. Ternopil: TNEU. (in Ukrainian)
8. Davydyuk T.V., Manoylenko O.V., Lomachenko T.I., Reznichenko A.V. (2016) *Bukhhalters'kyi oblik* [Accounting]. Kharkiv: Helvetika Publishing House. (in Ukrainian)

## CURRENT ISSUES REGARDING MANDATORY AUDITING UNDER QUARANTINE RESTRICTIONS

## АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ОBOB'ЯЗКОВОГО АУДИТУ В УМОВАХ КАРАНТИННИХ ОБМЕЖЕНЬ

*Under quarantine conditions, there are many issues related to the life support of the country. Entrepreneurs and business owners had to ensure that work was properly organized. Even today there are many developments in accordance with current legislation and international experience in the pandemic, but not enough attention is paid to mandatory audit in Ukraine (its organization by both business owners and auditors). Under quarantine restrictions, there are many questions about the organization of business owners and employees, it is necessary to follow the rules dictated by the pandemic. Therefore, the problem arose of how to minimize risks during the audit and maximize the organization of the auditors and enterprises. In the study the author made an attempt to disclose theoretical issues and give practical recommendations for mandatory audit in quarantine.*

**Key words:** audit, statutory audit, system, quarantine restrictions, financial statements, pandemic conditions, audit report.

*Світова пандемія коронавірусної хвороби (COVID-19) та запровадження Кабінетом Міністрів України карантинних та обмежувальних заходів, спрямованих на протидію її подальшому поширенню в Україні, зумовили виникнення додаткових ризиків діяльності суб'єктів господарювання, що має враховуватися при аудиті їх фінансової звітності. В умовах карантинних обмежень виникає багато питань стосовно забезпечення життєдіяльності країни, всі сфери повинні були перейти на новий, досі невідомий стиль роботи. Підприємці та власники бізнесу повинні були забезпечити правильну організацію роботи, найманий персонал повинен дотримуватись правил продиктованих пандемією. Наразі не при-*

*зупинено період карантинних обмежень, які спричинили розбалансованість економічної системи держави взагалі, та окремих елементів фінансового сектору економіки, а саме доцільності та прозорості складання звітності та проведення аудиту. Вже сьогодні існує багато напрацювань згідно з діючим законодавством та міжнародним досвідом роботи у період пандемії, проте не достатньо уваги приділено питанням обов'язкового аудиту в Україні, а саме його організації як зі сторони власників підприємств та і зі сторони аудиторів. В сучасних умовах карантинних обмежень виникає багато питань стосовно організації роботи власників бізнесу та найманих працівників, необхідно дотримуватись правил продиктованих пандемією. Особливо актуальним постало питання проведення виїзних заходів, а саме проведення незалежного аудиту. Проведення цього виду перевірки було під великим питанням. Визначення чи дотримуються підприємства діючого законодавства та нормативних актів стосовно податкових відрахувань та чи правильно ведеться бухгалтерський облік та фінансова звітність на підприємстві не може чекати закінчення пандемії. Тому виникла проблема, як мінімізувати ризики при проведенні аудиту та максимізувати організацію роботи аудиторів та підприємств. У дослідженні автором зроблено спробу розкрити теоретичні питання та надати практичні рекомендації при проведенні обов'язкового аудиту в умовах карантинних обмежень.*

**Ключові слова:** аудит, обов'язковий аудит, система, карантинні обмеження, фінансова звітність, умови пандемії, аудиторський звіт.

УДК 657. 517.04

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.70-29>

**Shevchenko Iryna**

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

**Шевченко І.О.**

к.е.н., доцент кафедри обліку

та бізнес-консалтингу

Харківський національний університет

імені Семена Кузнеця

*В условиях карантина возникает много вопросов по обеспечению жизнедеятельности страны. Предприниматели и владельцы бизнеса должны были обеспечить правильную организацию работы. Уже сегодня существует много наработок в соответствии с действующим законодательством и международным опытом работы в период пандемии, однако недостаточно внимания уделено вопросам обязательного аудита в Украине: его организации как с стороны владельцев предприятий и со стороны аудиторів. В условиях карантинных ограничений возникает много вопросов по организации работы собственников бизнеса и наемных работников, необходимо соблюдать правила, продиктованные пандемией. Потому возникла проблема, как минимизировать риски при проведении аудита и максимизировать организацию работы аудиторів и предприятий. В исследовании автором сделана попытка раскрыть теоретические вопросы и предоставить практические рекомендации при проведении обязательного аудита в условиях карантина.*

**Ключевые слова:** аудит, обязательный аудит, система, карантинные ограничения, финансовая отчетность, условия пандемии, аудиторский отчет.

**Problem statement.** Under the current conditions of quarantine restrictions there are many questions concerning the organization of business owners and employees, it is necessary to comply with the rules dictated by the pandemic. The issue of offsite event, namely independent audits, has become particularly relevant. Conducting these types of audits is a big issue. Determining whether companies comply with applicable laws and regulations regarding tax deductions and whether the company's accounting and financial statements are properly maintained

cannot wait until the end of the pandemic. Therefore, the problem arose of how to minimize audit risks and maximize the organization of auditors and companies.

**Analysis of recent research and publications.**

In the course of work on the disclosure of the research topic the recommendations on reporting for COVID-19 Accountancy Europe [1] were analyzed, the recommendations for auditors during the pandemic on the website of the Audit Chamber of Ukraine [2] were considered, the works of foreign and domestic scientists were reviewed (Al-Masoodi H.,



Al-Kawaz SM, Abbas AA, John Lorinc, Joseph Radigan, Bunget O., Puhachova M.V., Antonyuk O.R. and Pavlyuk V.V.).

**Selection of previously unresolved parts of a common problem.** The topic of the study is quite relevant due to the fact that the period of quarantine restrictions, which led to an imbalance of the economic system as a whole and individual element of the financial sector of the economy, namely the validity and transparency of reporting and auditing. Today there are many developments in accordance with current legislation and international experience in the pandemic, but not enough attention is paid to the issue of mandatory audit in Ukraine, namely its organization as business owners and auditors.

The international professional organization Accountancy Europe [1] provided recommendations for reporting and auditing during the COVID-19 outbreak. Accountancy Europe (formerly the Federation of European Accountants), which brings together 51 professional organizations of accountants, auditors and consultants.

Thus, accounting and auditing standards, despite the difficult times in which mankind finds itself, should be applied correctly. "Companies must comply with accounting and auditing standards and thus respond intelligently and practically to coronavirus issues," Accountancy Europe stated [1].

"Businesses adversely affected by COVID-19, such as small businesses or companies operating in the travel, leisure, and aviation industries, should pay attention to the possibility of continuing their operations. However, the balance sheet should reflect the financial condition of these companies at the end of the reporting period," emphasized the representatives of Accountancy Europe [1].

**The purpose of the article.** The main purpose of the study is to disclose theoretical issues and provide practical recommendations for mandatory audits under quarantine restrictions.

**Presentation of the main material.** Under quarantine restrictions, private managers, despite the stressful situation and difficult circumstances, should act accurately, consistently and transparently in accordance with applicable law.

The vacation season is over, the end of the year is approaching, and it is time to think about a mandatory audit for 2020. With the pandemic, CEOs are asked the same questions every time (Figure 1).

As can be seen from Figure 1, these issues are quite important for the managers of enterprises, as they relate to the presentation and disclosure of financial statements, as well as the entire process and procedure of the audit.

With the quarantine situation in the country, the question of the effect of COVID-19 on the inspection period is important.

Due to the epidemiological situation, on March 30, 2020. The Verkhovna Rada of Ukraine adopted the Law of Ukraine №540-IX "On Amendments to Certain Legislative Acts Aimed at Ensuring Additional Social and Economic Guarantees in Connection with the Spread of Coronavirus Disease (COVID-2019)", which amends Section V "Final provisions" of the Law of Ukraine "On Accounting and Financial Reporting" and extends the deadline for publishing financial statements, including consolidated financial statements, along with the auditor's report.

The audited financial statements must be disclosed within 90 calendar days from the day following the day the quarantine ends, but no later than December 31, 2020. In addition, for companies that are issuers of securities, within the period specified in Clause 7 of Section VII "Final Provisions" of the Law "On Securities and Stock Market", but no later than December 31, 2020.

Thus, there is one solution to this issue, and that is not to delay the signing of the contract for the audit, as the procedures for approving and planning the audit takes time.

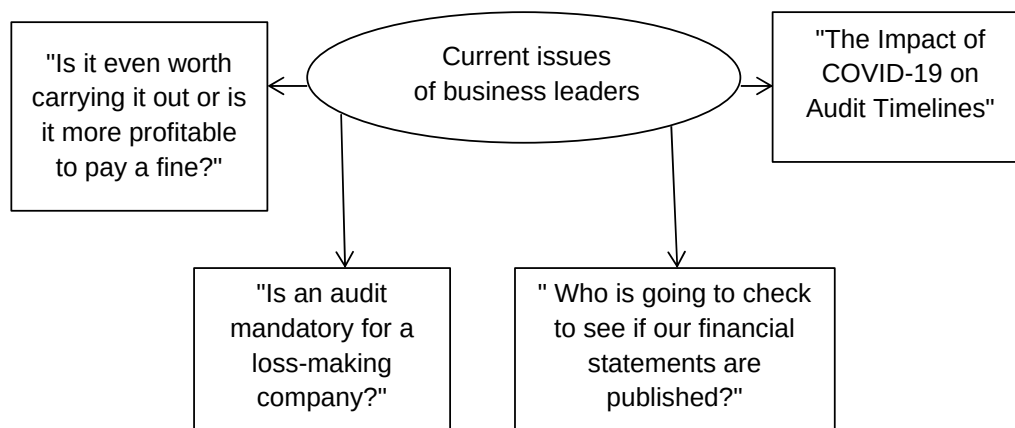


Fig. 1 Current issues for business leaders in relation to the mandatory audit

Source: author's elaboration

Take care of this in advance to prepare financial statements based on the recommendations of qualified auditors who will audit in the interests of your company, because the financial result determined in the financial statements affect the object of taxation of income tax in accordance with the Tax Code of Ukraine.

Laws adopted in Ukraine in 2020 address current issues related to mandatory audits.

In accordance with the Law of Ukraine of 16.07.99 № 996-XIV "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine" (hereinafter – the Law on Accounting), as amended on the date of publication, the following categories of companies must publish annual financial statements and annual consolidated financial statements along with the audit report:

Enterprises of public interest (except for large enterprises which are not issuers of securities), public joint stock companies, natural monopolies in the national market and economic entities operating in the extractive industries (not later than April 30 of the year following the reporting period);

Large enterprises that are not issuers of securities and medium-sized enterprises (not later than June 1 of the year following the reporting period);

Other financial institutions related to micro- and small enterprises (not later than June 1 of the year following the reporting period).

To determine which category a company falls into, you must analyze the criteria set forth in the Law on Accounting and meet at least two of those listed in one category as of the date of the annual financial statements.

To determine compliance with the criteria set in euro, the official exchange rate of hryvnia (UAH) to foreign currencies (average for the period), calculated on the basis of the National Bank exchange rates set for euro during the year, is used [2].

If an enterprise in one of the above categories fails to meet the above criteria in terms of annual financial statements for two consecutive years, it falls into the relevant category of enterprises.

That is, in order to change the category, the company must meet the new criteria for two consecutive years.

The most important question concerning the audit of financial statements concerns a loss-making enterprise.

Specifically, is there an obligation to audit the financial statements?

The disclosure requirements for annual financial statements and annual consolidated financial statements along with the auditor's report are established for certain categories of businesses [2].

Thus, the claimed losses do not affect the obligation to conduct an audit and do not relieve the company from the consequences in case of violation of the relevant requirements of the Law on Accounting.

The next question to consider is about fines. Many entrepreneurs are wondering, "Is it worth it to withhold it at all or is it more profitable to pay the fine?"

Article 163-16 of the Code of Ukraine on Administrative Offences provides for penalties for late publication of the audited financial statements in the amount:

From 1000 to 2000 untaxed minimum incomes, i.e. from 17000 to 34000 UAH for the first offense;

From 2000 to 3000 untaxed minimum incomes, i.e. from 34000 to 51000 UAH for a repeated violation;

Payment of the fine does not relieve the company from the obligation to conduct an audit.

Thus, it can be concluded, even if the head of the enterprise decides not to conduct an audit, and pay a fine, the payment of a fine does not exempt him from the audit.

Is the auditor's report a component of the tax reporting?

Adopted on 16.01.2020, the Law of Ukraine № 466-IX "On amendments to the Tax Code of Ukraine regarding improvement of tax administration, elimination of technical and logical inconsistencies in tax legislation" amends paragraph 46.2 of Art. № 46 TCU, which gives the value of tax on mandatory audit.

Thus, until the end of 2020, income tax payers who are required by the Law on Accounting to conduct an audit, along with the tax return must submit to the State Tax Service annual financial statements with the auditor's report.

Note that the financial statements are an appendix to the income tax return and are an integral part of it.

Therefore, an income tax return without an auditor's report can be considered by the fiscal authorities as "improperly compiled" or not "submitted" at all.

It should also be noted that, according to the updated § 39.4.6 and § 39.4 Article 39 of the TCU, companies that prepare transfer pricing documentation for submission to regulatory authorities must supplement it with a copy of the auditor's report on the taxpayer's accounting (financial) statements for the reporting period (periods) for which the transfer pricing documentation is filed (if its availability is required by the taxpayer).

As part of the research topic, it is appropriate to consider the specifics of auditors' work during a pandemic.

The coronavirus pandemic and related quarantine measures have affected internal audit services around the world, and Ukraine is no exception.

The management of the internal audit function urgently needs:

- 1) to return all auditors from business trips;
- 2) to determine which part of the team can work from home and which auditors should be able to work from the office;

3) to make sure that all internal auditors have laptops with the access and settings necessary for remote work (for example, due to the need for banking secrecy, banks usually have rather strict limitations on the ability to work with customer data outside the office);

4) to develop a plan for regular communications between team members in a remote work environment;

5) to review the audit plan to see which audits are easier to conduct remotely, which risks have become more relevant in the new environment, which departments have increased quarantine workloads, and so on.

Extraordinary circumstances require extraordinary leadership. In a pandemic, internal audit leaders need to not only provide the necessary assistance to business owners and managers, but also take all necessary steps to ensure their teams are working effectively [7].

The specifics of auditors' work during a pandemic are presented in Table 1.

Thus, it can be concluded that the work under quarantine has its own characteristics, which relate to both the correct and safe organization of the work process, and the definition of priorities and solutions to audit procedures in a new environment.

The organization of remote work of internal auditors has a number of significant obstacles.

First, auditors cannot conduct physical examinations and inspections under quarantine conditions.

Secondly, working from home, they may not have access to the organization's critical systems and databases, making it impossible to conduct much of the planned testing and analysis.

Third, managers in various areas may be overwhelmed with critical issues related to the functioning of the organization in the new environment and may not be able to participate in meetings related to internal auditing.

In such circumstances, the work of internal auditors during the quarantine period is often limited to filling out working papers on the audits that have been started, preparing for the next audits, which includes drawing up an audit program, studying the regulatory framework, and so on.

Finally, auditors may engage in other work not directly related to the audit, such as conducting risk assessments, updating internal regulations governing internal audit activities, conducting internal quality assessments of internal audit functions, distance learning, etc.

**Conclusions and suggestions.** Thus, it is possible to conclude that the organization of remote work of internal auditors has a number of significant obstacles, both for the auditors themselves, and for companies. So, under quarantine, auditors cannot conduct any physical examinations and inspections, entrepreneurs did not work at all, or declared bankruptcy, or worked part-time/remotely. In addition, working from home, auditors may not have access to the organization's critical systems and databases, making it impossible to perform much of the planned testing and analysis. In addition, managers in various areas may be overwhelmed by critical issues related to the functioning of the organization in the new environment and may not be able to participate in meetings related to internal audit. All of this makes further research on this topic relevant.

Table 1

**Peculiarities of auditors' work during a pandemic**

Peculiarity	Characteristic
Organization of remote work of the main part of the staff	All key accesses and settings must be considered, obstacles auditors may encounter when working from home, and the need for regular communication between team members.
Identification of priorities in the new environment	It may be necessary to revise the audit plan to focus on audit work not directly related to the audit, such as risk assessments.
Adaptation of audit procedures	It is necessary to analyze whether the usual audit procedures can be adapted to the new environment, for example, by examining CCTV footage instead of physically visiting certain facilities or conducting remote control testing by analyzing the information available in the system.
Organization of teamwork	It is possible to continue to work on team building and socialization despite the physical distance between employees. For example, virtual spaces can be set up where colleagues can communicate freely with each other and share personal experiences to continue to feel part of the same team. It is noted that despite the peculiarities of the situation, internal audit leaders should not forget their leadership role and the responsibilities associated with it. It is important to remember that internal auditors are highly trained professionals who perform best when given the opportunity to find their own solutions to a problem, rather than simply telling them what to do. Therefore, the team should be actively involved in discussing necessary changes to the internal audit function, revising the audit plan, and updating audit procedures.
Safe environment	Also, the head of internal audit should not forget the importance of creating a safe and comfortable environment for all team members, especially in a stressful situation. This requires sharing with the team the information available on the measures planned by senior management in response to the crisis, discussing changes in internal audit work, and not overburdening employees during this already stressful period.

Source: summarized and supplemented 3, 4, 9, 12.

REFERENCES:

1. Accountancy Europe (electronic journal). Available at: <https://www.accountancyeurope.eu/>
2. Audit Chamber of Ukraine [Audytor'ska palata Ukrayiny] (electronic journal). Available at: <https://www.apu.com.ua/>
3. Joseph Radigan (2020) How the coronavirus may affect financial reporting and auditing (electronic journal). Available at: <https://www.journalofaccountancy.com/news/2020/mar/how-coronavirus-may-affectfinancial-reporting-auditing-23087.html>.
4. The chamber of auditors and accountants of Ukraine (2020) Yak provodyty audyt, yakshcho diyut' zhorstki obmezheniya peresuvannya [How to conduct an audit if there are strict restrictions on movement]. Available at: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiini-novyny/1864-yak-provodyty-audyt-iakshchodiiut-zhorstki-obmezheniya-peresuvannya>
5. Coronavirus crisis: implications on reporting and auditing (2020) Available at: <https://www.accountancyeurope.eu/publications/coronavirus-crisis-implications-on-reporting-andauditing/>.
6. The chamber of auditors and accountants of Ukraine (2020) Yaki audytor'ski protsedury slid zastosovuvaty dlya otsinky zdatnosti kompaniyi prodovzhuvaty diyal'nist' na bezperervniy osnovi pislya COVID-19. [What audit procedures should be used to assess a company's ability to continue as a going concern after COVID-19?]. Available at: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiini-novyny/1868-yaki-audytor-ski-protsedury-slidzastosovuvaty-dlia-otsinky-zdatnosti-kompanii-prodovzhuvaty-diialnist-na-bezperervnii-osnovipislia-covid-19>.
7. The chamber of auditors and accountants of Ukraine (2020) Yak zminylasya komunikatsiya mizh audytoramy vseredyni hrupy i z kliyentamy v umovakh koronokryzy [How has communication between auditors within the group and with clients changed during the coronary crisis?]. Available at: <https://cutt.ly/EhmDVVV>.
8. John Lorinc (2020) How the pandemic has transformed the way auditors work (electronic journal). Available at: <https://www.spcanada.ca/en/news/pivot-magazine/2020-06-17-post-covid-19-auditing>.
9. Antonyuk O.R., Pavlyuk V.V. (2020) Oblik, analiz, audyt ta opodatkovannya: suchasna paradyhma v umovakh staloho rozvytku [Accounting, analysis, audit and taxation: a modern paradigm in terms of sustainable development] (electronic journal). Kyiv: ISBN 978-966-926-353-7. P. 285–287.
10. Ali Al-Masoodi H., Al-Kawaz S.M., Abbas A.A (2020) [Accounting Readings During the Time of Covid-19]. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*; 7(5): 158–166. DOI: 10.18415/ijmmu.v7i5.1673.
11. Bunget O.-C. and etc. (2020) [Opinions Regarding the Impact of the COVID-19 Pandemic over the Financial Reporting]. *Business Review*; 1(7): 11–18. DOI: 10.37945/cbr.2020.07.02.
12. Puhachova M.V. (2020) Statystyka Ukrayiny [Using Economic Barometers to Analyze the Impact of

the COVID-19 Pandemic on the National Economies]; 88(1): 59–65. DOI: 10.31767/su.1(88)2020.01.07.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК

1. Accountancy Europe [Електронний ресурс]: URL: <https://www.accountancyeurope.eu>.
2. Аудиторська палата України [Електронний ресурс]: URL: <https://www.apu.com.ua>.
3. Joseph Radigan. How the coronavirus may affect financial reporting and auditing. 2020. URL: <https://www.journalofaccountancy.com/news/2020/mar/how-coronavirus-may-affectfinancial-reporting-auditing-23087.html>.
4. Як проводити аудит, якщо діють жорсткі обмеження пересування. 2020. URL: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiini-novyny/1864-yak-provodyty-audyt-iakshchodiiut-zhorstki-obmezheniya-peresuvannya>
5. Coronavirus crisis: implications on reporting and auditing. 2020. URL: <https://www.accountancyeurope.eu/publications/coronavirus-crisis-implications-on-reporting-andauditing/>.
6. Які аудиторські процедури слід застосовувати для оцінки здатності компанії продовжувати діяльність на безперервній основі після COVID-19. 2020. URL: <https://www.pabu.com.ua/ua/mediacentr-3/profesiini-novyny/1868-yaki-audytor-ski-protsedury-slidzastosovuvaty-dlya-otsinky-zdatnosti-kompanii-prodovzhuvaty-diialnist-na-bezperervnii-osnovipislia-covid-19>.
7. Як змінилася комунікація між аудиторами всередині групи і з клієнтами в умовах коронакризи. 2020. URL: <https://cutt.ly/EhmDVVV>.
8. John Lorinc. How the pandemic has transformed the way auditors work. 2020. URL: <https://www.spcanada.ca/en/news/pivot-magazine/2020-06-17-covid-19-auditing>.
9. Антонюк О.Р., Павлюк В.В. Вплив пандемії на методичне та організаційне виконання аудиту фінансової звітності. *Облік, аналіз, аудит та оподаткування: сучасна парадигма в умовах сталого розвитку* [Електронний ресурс]: зб. Матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 20-й річниці створення кафедри аудиту; 10 грудня 2020 р. Київ, КНЕУ, 2020. С 285–287. ISBN 978-966-926-353-7.
10. Ali Al-Masoodi H., Al-Kawaz S.M., Abbas A.A. Accounting Readings During the Time of Covid-19 / Hayder Ali Al-Masoodi, Salah Mahdi Al-Kawaz, Ali Abdulhassan Abbas. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*. 2020; 7(5): 158-166. DOI: 10.18415/ijmmu.v7i5.1673.
11. Bunget O.-C. and etc. Opinions Regarding the Impact of the COVID-19 Pandemic over the Financial Reporting / Ovidiu-Constantin BUNGET, Alin-Constantin DUMITRESCU, Cristian LUNGU, Andrei-Marius OLARIU CECCAR. *Business Review*. 2020; 1(7): 11–18. DOI 10.37945/cbr.2020.07.02.
12. Puhachova M.V. Using Economic Barometers to Analyze the Impact of the COVID-19 Pandemic on the National Economies. *Статистика України*. 2020; 88(1): 59–65 DOI: 10.31767/su.1(88)2020.01.07.

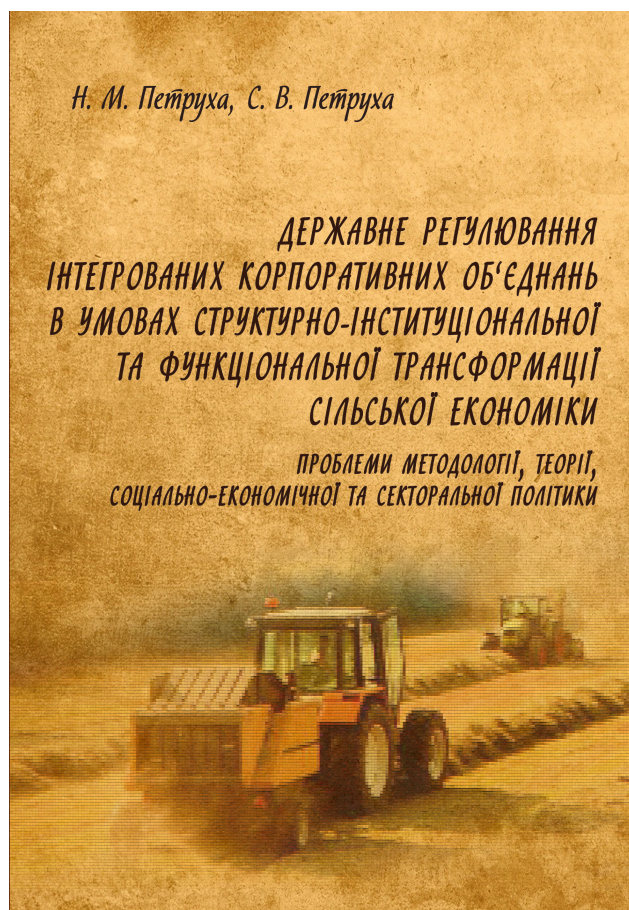
## РОЗДІЛ 8. РЕЦЕНЗУВАННЯ

Ткаченко Н.В.

д.е.н., професор,  
заслужений економіст України,  
директор Інституту післядипломної освіти  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

## РЕЦЕНЗІЯ

на монографію Петрухи Н. М. та Петрухи С. В.  
**«ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ІНТЕГРОВаних КОРПОРАТИВНИХ  
ОБ'ЄДНАНЬ В УМОВАХ СТРУКТУРНО-ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОЇ  
ТА ФУНКЦІОНАЛЬНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ СІЛЬСЬКОЇ ЕКОНОМІКИ:  
ПРОБЛЕМИ МЕТОДОЛОГІЇ, ТЕОРІЇ, СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОЇ  
ТА СЕКТОРАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ»<sup>1</sup>**



Сільська економіка поряд із питаннями державного регулювання аграрного сектору – сучасний мейнстрім нової теоретизації й параметризації наукових пошуків пост-ковідної стабілізації протікаючих в середині неї фінансово-економічних, адміністративно-операційних і господарсько-виробни-

чих процесів зі зміщенням управлінського фокусу з екстенсивного масштабування агропродовольчих систем в бік їх інтенсифікації, яка поступально пронизується духом глобальної фінансовізації (формування нової парадигми Bitcoin-фермо-економіки паралельно або послідовно існуючій традиційній сільській економіці), «нової» корпоративізації господарських інститутів аграрного сектору та глобалізації з програмованим ноосферним співрозвитком. Без перебільшення сільська економіка в координатах національного господарства перебуває в фокусі уваги політичного істеблшменту який за останні кілька років породив новий етап земельної реформи та відродив спеціалізований інститут державної влади – Міністерство аграрної політики та продовольства України, відповідальний за формування спільного ментального простору у сфері аграрної політики, її колаборації з державними фінансами та архітектурно-будівельною галуззю. Така увага викликана реформою децентралізації владних повноважень з перерозподілом ресурсів на їх виконання, створенням первинної ланки адміністративно-територіального устрою держави – територіальні громади та передачею їм у комунальну власність державних земель сільськогосподарського призначення. І це відбувається на тлі радикальних інституціональних трансформацій, викликаних функціонуванням нових укрупнених районів, обмеження лише контрольними функціями впливу на них обласних державних адміністрацій, вимагаючи створення нової регуляторної архітектури забезпечення сталого розвитку сільської економіки за участі органів місцевого самоврядування і інтегрованих корпоративних об'єднань. Вирішенню згаданих

<sup>1</sup>Петруха Н. М., Петруха С. В. Державне регулювання інтегрованих корпоративних об'єднань в умовах структурно-інституціональної та функціональної трансформації сільської економіки: проблеми методології, теорії, соціально-економічної та секторальної політики : монографія / Н. М. Петруха, С. В. Петруха ; Київський національний університет будівництва і архітектури. – Київ : ТОВ «Видавничий дім «Професіонал», 2020. – 496 с. + 1 електрон. опт. диск ; 12 см.

методологічних проблем в умовах інерціювання ортодоксально забарвлених кризогенних факторів функціонування та розвитку сільської економіки, їх поглиблення енергокризою в переробній ланці агропродовольчого ланцюга створення доданої вартості й присвячена монографія Н.М. Петрухи і С.В. Петрухи.

Дана монографія виконана у Київському національному університеті будівництва та архітектури на кафедрі менеджменту в будівництві, яка перша серед базових ланок непрофільних аграрних університетських шкіл, акцентовано розпочала відроджувати питання сільського будівництва, колаборації аграрної й будівельної економіки, створювати біоекономічну школу агро-будівельних менеджерів і економістів, націлених на наукове обґрунтування пост-ковідної трансформації національного господарства, розчинення закостенілого розуміння сільської економіки лише в координатах сільського господарства й фермерського руху.

Прикметно, що для Н.М. Петрухи кафедра менеджменту в будівництві КНУБА є науковою колицею її інтелектуальних здобутків, доведених спочатку до рівня циклу агро-будівельно спрямованих наукових праць – статей, тез наукових доповідей тощо, а в кінцевому підсумку – до рецензованої монографії, яка занурює читача у сучасну філософію сільської економіки, метафізику процесів корпоратизації, історіографію взаємовпливів і взаємозалежностей інваріації сценаріїв проведення аграрної реформи й занепаду сільського будівництва як специфічного класу будівельної економіки.

С.В. Петруха є докторантом цієї ж кафедри, членом групи експертів Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (ФАО) з питань сільськогосподарської і торгівельної політики в країнах СНД, наукові пошуки якого дозволили забезпечити у монографії наскрізність викладу стратегічних ініціатив переформатування сільської економіки з урахуванням новацій у бюджетному устрої, модернізації регуляторних рівнів стимулювання сталого розвитку аграрно-будівельних кластерів, балансування в ньому інтегрованих корпоративних об'єднань та дрібних сільськогосподарських підприємств задля подолання глобальної продовольчої проблеми, реалізації у визначених межах Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року.

Авторами монографії використано методологічну основу на базі синергії фундаментальних положень економічної теорії, соціальної політики, державного регулювання економіки в цілому та сільської й будівельної зокрема, онтогенезу сільських територій у просторовій економіці, державних та місцевих фінансів і міжбюджетних відносин, а також концепції сталого розвитку, архітекtonіки аграрної і будівельної політик та їх соціоекономічна модернізація під впливом еволюції інтегро-

ваних корпоративних об'єднань в умовах коронакризової трансформації земельних відносин та вподобань сільського етносу. Це окрім іншого дозволило:

- узагальнити дані світових і національних статистичних центрів, фахових інститутів громадянського суспільства щодо ретроспективного контексту онтогенезу сільської економіки в цілому та її провідних інститутів – сільського господарства й переробно-харчової промисловості, що сформуло висукий рівень інтерактивності (до монографії додається CD-диск «INFOBOOK: аграрний сектор економіки: статистика, аналітика, прогнози») й інтуїтивності занурення читачів у структурно-динамічні ряди емпіричних даних результативності реалізації аграрної реформи, її впливу на процеси корпоратизації в аграрному секторі, формування підвалин для створення агро-будівельних кластерів як перспективної проєкції функціонування і розвитку сільської економіки;

- розкрити й поглибити теоретико-методологічні підйоми формування організаційно-економічних концептів забезпечення коронакризової стійкості й водночас простежуваності і безпечності функціонування агропродовольчих ланцюгів створення доданої вартості із позиції їх подальшого балансування із епохальними на сучасному етапі розвитку України реформами децентралізації та обігу земель сільськогосподарського призначення, процесами корпоратизації господарських інститутів сільської економіки, необхідності запровадження кліматично орієнтованого сільського виробництва у найбільш посушливих регіонах або в тих, які мають короткостроковий потенціал до суттєвого зростання температури, технологій здатних продукувати продовольство з екологічно чистим паспортом, відродити нішове сільськогосподарське виробництво та місцеву продовольчу суверенність;

- привернути увагу до проблем сільської економіки України в цілому та аграрного сектору зокрема англійської аудиторії за рахунок подання в монографії метаданих, які в достатній мірі репрезентують підсумки виконаної роботи та відображають основні положення проведеного наукового експерименту.

У цілому позитивно оцінюючи наукове та практичне значення монографії, в подальшому раджу авторам зважити на необхідність деталізації перспективної моделі регуляції сільської економіки її поділу за умовними рівнями, які враховують ступінь інтеграції агрохолдингів у соціально-економічні процеси, що проходять в конкретній територіальній громаді, рівень її фінансової спроможності, частку сільського господарства і будівельної сфери у місцевій доданій вартості. Окремо вбачається необхідність у пропонованій авторами дуальній моделі підготовки фахів-

ців для аграрного сектору економіки в умовах нової економічної реальності долучення курсу «Фінансової грамотності» та його поширення на фахівців, які дотичні до питань місцевої регуляції сільської економіки – територіальні управління сільського господарства.

Монографія буде корисною науковцям, працівникам органів державної влади, професорсько-викладацькому складу, студентам, аспіран-

там (здобувачам освітньо-наукового рівня вищої освіти), докторантам, слухачам курсів підвищення кваліфікації (в тому числі, але не виключно, учасникам сертифікаційних програм), а також усім, хто цікавиться економічною історією, продовольчими проблемами, сільською економікою та її сателітами – аграрний сектор економіки, сільське господарство, переробно-харчова промисловість та сільські території.

Наукове видання

# ПРИЧОРНОМОРСЬКІ ЕКОНОМІЧНІ СТУДІЇ

*Науковий журнал*

**Випуск 70**

Коректура • *Ю. Никитенко*

Комп'ютерна верстка • *Ю. Войтюк*

Формат 60x84/8. Гарнітура Arimo.  
Папір офсетний. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 21,88. Ум. друк. арк. 22,32.  
Підписано до друку 27.10.2021. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
65101, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1  
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: mailbox@helvetica.ua  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.