

Економічні науки

НАУКОВІ ПРАЦІ МАУП



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 2 (69), 2023



Видавничий дім
«Гельветика»
2023

Редакційна колегія

Датій О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андріюченко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Дугар Т. Є., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Заяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмасв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Malgorzata Okreglicka, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

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.

Затверджено Вченою радою
Міжрегіональної Академії управління персоналом 05.04.2023 р. (протокол № 4)

Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія KB № 24776-14716P,
видане Міністерством юстиції України 21.04.2021 р.

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2023. Вип. 2 (69). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2023. 104 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Дацій О. І., Пирог В. В., Осатюк А. В. РОЗВИТОК ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР ЗА УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	7
Ільченко С. В., Грищенко В. Ф., Грищенко І. В. ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ.....	14

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Голей Ю. М. СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО ФІСКАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ.....	24
Карбовська Л. О., Железняк К. Л. ІВЕНТ (ПОДІЄВИЙ) МАРКЕТИНГ – ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ	31
Кащена Н. Б., Остапенко Р. М., Чміль Г. Л. СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ.....	40
Козлова І. М., Баталічева Н. О. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ EDTECH КОМПАНІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	47

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Бойченко Е. Б. КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ МОДЕЛІ РЕАЛІЗАЦІЇ СПЕЦІАЛЬНОГО РЕЖИМУ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ	54
Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД	60
Якименко-Терещенко Н. В., Чайка Т. Ю., Холодок В. Д. ОПТИМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ РЕГІОНАЛЬНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД.....	66

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

Беспалий Є. А. ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ.....	73
---	----

Карбовська Л. О., Філіпов І. М.

ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ:

ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА.....78

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Добуляк Л. П., Костенко С. Б.

ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ

ІНДЕКСУ СПОЖИВЧИХ ЦІН В УКРАЇНІ.....86

МЕНЕДЖМЕНТ

Білобловський С. В.

РОЗВИТОК КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ ЗВІТУВАННЯ –

ПИТАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АБО РЕГУЛЯТОРНЕ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ.....94

Сливка О. А., Дзюбановська Н. В., Маслій В. В.

ЕМПІРИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНВЕРГЕНЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

ЗА ОБСЯГАМИ ЗАЛУЧЕНИХ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ.....104

Шишка І. В.

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ І РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....111

CONTENTS

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Datsii Oleksandr, Pyrog Viktor, Osatiuk Andrii

DEVELOPMENT OF VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES
UNDER CONDITIONS OF IMPLEMENTATION
OF INNOVATIVE AGRICULTURAL POLICY OF UKRAINE.....7

Ilchenko Svitlana, Gryshchenko Vadym, Gryshchenko Iryna

THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON THE PROFITABILITY
OF WATER TRANSPORT ENTERPRISES IN UKRAINE.....14

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Goley Yuliia

MODERN FEATURES
OF INTERNATIONAL FISCAL MANAGEMENT IN UKRAINE.....24

Karbovska Liubov, Zhelezniak Kateryna

EVENT (EVENT) MARKETING – A TOOL FOR MARKETING COMMUNICATIONS
OF AN ENTERPRISE TO INCREASE ITS COMPETITIVENESS.....31

Kashchena Nataliia, Ostapenko Roman, Chmil Hanna

STRATEGIC ANALYSIS IN MANAGEMENT
OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES:
ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECT.....40

Kozlova Inna, Batalicheva Nataliia

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF EDTECH COMPANIES
AND THEIR INFLUENCE ON THE FORMATION OF A MARKETING STRATEGY
IN THE FIELD OF EDUCATIONAL TECHNOLOGIES.....47

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Boichenko Elina

CONCEPTUALIZATION OF THE IMPLEMENTATION MODEL
OF THE SPECIAL REGIME FOR THE RESTORATION
OF THE TERRITORIES OF UKRAINE.....54

Poruchynska Iryna, Poruchynsky Volodymyr, Slachchuk Andrii

CURRENT NETWORK RETAILING DEVELOPMENT TRENDS:
UKRAINIAN AND WORLDWIDE EXPERIENCE.....60

Yakymenko-Tereshchenko Natalia, Chaika Tetiana, Kholodok Valentyna

OPTIMIZING THE IMPACT OF REGIONAL GOVERNANCE STRUCTURES
ON THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TOURISM
AND HOSPITALITY INDUSTRY: INTERNATIONAL EXPERIENCE.....66

DEMOGRAPHY, LABOR ECONOMY, SOCIAL ECONOMY AND POLITICS

Bespalyy Yevgen

FEATURES OF THE INFLUENCE OF GLOBALIZATION
ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE STATE.....73

Karbovska Liubov, Filippov Ivan

INCREASING EMPLOYEE MOTIVATION: THEORY AND PRACTICE.....78

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Dobuliak Lesia, Kostenko Svitlana

RESEARCH OF THE CONSUMER PRICES

INDEX DYNAMICS IN UKRAINE.....86

MANAGEMENT

Biloblovskyi Sviatoslav

EVOLVING OF REPORTING FRAMEWORKS –

ISSUE OF SUSTAINABILITY OR REGULATORY BURDEN.....94

Slyvka Oksana, Dziubanovska Nataliia, Maslii Vadym

EMPIRICAL APPROACHES TO ASSESSING

THE CONVERGENCE OF REGIONS IN UKRAINE BASED ON THE VOLUMES

OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS ATTRACTED.....104

Shyshka Ihor

SCIENTIFIC-METHODICAL, ORGANIZATIONAL AND RESOURCE PROVISION

OF THE MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT

IN THE FIELD OF HEALTH PROTECTION.....111

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-1>

УДК 338.439:658

Дацій О. І.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри маркетингу,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна академія Управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7436-3264>

Пирог В. В.

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна академія Управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7963-5647>

Осатюк А. В.

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна академія Управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6398-2676>

Datsii Oleksandr

Doctor of Economics, Professor,

Head of the Department of Marketing,

Private Joint-Stock Company «Higher Educational Institution
Interregional Academy of Personnel Management»

Pyrog Viktor

Postgraduate Student,

Private Joint-Stock Company «Higher Educational Institution
Interregional Academy of Personnel Management»

Osatiuk Andrii

Postgraduate Student,

Private Joint-Stock Company «Higher Educational Institution»
Interregional Academy of Personnel Management»

РОЗВИТОК ВЕРТИКАЛЬНО ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУР ЗА УМОВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ АГРОПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

DEVELOPMENT OF VERTICALLY INTEGRATED STRUCTURES UNDER CONDITIONS OF IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE AGRICULTURAL POLICY OF UKRAINE

Досліджено особливості інтеграційних процесів в агропродовольчому комплексі України. Визначено внесок вертикально інтегрованих структур у забезпечення продовольчої безпеки. Визначено засади розвитку організаційно-економічного механізму управління агрохолдингом в умовах модернізації економіки. На основі дослідження теорії вертикальної інтеграції, узагальнення зарубіжного та вітчизняного досвіду формування холдингових структур, аналізу сучасного стану агропродовольчого комплексу України теоретично обґрунтовано конкретні напрямки розвитку вертикально інтегрованих структур, шляхи вдосконалення економічного механізму організації, функціонування та управління діяльністю агрохолдингів у агропродовольчому комплексі України.

вольчому комплексі країни. Розроблено авторську концепцію розвитку вертикально інтегрованих структур, спрямовану на забезпечення продовольчої безпеки України, підвищення ефективності функціонування сільського господарства, зниження транзакційних витрат, збільшення експорту продукції з високою доданою вартістю. Виявлено та теоретично обґрунтовано переваги вертикально інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі України, що включають оптимізацію міжгалузевих взаємодій, реалізацію ефекту масштабу, наявність системи гарантій якості, можливості підвищення технологічного рівня виробництва. Запропоновано організаційну структуру агрохолдингу формувати як єдиний виробничий комплекс з виведенням з її складу непрофільних активів, вибудовуючи вертикальну інтеграцію на базі технологічного ланцюжка, з використанням аутсорсингу для підвищення ефективності роботи агрохолдингу, формуючи горизонтальні виробничі зв'язки, що включають основні та допоміжні підрозділи з метою зниження; розроблено методичні основи регулювання рентабельності у проміжних ланках технологічного ланцюжка агрохолдингу, що дозволяє знизити транзакційні витрати та збільшити випуск кінцевої продукції; на основі функціонального та процесного підходів розглянуто роль великих інтегрованих структур в аграрному секторі та шляхи вдосконалення моделей управління діяльністю агрохолдингів.

Ключові слова: агропродовольчий комплекс країни, вертикально-інтегровані структури, інноваційна агропродовольча політика, економічний механізм господарювання агрохолдингів.

The features of integration processes in the agri-food complex of Ukraine have been investigated. The contribution of vertically integrated structures to ensuring food security has been determined. The principles of the development of the organizational and economic mechanism for managing an agricultural holding in the context of economic modernization have been determined. Based on the study of the theory of vertical integration, generalization of foreign and domestic experience in the formation of holding structures, analysis of the current state of the agri-food complex of Ukraine, the specific directions of the development of vertically integrated structures, ways of improving the economic mechanism of organization, functioning and management of agricultural holding activities in the agri-food complex are theoretically substantiated. The author's concept of the development of vertically integrated structures has been developed, aimed at ensuring food security in Ukraine, increasing the efficiency of the functioning of agriculture, reducing transaction costs, increasing the export of products with high added value. The advantages of vertically integrated structures in the agri-food complex of Ukraine have been identified and theoretically substantiated, including the optimization of intersectoral interactions, the implementation of economies of scale, the availability of a quality guarantee system, the possibility of increasing the technological level of production. It is proposed to form the organizational structure of the agricultural holding as a single production complex with the withdrawal of non-core assets from its structure, building vertical integration on the basis of the technological chain, using outsourcing to improve the efficiency of the agricultural holding, forming horizontal production links, including main and auxiliary divisions with the aim of reducing; methodological foundations for regulating profitability in the intermediate links of the technological chain of an agricultural holding have been developed, which makes it possible to reduce transaction costs and increase the output of final products; on the basis of functional and process approaches, the role of large integrated structures in the agricultural sector and ways of improving the models of managing the activities of agricultural holdings are considered.

Keywords: the agri-food complex of the country, vertically integrated structures, innovative agri-food policy, the economic mechanism of managing agricultural holdings.

Постановка проблеми. Найважливішим завданням забезпечення продовольчої безпеки України є сталий розвиток агропродовольчого комплексу, підвищення якості харчових продуктів, що споживаються, мінімізація ризиків функціонування агросистем та ефективна міжрегіональна взаємодія. Забезпечення продовольчої безпеки України, запобігання загрозам світової продовольчої кризи передбачають не лише прийняття необхідних нормативно-правових актів, а й модернізацію агропродовольчого комплексу та сільських територій на інноваційній основі, розвиток ефективних форм агропромислового виробництва, удосконалення інфраструктури, підвищення якості та конкурентоспроможності вітчизняного продовольства. Глобалізація економіки, перехід до постіндустріальної стадії розвитку супроводжуються посиленням процесів агропромислової інтеграції та міжгалузевої взаємодії.

У таких умовах посилюється конкуренція на світових ринках продовольства, у зв'язку

з чим необхідний прискорений розвиток високотехнологічних видів виробництва, підвищення ефективності галузей сільського господарства, зменшення ступеня залежності від імпорту продовольства, перехід до експортоорієнтованої стратегії. В агропродовольчому комплексі країни створюються та розвиваються різні типи об'єднань на основі вертикальної інтеграції. Причини їх розвитку з погляду бізнесу полягають у можливості інтеграції послідовних етапів технологічного процесу, прояві ефекту масштабу та мультиплікативних ефектів, функціонування єдиної фінансової структури, оптимізації оподаткування та зменшення ризиків. Однією з ефективних форм міжгалузевої інтеграції, як свідчить світова практика та наявний вітчизняний досвід, є формування агропромислових холдингових структур, що поєднують сільськогосподарське виробництво, переробку та реалізацію виробленої продукції. Створення агрохолдингів сприяє підвищенню ефективності як виробництва, так

і переробки сільськогосподарської продукції, що стабілізує національні та регіональні продовольчі ринки. Розвиток організацій холдингового типу, що консолідують зусилля різних суб'єктів господарювання на вирішенні ключових завдань, виступає певним резервом розширення виробництва та забезпечення зростаючих потреб населення у якісному продовольстві. Вертикальна інтеграція дозволяє поліпшити координацію та регулювання діяльності організацій, що входять до складу холдингових структур, дає змогу посилити конкурентні позиції та контроль над ринковою ситуацією, сприяючи цим підвищення ефективності діяльності агрохолдингів. У зв'язку з цим особливої значущості набуває розробка концептуальних основ організації та управління діяльністю вертикально інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі, що передбачає обґрунтування науково-методичного інструментарію вдосконалення процесу формування та системи управління складними корпоративними об'єднаннями в аграрній економіці.

Важливими завданнями є дослідження методів та механізмів інтеграції, аналіз мотивації створення вертикально-інтегрованих структур різного типу, визначення факторів підвищення ефективності виробництва, розгляд зовнішніх та внутрішніх умов функціонування холдингів, розвиток форм регіональної підтримки ефективних інтегрованих структур.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні основи теоретичного аналізу вертикальної інтеграції, а також емпіричні дослідження окремих її форм представили в своїх працях такі зарубіжні учені як О. Вільямсон, Дж. Коммонс, Р. Коуз, Д. Норт, М. Портер, Г. Саймон, Г. Стіглер, А. Чандлер, К. Ерроу та інші автори. У роботах багатьох із них виконано аналіз внутріфірмової моделі координації, фірми та ринки трактуються як альтернативні методи економічної організації, а для пояснення переваг вертикальної інтеграції використана теорія транзакційних витрат.

Подальший розвиток теорія вертикальної інтеграції отримала у контексті дослідження життєвого циклу галузі. У роботах багатьох економістів представлені результати досліджень з питань власності, організаційно-правових форм аграрного виробництва, різних аспектів функціонування інтегрованих агропромислових формувань, їх ролі та значення у вирішенні проблеми продовольчого забезпечення країни. Водночас недостатньо розроблено теорію функціонування інтегрованих

структур холдингового типу та створення функціонально взаємопов'язаних організацій, слабо представлено у науковій літературі обґрунтування елементів економічного механізму внутрішньогосподарських взаємодій в агропродовольчому комплексі, не вирішено проблем державного регулювання діяльності агрохолдингів. Висока актуальність розвитку вертикально-інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі країни, недостатня вивченість низки теоретичних проблем визначили вибір теми цієї статті.

Мета статті полягає у розробці теоретичних положень, методичних підходів, практичних рекомендацій розвитку вертикально-інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі країни, удосконаленні економічного механізму господарювання агрохолдингів в умовах реалізації інноваційної агропродовольчої політики.

Виклад основного матеріалу. Дослідження економічних проблем формування та функціонування інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі є важливим напрямком економічної науки. Вивчення особливостей розвитку вертикально-інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі дозволить більш ефективно використати їх переваги з метою забезпечення продовольчої безпеки країни. Підвищення ефективності управління вертикально-інтегрованими агрохолдингами є фактором підвищення продовольчої незалежності країни. Поняття «інтеграція» позначає як стан пов'язаності окремих диференційованих елементів у єдине ціле, так і процес, що веде до такого стану [1; 2].

Особливістю інтеграції є те, що зазначене об'єднання розрізнених елементів у систему відкриває можливість вирішення завдань, раніше не доступних жодному зі складових елементів системи. Завдяки інтеграції формуються системи, що забезпечують адаптацію до ширшого кола ситуацій за рахунок того, що їх елементи набули нових властивостей, а саме можливість взаємодіяти один з одним для досягнення різних цілей. Необхідною умовою існування та розвитку інтеграції систем є вироблення єдиних підходів до розуміння цілей та завдань переважного процесу. З погляду економіки інтеграція є формою об'єднання виробничо-господарської діяльності, що відбувається лише на рівні фірм, підприємств, організацій країни, і навіть груп країн [3; 4].

Це об'єднання економічних суб'єктів поглиблення їхньої взаємодії, розвитку зв'язків з-поміж них. Економічна інтеграція забезпечує розширення та поглиблення

виробничо-технологічних зв'язків, оптимізацію спільного використання ресурсів, об'єднання капіталів, а також створення один одному сприятливих умов для здійснення економічної діяльності та зняття взаємних бар'єрів. Економічна інтеграція суб'єктів господарювання передбачає зближення та взаємоприспосовування окремих господарств за допомогою концентрації та переплетення капіталів, а також проведення узгодженої єдиної економічної політики.

У зарубіжній та вітчизняній науковій літературі виділяють три основні типи корпоративної інтеграції – горизонтальну, вертикальну та конгломеративну, кожна з яких має свої специфічні особливості, переваги та недоліки [5]. Сутність горизонтальної інтеграції полягає у злитті компаній, які виробляють однотипну номенклатуру товарів та послуг. Головними стимулами для використання компаніями цього виду об'єднання є отримання вартісних вигод на основі впливу ефекту масштабу виробництва та збільшення ринкової частки на зайнятому сегменті ринку. Іноді горизонтальна інтеграція сприяє поєднанню ефектів масштабу та розмірів із можливістю скорочення середніх витрат за виробництво продукції. Одним із недоліків горизонтальної інтеграції є скорочення кількості підприємств, що діють на ринку певного виду товару. Горизонтальна інтеграція передбачає здійснення контролю за допомогою розширення (експансії), злиття та поглинання фірм (або окремих виробництв), що знаходяться на подібній стадії технологічного процесу.

Для вертикальної інтеграції характерне злиття кількох підприємств, які виробляють компоненти для випуску одного виду продукції. У вертикально інтегрованій компанії всі виробничі процеси технічно об'єднані і йдуть один за одним. Основною метою об'єднання підприємства у вертикальну структуру є скорочення транзакційних витрат, що у процесі придбання необхідних ресурсів. На відміну від горизонтальної, вертикальна інтеграція передбачає здійснення контролю за допомогою розширення (експансії), злиття та поглинання фірм (або окремих виробництв), що знаходяться на послідовних стадіях технологічного процесу.

Конгломеративна інтеграція є об'єднання в єдину структуру функціонально і технологічно різних виробничих ліній. Відмінність між конгломеративними і горизонтальними інтегрованими структурами полягає у відсутності зв'язку між видами готової продукції, що випускаються. Основою формування конгломеративних структур є циклічний характер

попиту окремі види продукції. Важливою перевагою цього виду об'єднання є можливість вирівнювання потоку грошових надходжень. Конгломеративна інтеграція передбачає здійснення контролю за допомогою розширення (експансії), злиття та поглинання двома (або більше) різними фірмами, що представляють різні продуктові ринки. Внаслідок здійснення конгломеративної інтеграції компанія стає багато продуктовою. Серед мотивів інтеграції у науковій літературі виділяють прагнення компанії посилення ринкової влади, отримання технологічних вигод від об'єднання, зниження ризику, ослаблення адміністративного тиску та інших [3; 5].

У вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, присвяченій проблемам вертикальної інтеграції, існують різні теоретичні підходи, які досі перебувають у центрі наукових дискусій, особливо правові та економічні аспекти інтеграційних процесів [1; 4]. Узагальнення та систематизація точок зору та теоретичних позицій, що існують у науковій літературі, дозволили виконати класифікацію підходів до дослідження причин, факторів та мотивів формування вертикально-інтегрованих структур у економічно розвинених країнах та державах з перехідною економікою, виявити особливості їх функціонування в аграрному секторі економіки.

Як показує дослідження процесу еволюції теорії та політики вертикальної інтеграції, домінуючими є такі підходи [5]. У першому їх центром уваги виступає організаційна форма, використовує переважно ієрархічну координацію, що дозволяє скорочувати транзакційні витрати, оптимізувати податкову політику (ухилення від сплати податків на проміжний продукт), використовувати ефективні моделі управління. Другий підхід концентрує увагу на перевагах вертикальної інтеграції, заснованих на домінуючому становищі та вигідному позиціонуванні на ринках продовольства, у цьому випадку основним мотивом є прагнення компанії зміцнити ринкову владу [3]. Третій підхід є технологічним, пропонуючи «неринкове» пояснення мотивів вертикальної інтеграції, оскільки високі технології дедалі ширше залучені для продовольства, вимагають більш ефективної організації агропромислового виробництва [4]. Отримувані технологічні вигоди при поєднанні послідовних стадій процесу виробництва обумовлені як економією від масштабу, а й мережевим ефектом. Крім цього акцент робиться на оптимізації витрат у рамках вертикально-інтегрованих структур. Четвертий підхід, що існує у науковій літературі, пов'язує з інтегрованими

структурами надію на модернізацію економіки та інноваційний розвиток аграрного сектору України [1].

Підтверджують подібну точку зору і емпіричні дослідження, що свідчать, що процеси модернізації в організаціях, що входять до інтегрованих холдингових структур, проходять значно інтенсивніше, ніж на окремих фірмах. Нарощування обсягів виробництва з розрахунку на внутрішній попит та розширення експорту дозволить вітчизняним виробникам відігравати значну роль у загальносвітовому виробництві м'яса птиці. Нами відзначено зростаючий внесок агрохолдингів. Надалі в міру подолання економічних наслідків глобальної фінансової кризи та зниження імпортозалежності на внутрішньому ринку посилюватиметься конкуренція між вітчизняними виробниками.

Визнання українською бізнес-спільнотою необхідності вдосконалення практики корпоративного управління виявилось в наступному:

1. Зросла увага на розробку внутрішніх документів підприємств, регулюючих найважливіші аспекти корпоративного управління: положення про загальні збори, ради директорів, виконавчі органи, ревізійні комісії, про комітети ради директорів та з інформаційної політики. Компанії вважають за необхідне закріпити у документах нові вимоги корпоративного законодавства, рекомендації Кодексу корпоративної поведінки, міжнародних організацій, впливових об'єднань інвесторів.

2. Розробка та прийняття, насамперед групою провідних компаній, внутрішніх кодексів корпоративного управління. Компанії беруть на себе зобов'язання щодо дотримання прав акціонерів та зацікавлених груп відповідно до стандартів, що перевищують вимоги законодавства.

3. Усвідомлення керівництвом багатьох українських компаній того, що їхня нинішня практика корпоративного управління далека від світових стандартів та рекомендацій інвесторів.

Разом з тим для більшості вищих менеджерів великих та провідних середніх компаній характерне недостатнє розуміння взаємозв'язку між покращенням корпоративного управління та можливостями із залучення коштів інвесторів. Багато з них, як і раніше, орієнтуються на власні кошти або короткострокові запозичення як основні джерела розвитку або вважають, що виробнича база, що успішно функціонує, позитивні поточні фінансові показники достатні для того, щоб зацікавити інвесторів. У економічній науці

сформовано кілька теоретичних концепцій інтегрованих корпорацій виходячи з їхньої внутрішньої природи [1].

Значна частина дослідників має позицію, що метакорпорації є специфічними формами злиття кількох компаній. В даному випадку в основі є синергетична теорія злиття. Крім цієї теорії існують інші альтернативні, наприклад, агентська теорія вільних потоків коштів. Але вони трохи підтверджені дослідженнями, при тому, що акцентують увагу на такому значущому факторі життєдіяльності будь-якої корпорації як диференціація інтересів різних груп [4]. У зв'язку з цим виникло і трактування інтегрованих корпорацій як альтернативних по відношенню до злиття форм експансії. Таким чином, одна з теорій пояснює становлення корпорацій як результат партнерства інтересів інсайдерів та аутсайдерів у керівництві компаній. Цей підхід викладено у моделі інтерналізації та інституційних теоріях.

Інтегрована корпорація є системою координації економічних агентів під час розподілу ресурсів. Виходячи з цієї позиції, в ній завжди (в тій чи іншій мірі) мають місце «центри сили та влади» [5]. А також є ринок, який за своєю суттю повинен бути системою досконалої конкуренції. Теоретичною базою дослідження стала теорія фірми Р. Коуза та модель О. Вільямсона. О. Вільямсон при аналізі меж розширення ієрархії по відношенню до ринку, в результаті зводить їх до другого закону Госсена (рівності граничних витрат ієрархії та поліархії) [1]. Через війну, інтегрована корпорація стає специфічним, ізольованим від зовнішнього світу внутрішнім ринком. Інтегрована структура корпорації розглядається не як окрема компанія, бо як система взаємопов'язаних господарюючих суб'єктів. Схожий принцип використовується і в багатьох інших роботах, де інтегровані корпоративні структури сприймаються як інструменти ділового співробітництва та спільного планування діяльності. Сюди входять довгострокові контрактні відносини, надання фінансових та комерційних послуг на довгостроковій основі, оренда та франчайзинг, участь у капіталі (у т.ч. холдинг), фінансово-промислові групи, підприємницькі спілки та тимчасові об'єднання компаній [3].

В інституційних теоріях корпорації розглядаються як системи відносин агентів, створені за принципом змагання, участі у прибутку чи коаліції. Такий підхід пов'язаний із трактуванням корпорації у країнах загального права, де немає місця конструкції органів юридичної особи, а директори корпорації розглядаються як її агенти. Така думка може бути застосовна

і під час аналізу об'єднань корпоративних структур. Аналогічне можна стверджувати і більшість положень теорії економіки організацій [2]. Цікавим є аналіз руху та еволюції форм капіталу як економічної основи функціонування банківських корпорацій. У цьому розробляються концепції фінансового капіталу. Подібна концепція дозволяє аналізувати ті корпорації, до складу яких входять банки та промислові підприємства [4].

Ефективність виробничого процесу є запорукою забезпечення сталої позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках збуту, що є головною метою формування та реалізації стратегії інноваційного розвитку агрохолдингу. Для цього у стратегії має бути передбачений гармонійний розвиток основних напрямів діяльності агрохолдингу; індустріальний масштаб; впровадження сучасних технологій виробництва, зберігання та логістики; створення міждивізіональної системи контролю якості продукції; розробка інструментів страхування ризиків ринкової кон'юнктури.

Реалізація стратегії інноваційного розвитку агрохолдингу дозволить підвищити поточну та майбутню капіталізацію виробництва за допомогою посилення синергетичного ефекту від взаємодії підрозділів компанії та зростання ефективності виробничої діяльності, а також на основі оптимізації управлінських операцій (з планування та звітності, управління інвестиціями, а також мотивації персоналу) за допомогою формування супутніх видів діяльності для керуючої компанії. Для диверсифікованих агрохолдингів доцільно розробляти та реалізовувати стратегії інноваційного розвитку за підрозділами у зв'язку з наявністю диференційованих цілей та завдань інноваційного розвитку залежно від підрозділу.

Для підрозділу «Рослинництво» основними цілями інноваційного розвитку є такі як:

- формування оптимальної системи з вирощування сільськогосподарських культур на основі збалансованого забезпечення потреб підрозділів у насіннєвому матеріалі, оптимізації використання засобів захисту рослин та добрив, мінімізації використання авіаційної техніки при обробці посівних площ, а також за рахунок розширеного застосування енергозберігаючих технологій;

- оптимізація процесу експлуатації парку сільгосптехніки агрохолдингу та забезпечення його збалансованого розвитку на основі модернізації;

- збільшення прибутковості виробленої продукції рослинництва з допомогою збалансованого розвитку що у обороті посівних площ

з урахуванням дотримання науково обґрунтованих правил сівозміни за відповідності їх із внутрішніми потребами переробних підрозділів агрохолдингу; прогнозування співвідношення попиту та пропозиції на ринку продукції рослинництва для уточнення виробничих планів з метою оптимізації процесу управління запасами з урахуванням особливостей реалізації готової продукції; застосування механізмів страхування урожаю; а також створення передумов для торгівлі продукцією рослинництва за ф'ючерсними контрактами.

Для підрозділу «Тваринництво» основними цілями інноваційного розвитку є такі:

- формування системи конкурентних переваг у секторі генетики на основі створення сучасного селекційно-генетичного центру із закупівлею поголів'я з високою генетичною продуктивністю для збільшення генетичного потенціалу стада;

- перепрофілювання однієї з молочно-товарної ферми в племінний репродуктор з метою створення нового продукту в галузі генетики для завоювання зовнішнього ринку на основі реалізації разом із генетичним продуктом супутніх товарів та послуг у вигляді технологій вирощування та відгодівлі;

- формування системи годівлі з метою повнішої реалізації генетичного потенціалу стада на основі організації ефективного власного виробництва різних кормів для великої рогатої худоби (соковитих, грубих та концентрованих) за допомогою оптимізації кормових потоків від місця виробництва кормових сумішей безпосередньо до тварини;

- реконструкція наявних тваринницьких об'єктів на основі модернізації шляхом впровадження інноваційних технологій утримання та годівлі сільськогосподарських тварин.

Для підрозділу «Переробка та зберігання зерна» можливі такі напрямки інноваційного розвитку:

- збільшення елеваторних потужностей одночасного зберігання зерна на основі модернізації існуючих потужностей;

- зростання обсягів виробництва борошна з метою запуску виробництва різноманітних хлібобулочних виробів на основі функціональних видів борошна з розробкою системи його просування у роздрібний продаж;

- організація ефективного виробництва комбікормів та широкого асортименту профільної продукції комбікормового виробництва на основі запровадження додаткових послуг у вигляді сервісної підтримки споживачів у секторі кормовиробництва, а також розвиток власної системи реалізації комбікормової продукції.

Для підрозділу «Насінництво» пріоритетними є такі напрями інноваційного розвитку:

- створення та розвиток елітного насінницького господарства у системі підготовки насіння специфічного технологічного циклу для формування різних партій елітних та оригінальних селекційних матеріалів; організація комплексної системи насінницьких господарств з метою вирощування насіннєвого матеріалу на реалізацію; а також підготовка висококваліфікованих спеціалістів для здійснення селекційної та насінницької діяльності;

- впровадження та розвиток спеціалізованих технологічних ліній для підготовки насіннєвого матеріалу;

- створення спеціалізованої системи реалізації готової продукції на чолі з відділом маркетингу та підпорядкованою йому мережі незалежних торгових точок з розробкою мотиваційних індикаторів для співробітників відділу маркетингу, розповсюджувачів та покупців.

Для підрозділу «Цукор» основними цілями інноваційного розвитку є такі як:

- розширення виробничих потужностей з переробки цукрових буряків, розвиток складських приміщень для зберігання цукру-сирцю та приміщень для готової продукції;

- запровадження нових технологій зберігання цукрових буряків, концентрована (точкова) модернізація виробничих приміщень для оптимізації завантаження потужностей з обробки та зберігання сировини з метою підвищення ефективності виробничої діяльності;

- організація виробництва продукції нового асортименту (наприклад, рідкого та желую-

чого цукру для харчової промисловості); пошук нових каналів збуту на основі створення довгострокових відносин із найбільшими виробниками продовольства та торговими фірмами.

За наявності у складі агрохолдингу підрозділу «Переробка» головною метою його інноваційного розвитку можуть стати:

- формування власних виробничих потужностей з переробки виробленої тваринницької сировини (молоко, м'яса);

- будівництво сучасних заводів (модернізація старих) з виробництва молочних та м'ясних делікатесів.

Висновки. У даній статті набули розвитку теоретичні положення, що становлять основу управління діяльністю вертикально інтегрованих структур в агропродовольчому комплексі країни, розвинений міжгалузевий підхід до управління вертикально інтегрованими структурами, запропоновано методичний підхід з розробки концепції агропродовольчих холдингів, обґрунтовано принципи та методи формування та вдосконалення економічного механізму.

Запропоновані методичні підходи та практичні рекомендації можуть стати основою для розвитку вертикально інтегрованих структур в аграрному секторі, розробки напрямів удосконалення управління та економічного механізму господарювання агропродовольчих холдингів. Виконані методичні розробки можуть бути основою формування агропродовольчої політики на регіональному рівні в умовах модернізації країни та переходу на інноваційний шлях розвитку аграрного сектора.

Список використаних джерел:

1. Николук О. М. Напрями забезпечення інноваційного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Економіка України*. 2016. № 10. С. 35–45.
2. Грановська В. Г. Методичні підходи та критерії діагностики конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Проблеми економіки*. 2018. № 1 (35). С. 174–181.
3. Романюк І. А. Особливості відтворювального процесу в аграрному секторі. *Агросвіт*. № 11. 2016. С. 12–15.
4. Полякова Ю. В., Мокій А. І., Кучер Р. Д. Інноваційний потенціал конкурентоспроможності прикордонних регіонів України на сучасному етапі євроінтеграції. *Регіональна економіка*. 2016. № 2 (80). С. 165–174.
5. Ігнатенко М. М. Фінансово-інвестиційна діяльність аграрних підприємств у форматі соціальної відповідальності. *Агросвіт*. № 8. 2019. С. 3–6.

References:

1. Nykolyuk, O. M. (2016), «Areas of providing innovative development of agricultural enterprises». *Ekonomika Ukrainy*, vol. 10, pp. 35–45.
2. Hranovs'ka, V. H. (2018), «Areas of providing innovative development of agricultural enterprises». *Problemy ekonomiky*, vol. 1 (35), pp. 174–181.
3. Romanyuk, I. A. (2016), «Features of the reproduction process in the agricultural sector», *Ahrosvit*, vol. 11, pp. 12–15.
4. Polyakova, Yu. V. Mokiy, A. I. and Kucher, R. D. (2016), «Innovative potential of competitiveness of border regions of Ukraine at the present stage of European integration», *Rehional'na ekonomika*, vol. 2 (80), pp. 165–174.
5. Ihnatenko, M. M. (2019), «Financial and investment activities of agricultural enterprises in the format of social responsibility», *Ahrosvit*, vol. 8, pp. 3–6.

DOI: <https://doi.org/10.32840/2523-4536/69-2>
УДК 338.47:(338.31+331.55)

Ільченко С. В.

доктор економічних наук, професор,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»

Грищенко В. Ф.

кандидат економічних наук, доцент,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»

Грищенко І. В.

кандидат економічних наук,
Державна установа «Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень
Національної академії наук України»

Ilchenko Svitlana

Dr. Sc. (Economics), Professor,
State Institution «Institute of Market and Economic&Ecological Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine»

Gryshchenko Vadym

Cand. Sc. (Economics), Associate Professor,
State Institution «Institute of Market and Economic&Ecological Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine»

Gryshchenko Iryna

Cand. Sc. (Economics),
State Institution «Institute of Market and Economic&Ecological Research
of the National Academy of Sciences of Ukraine»

ВПЛИВ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ НА РЕНТАБЕЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ВОДНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ¹

THE IMPACT OF HUMAN CAPITAL ON THE PROFITABILITY OF WATER TRANSPORT ENTERPRISES IN UKRAINE

У часи післявоєнного відновлення, економічні успіхи України в значній мірі будуть залежити від використання нею водного транспорту, який сприятиме інтенсифікації її торгівлі з рештою світу. Особливо важливою для розвитку водного транспорту України є роль людського капіталу. Нестача висококваліфікованих моряків торгового флоту може створити певні виклики на шляху підвищення конкурентоспроможності водного транспорту України у період післявоєнного відновлення. Мета роботи полягає у виявленні залежності рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України від середньооблікової кількості штатних працівників, які працюють на українські судноплавні компанії, повністю забезпечують потребу у людських ресурсах для перевезення вантажів водними шляхами та ходять під прапором України. Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі методи: системно-структурний, абстрактно-логічний аналіз і групування – при дослідженні структури особового складу моряків-громадян України; економіко-математичного моделювання – при побудові залежності рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України від середньооблікової кількості штатних працівників; розрахунково-аналітичний – при аналізі динаміки середньомісячної заробітної, руху персоналу на підприємствах водного транспорту та при проведенні перевірки якості побудованої нами математичної моделі. Досліджено структуру особового складу моряків-громадян України та динаміку середньооблікової кількості штатних працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту України. Проведено аналіз динаміки середньомісячної заробітної плати штатних працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту України та рух персоналу на підприємствах водного транспорту України. Побудовано залежність рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України від середньооблікової кількості штатних працівників, зайнятих на них в Україні. Вказана залежність була записана математично та представлена графічно. Нами було досліджено щільність зв'язку між рентабельністю діяльності підприємств водного транспорту України і середньообліковою кількістю штатних працівників, зайнятих на них. Для перевірки якості побудованої моделі нами було розраховано ключові показники та проведено

¹ Стаття містить результати дослідження, проведеного в рамках науково-дослідної теми НАН України «Інституційно-економічні механізми забезпечення конкурентоспроможності водного транспорту в Україні» (0121U108151).

ряд спеціальних тестів. З метою підвищення конкурентного потенціалу водного транспорту України в статті розроблено рекомендації щодо збільшення кількості моряків, які працюють на українські судноплавні компанії, повністю забезпечують потребу у людських ресурсах для перевезення вантажів водними шляхами та ходять під прапором України.

Ключові слова: конкурентоспроможність, морський транспорт, внутрішній водний транспорт, рентабельність, персонал, модель, післявоєнне відновлення.

In post-war recovery, Ukraine's economic success will largely depend on its use of water transport, which will contribute to intensifying its trade with the rest of the world. The role of human capital is vital for developing water transport in Ukraine. However, the lack of highly qualified sailors in the merchant fleet may create specific challenges in increasing the competitiveness of water transport in Ukraine during the post-war recovery period. The purpose of the work is to identify the dependence of the profitability of Ukrainian water transport enterprises on the average number of full-time employees who work for Ukrainian shipping companies, fully providing the need for human resources for transporting goods by waterways and flying under the flag of Ukraine. The following methods were used to solve the tasks: system-structural, abstract-logical analysis and grouping – when studying the structure of the personnel of sailors-citizens of Ukraine; economic-mathematical modeling – when building the dependence of the profitability of water transport enterprises of Ukraine on the average number of full-time employees; calculation and analytical – when analyzing the dynamics of the average monthly salary, the movement of personnel at water transport enterprises, and when conducting a quality check of the mathematical model we built. When researching issues related to the influence of human capital on the profitability of water transport enterprises in Ukraine, we analyzed the scientific results presented in the works of leading scientists in the field of human capital development, as well as works devoted to the study of modern problems and prospects for the use of the labor of hired workers and strategic management in the field of maritime transport, optimization of wages in water transport, the study of socio-psychological factors affecting the work of seafarers, the study of the peculiarities of the labor market in the field of maritime transport and the provision of quality education of seafarers. The structure of the personnel composition of sailors-citizens of Ukraine and the dynamics of the average accounting number of full-time employees employed at Ukrainian water transport enterprises were studied. An analysis of the dynamics of the average monthly salary of full-time employees employed at water transport enterprises of Ukraine and the movement of personnel at water transport enterprises of Ukraine was carried out. The dependence of the profitability of Ukrainian water transport enterprises on the average accounting number of full-time employees in Ukraine is constructed. This dependence was recorded mathematically and presented graphically. We investigated the density of the connection between the profitability of water transport enterprises of Ukraine and the average number of full-time employees employed by them. To check the quality of the built model, we calculated key indicators and conducted several special tests. To increase the competitive potential of water transport in Ukraine, the article developed recommendations on increasing the number of sailors who work for Ukrainian shipping companies, fully providing the need for human resources for transporting goods by waterways and flying under the flag of Ukraine.

Keywords: competitiveness, maritime transport, inland water transport, profitability, personnel, model, post-war recovery.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження обумовлюється тим, що у часи післявоєнного відновлення, економічні успіхи України в значній мірі будуть залежить від використання нею водного транспорту, який сприятиме інтенсифікації її торгівлі з рештою світу. Особливо важливою для розвитку водного транспорту України є роль людського капіталу. Щоб бути конкурентоспроможним та продовжувати задовольняти вимоги як окремих суб'єктів господарювання, так і національної економіки в цілому, водний транспорт повинен бути забезпечений якісною робочою силою. Діяльність сучасного водного транспорту потребує залучення висококваліфікованого персоналу з відповідним досвідом. Останніми роками спостерігалась тенденція до зменшення кількості моряків в економічно-розвинутих морських державах. В першу чергу це призводить до дефіциту морських офіцерів торгового флоту на ринку праці економічно-розвинутих країн. Відсутність моряків відповідної кваліфікації з економічно-розвинутих країн у поєднанні з бажанням судноплавних компаній зменшити

витрати на оплату праці, створює все більший попит на моряків з країн, що розвиваються та України. Подібна ситуація у поєднанні з тими складними умовами, в яких зараз функціонує водний транспорт України може створити певні виклики на шляху підвищення його конкурентоспроможності у період післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. При дослідженні питань, пов'язаних з впливом людського капіталу на рентабельність підприємств водного транспорту України, нами було проаналізовано наукові результати, викладені в працях провідних вчених у галузі розвитку людського капіталу (J. W. Lee, H. Lee, [1]; D. G. Collings, J. McMackin, A. J. Nyberg, P. M. Wright [2]; B. Gerhart, J. Feng [3]; T. Galama, H. van Kippersluis [4]; W. F. Cascio, J. W. Boudreau, A. A. Fink [5]; S. Morris, S. Snell [6]; N. Angrist, S. Djankov, P. Goldberg, H. Patrinos [7]), а також роботи, які присвячені вивченню сучасних проблем та перспектив використання праці найманих працівників (E. Hannaford, P. Maes, E. Van Hassel [8]), управління персоналом (L. D. Caesar,

S. Cahoon, J. Fei [9]) та стратегічного управління (I. G. Koliouis, S. Papadimitriou, E. Riza, P. J. Stavroulakis, V. Tsioumas [10]) у галузі морського транспорту, оптимізації оплати праці на водному транспорті (A. Colling, R. Hekkenberg, E. B. H. J. van Hassel, M. Vidić, I. Bačkalov [11]), вивченню соціально-психологічних факторів, що впливають на роботу моряків (S. Fan, E. Blanco-Davis, S. Fairclough, J. Zhang, X. Yan, J. Wang Z. Yang [12]; S. Fan, Z. Yang [13]; H. Sampson [14]; M. Thomas, H. Sampson, M. Zhao [15]), дослідженню особливостей ринку праці у галузі морського транспорту (J. M. Silos, F. Piniella, J. Monedero, J. Walliser [16]), ряду факторів, які прямо чи опосередковано впливають на працевлаштування моряків (H. Leggate [17]; K. Mitroussi [18]) та забезпечення якісної освіти моряків (S. Galić, Z. Lušić, D. Pušić, [19]). Разом з тим, подальших досліджень потребують питання, що стосуються аналізу щільності зв'язку між рентабельністю діяльності підприємств водного транспорту України і середньообліковою кількістю штатних працівників, зайнятих на них.

Мета статті полягає у виявленні залежності рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України від середньооблікової кількості штатних працівників, які працюють на українські судноплавні компанії, повністю забезпечують потребу у людських ресурсах для перевезення вантажів водними шляхами та ходять під прапором України

Виклад основного матеріалу. За даними Конференції ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD [20]) кількість моряків-громадян України на початок 2022 р. налічувала 76 442 особи (рис. 1), що складало більше 4% загальної кількості моряків у Світі (1,89 мільйона моряків). З них 47 058 осіб офіцерського складу (5,49% від їх загальної світової кількості) і 29 383 осіб рядового складу

(2,84% від їх загальної світової кількості). Причому, лише 3,14% з яких є працевлаштованими на підприємствах водного транспорту України (рис. 2).

Крім того, у порівнянні з 2010 роком середньооблікова кількість штатних працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту України скоротилась приблизно на 75% з 9,6 тис. осіб до 2,4 тис. осіб (рис. 3).

Протягом 2010–2020 рр. спостерігалось поступове збільшення середньомісячної заробітної плати штатних працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту України у гривневому еквіваленті. Так, у порівнянні з 2010 роком, у 2020 році середньомісячна їх середньомісячна заробітна плата збільшилась у 4,3 рази і склала 12807 грн проти 2986 грн. У той же час, у доларовому еквіваленті середньомісячної заробітної плати штатних працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту України майже не змінилась і складала у середньому від 376 до 475 доларів США на місяць (рис. 4). Слід також зазначити, що протягом досліджуваного періоду на підприємствах водного транспорту України спостерігалась значна плінність кадрів, яка сягала до 78% від середньооблікової кількості працюючих осіб (табл. 1).

З початком пандемії COVID-19 через значні ризики для стану здоров'я та пов'язані з цим безпрецедентні обмеження на пересування між різними регіонами сотні тисяч моряків не мали можливості повернутися додому по закінченню контрактів і стільки ж були не в змозі дістатися своїх суден і почати працювати, щоб прогодувати свої сім'ї. Оскільки пандемія COVID-19 викликала небачену раніше глобальну кризу зміни екіпажів, судноплавна галузь опинилася під ударом. Портові оператори та берегові служби також зіштовхнулися зі значними труднощами. Адаптуватися до умов пандемії

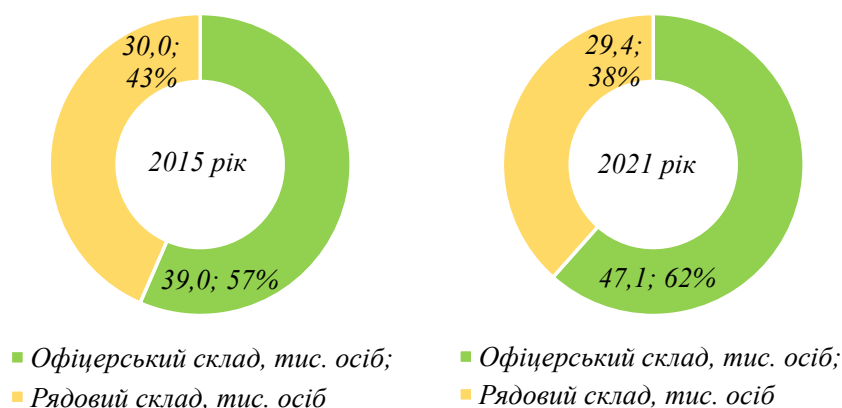


Рис. 1. Структура особового складу моряків-громадян України
Джерело: побудовано авторами на основі даних UNCTAD [20]

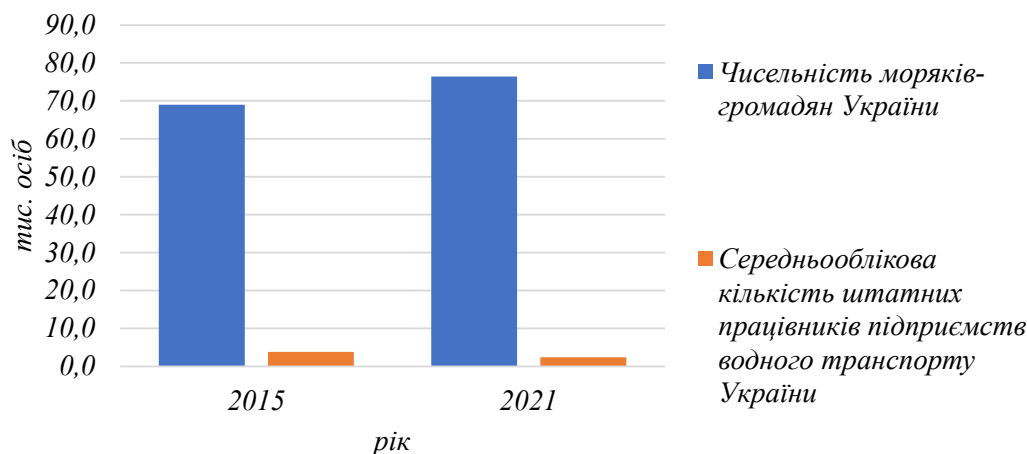


Рис. 2. Порівняння кількості моряків-громадян України з середньообліковою кількістю штатних працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту України.

Джерело: побудовано авторами на основі даних UNCTAD [20] та Державної служби статистики України [21]

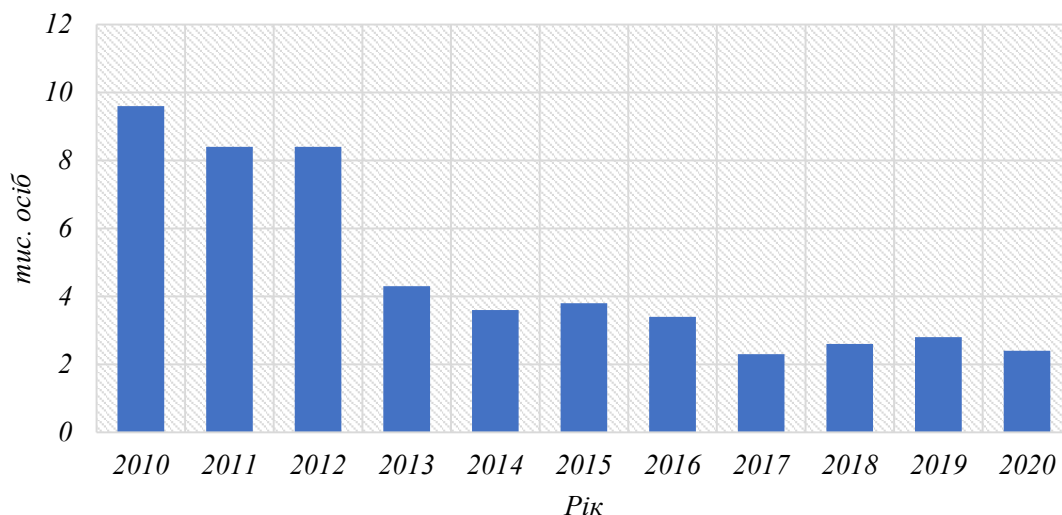


Рис. 3. Динаміка середньооблікової кількості штатних працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту України

Джерело: побудовано авторами на основі даних Державної служби статистики України [21]

COVID-19 було складно, та вже на початку 2022 року могло скластися враження, що судноплавним компаніям України загалом вдалося пом'якшити наслідки збоїв та потрясінь. Але наприкінці лютого 2020 року на судноплавну галузь України та Світу очікували більш масштабні виклики.

За підрахунками міжнародних експертів [22], після початку повномасштабного вторгнення російських військ в Україну на борту 94 суден в українських портах було заблоковано близько 2 тис. моряків. Екіпажі суден, які потрапили в таку блокаду, стикаються з постійно перебувають під загрозою обстрілу та/або нападу з боку військ країни-агресора, маючи обмежені запаси ліків та їжі. На жаль, кілька моряків зі складу членів екіпажів

заблокованих суден вже загинули під час атак російських військ.

Через повну блокаду українських портів, морякам-громадянам України після закінчення чинних контрактів значно ускладнилось повернення додому. А через заборону виїзду за кордон військовозобов'язаним громадянам на період військового стану, оголошеного через повномасштабне вторгнення російських військ в Україну, моряки-громадяни України не можуть приступити до виконання своїх обов'язків за вже підписаними контрактами. Екіпажі багатьох суден залишаються недоукомплектованими. Тобто, подібна ситуація може зумовлювати нестачу робочої сили у галузі судноплавства на світовому ринку призводити до підвищення рівня без-

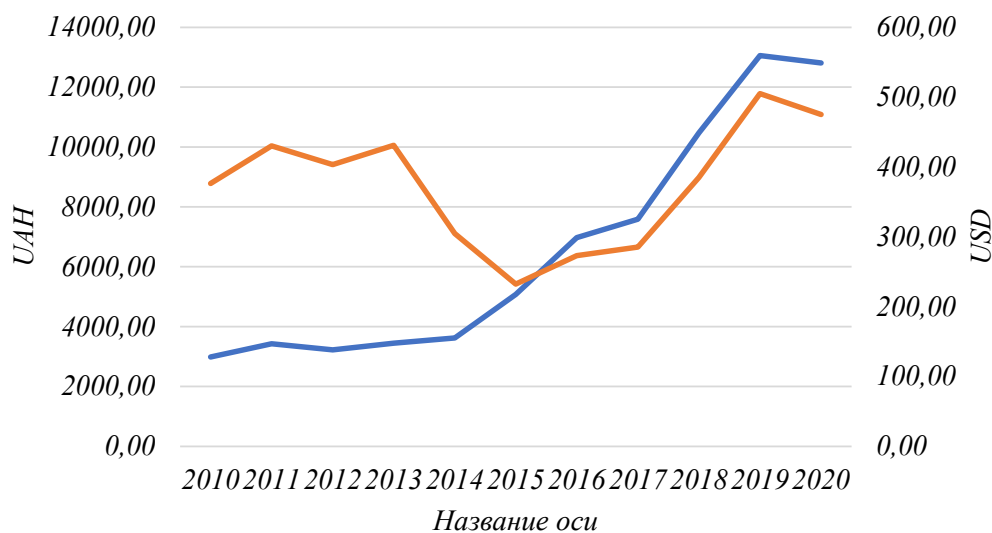


Рис. 4. Динаміка середньомісячної зарплатної плати штатних працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту України

Джерело: побудовано авторами на основі даних Державної служби статистики України [21]

Таблиця 1

Рух персоналу на підприємствах водного транспорту України

Рік	Прийнято		Звільнено		у тому числі за причинами	
	тис. осіб	% від середньо-облікової кількості	тис. осіб	% від середньо-облікової кількості	плинності	скорочення штату
2010	4,3	44,6	4,4	45,2	3,6	0,3
2011	3,1	37,4	4,4	52,4	3,0	1,0
2012	5,8	69,7	6,6	78,7	6,2	0,1
2013	1,6	35,6	2,4	56,4	2,1	0,1
2014	1,4	39,9	1,9	53,8	1,6	0,3
2015	2,1	54,8	2,0	52,8	1,8	0,1
2016	1,3	39,2	1,5	45,6	1,3	0,1
2017	1,4	58,1	1,7	71,9	1,5	0,1
2018	1,4	55,0	1,4	53,2	1,2	0,1
2019	1,6	58,1	1,5	54,2	1,2	0,1
2020	0,9	37,5	1,2	51,9	0,9	0,3

робіт та зростання соціально-економічної напруженості.

До того ж за підрахунками Міжнародної палати судноплавства [23] (ICS) та Балтійської і міжнародної морської ради [24] (BIMCO), якщо негайно не буде вжито дієвих заходів для набору персоналу та підвищення рівня навчання у галузі судноплавства протягом наступних п'яти років може спостерігатись гостра нестача моряків офіцерського

складу. Зазначається, що вже у 2021 році в умовах пандемії COVID-19 у галузі судноплавства відчувалася нестача 26 240 сертифікованих моряків офіцерського складу. Передбачається, що до 2026 року, з урахуванням наслідків повномасштабного вторгнення російських військ в Україну, додатковий дефіцит моряків офіцерського складу може скласти 89 510 осіб. Після пандемії COVID-19 це ще один з найбільш руйнівних ударів для

судноплавної галузі як України, так і Світу загалом, що спричиняє руйнацію глобальних ланцюгів поставок.

Після систематизації даних, отриманих у результаті проведеного дослідження, ми отримали можливість побудувати залежність рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України від середньооблікової кількості штатних працівників, зайнятих на них та записати її математично (табл. 2).

Встановлено, що для України залежність рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України від зазначеного вище фактору може мати такий вигляд:

$$R(P) = 1,422821P - 5,1228773, \quad (1)$$

де $R(P)$ – рентабельність діяльності підприємств водного транспорту України, %; P – середньооблікової кількості штатних

працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту України, тис. осіб.

Графічно залежність рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України від середньооблікової кількості штатних працівників, зайнятих на них в Україні може бути представлена у такому вигляді (рис. 6).

Нами було досліджено щільність зв'язку між рентабельністю діяльності підприємств водного транспорту України і середньообліковою кількістю штатних працівників, зайнятих на них. Для перевірки якості побудованої моделі нами було розраховано ключові показники та проведено ряд спеціальних тестів.

Перш за все був визначений коефіцієнт детермінації R^2 , який є мірою щільності зв'язку. Чим ближчим є R^2 до 1, тим щільнішим

Таблиця 2

Побудова регресійної моделі залежності рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України від середньооблікової кількості штатних працівників, зайнятого на них за допомогою Stata

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	11
Model	150.473256	1	150.473256	F(1, 9)	=	24.99
Residual	54.1987573	9	6.02208414	Prob > F	=	0.0007
				R-squared	=	0.7352
				Adj R-squared	=	0.7058
Total	204.672013	10	20.4672013	Root MSE	=	2.454

R	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]
P	1.422821	.2846387	5.00	0.001	.7789234 2.066718
_cons	-5.128773	1.526519	-3.36	0.008	-8.581999 -1.675548

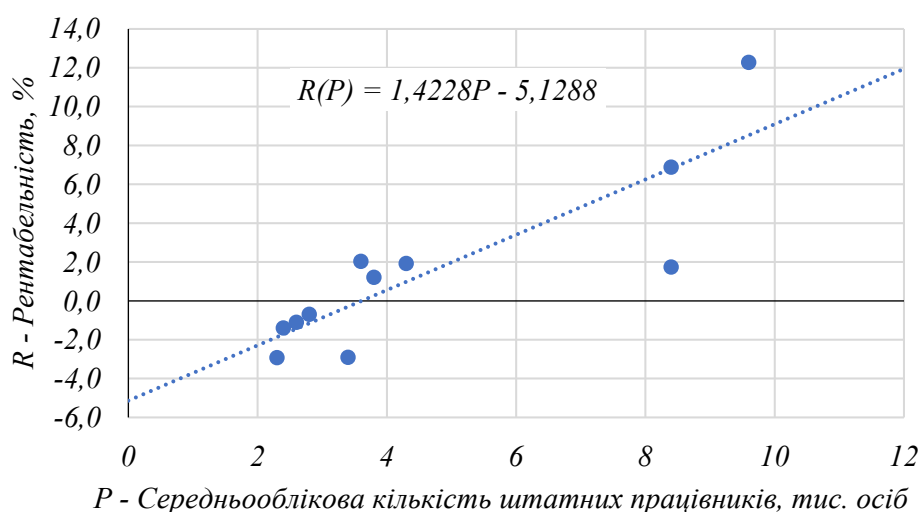


Рис. 5. Графічний вигляд залежності рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України від середньооблікової кількості штатних працівників, зайнятих на них

Джерело: побудовано автором

є зв'язок між ознаками. $R^2 = 0,7352$. Щільність зв'язку є високою.

Емпіричне кореляційне співвідношення у нашому випадку показує, яка частина рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України пов'язана з досліджуваним фактором впливу (збігається з індексом кореляції). Чим ближчим є цей показник до одиниці, тим щільніший зв'язок між ознаками. $R = 0,8574$. Щільність зв'язку є високою.

Критерій Фішера (F-критерій) побудованої нами моделі дорівнює 24,99. Фактичний F-критерій повинен бути більший за теоретичний F-критерій, який при ймовірності, що дорівнює 0,99 та ступенях вільності $k_1 = 1$ та $k_2 = 9$ дорівнює 10,56. У нашому випадку $24,99 > 10,56$, тобто $F_{\phi} > F_{\tau}$, що доводить статистичну значимість запропонованої моделі взаємозв'язку між рентабельністю діяльності підприємств водного транспорту України і середньообліковою кількістю штатних працівників, зайнятих на них.

Середньо-квадратична похибка моделі (Root Mean Square Error – *Root MSE*) характеризує наскільки щільно дані сконцентровані навколо лінії регресії – стандартне відхилення залишків, похибок прогнозу. $RootMSE = 2,454$. $RootMSE \rightarrow 0$. Взаємозв'язок є статистично значущим.

Далі розраховуємо р-критерій (p-value) моделі. Чим меншим є значення p-value, тим більш значущим є очікуване значення результату. У нашому випадку цей показник дорівнює $0,0007 \leq 0,05$ – взаємозв'язок є статистично значущим.

Після цього були визначені коефіцієнти кореляції Пірсона – коефіцієнти попарної кореляції усіх змінних моделі. Чим ближчим його значення є до 1 (-1), тим щільнішим є взаємозв'язок між змінними моделі. У нашому випадку $r_p = R_p = 0,8574$ – щільність взаємозв'язку між змінними моделі є високою.

Перевірка відсутності помилки специфікації моделі була проведена за допомогою "Linktest". Відповідно до результатів проведених розрахунків $phatsq = 0,563 > 0,05$ – специфікація моделі є вірною.

Для перевірки моделі на неоднорідність спостережень, що виражена у неоднаковій дисперсії випадкової похибки регресійної моделі ми проводили тест Бреуша-Пагана / Кука-Вайсберга. Відповідно до результатів проведених розрахунків $p_{chi2} = 0,1146 > 0,05$ – гетероскедастичність відсутня.

Перевірка моделі на наявність лінійної залежності між пояснюючими змін-

ними (мультиколінеарності) за допомогою розрахунку коефіцієнта інфляції дисперсії (*VIF* – variance inflation factor) не проводилась у зв'язку з наявністю в моделі лише однієї пояснюючої змінної ($MeanVIF = 1$; $VIF = 1$; $1/VIF = 1$). Мультиколінеарність відсутня.

Процедура перевірки автокореляції довільного порядку в випадкових помилках регресійної моделі була здійснена за допомогою тесту Бройша-Годфрі на автокореляцію. Відповідно до проведених розрахунків $p_1 = 0,9574 > 0,05$ – автокореляція відсутня.

Для перевірки нульової гіпотези про те, що дані часового ряду, який аналізується, є стаціонарними навколо детермінованої тенденції проти альтернативи одиничного кореня був проведений Тест Квятковського-Філіпса-Шмідта-Шина на стаціонарність (Kwiatkowski-Phillips-Schmidt-Shin (KPSS) test). Відповідно до результатів проведених розрахунків: $0,129 = TS_{R(P)} < CV_{R(P)}^{1\%} = 0,216$; $0,138 = TS_p < CV_p^{1\%} = 0,216$ – дані часового ряду, який аналізується, є стаціонарними.

Результати проведеного аналізу щільності зв'язку між рентабельністю діяльності підприємств водного транспорту України і середньообліковою кількістю штатних працівників, зайнятих на них, свідчать що побудована регресійна модель є якісною, економічно його обґрунтовує і може бути використана для прогнозування значень рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України.

Висновки. Спираючись на побудовану економіко-математичну модель, ми можемо стверджувати, що при збільшенні середньооблікової кількості штатних працівників, зайнятих на підприємствах водного транспорту на 1000 осіб (за умови відповідності такого збільшення реальній потребі та закріплення впливу інших факторів) буде мати місце збільшення рентабельності діяльності підприємств водного транспорту України на 1,42%.

Щоб збільшити кількість моряків, які працюють на українські судноплавні компанії, повністю забезпечують потребу у людських ресурсах для перевезення вантажів водними шляхами та ходять під прапором України можна рекомендувати: забезпечити гідну оплату праці та відповідний соціальний пакет для моряків та інших працівників галузі водного транспорту України на рівні світових стандартів; сприяти інноваціям у морській освіті та навчанні, оновити освітні програми з урахуванням впровадження нових технологій; збільшити відсоток зайнятості на судах на відповідних рівнях кваліфікації для

випускників морських навчальних закладів; забезпечити морські навчальні заклади сучасними безпечними навчальними суднами; сприяти підвищенню кваліфікації інженерів для забезпечення модернізації суден; забезпечити взаємодію підприємницького сектору водного транспорту України з навчальними закладами різних форм власності, щоб сприяти розвитку майбутніх моряків та інших кваліфікованих працівників водного транспорту;

налагодити співпрацю з міжнародними партнерами для покращення процесів акредитації моряків, працівників суднобудівних, судноремонтних підприємств та портів.

Подальші дослідження в цьому напрямку дозволять розробити методичний підхід до коригування обсягів перевезення вантажів водним транспортом України з урахуванням вимог екологізації соціально-відповідального бізнесу.

Список використаних джерел:

1. Lee J. W., Lee H. Human capital in the long run. *Journal of Development Economics*. 2016. № 122. P. 147–169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2016.05.006>.
2. Collings D. G., McMackin J., Nyberg A. J., Wrigh, P. M. Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*. 2021. №58(5), P. 1378–1382. DOI: <https://doi.org/10.1111%2Fjoms.12695>.
3. Gerhart B., Feng J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*. 2021. № 47(7). P. 1796–1819. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>
4. Galama T., van Kippersluis H. Human Capital Formation: The Importance of Endogenous Longevity (№ 22-026/V). Tinbergen Institute, 2022. URL: http://humcap.uchicago.edu/RePEc/hka/wpaper/Galama_vanKippersluis_2022_human-capital-formation-endogenous-longevity.pdf.
5. Cascio Wayne F., Boudreau John W., Fink Alexis A. Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives. Third Edition, SHRM, 2019. 449 p. URL: <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=5787778>.
6. Morris S., Snell S. How employees can better solve customer problems: A use value approach to human and social capital. *Handbook of research on strategic human capital resources*. Edward Elgar Publishing, 2019. P. 199–214. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788116695.00023>.
7. Angrist N., Djankov S., Goldberg P., Patrinos H. The loss of human capital in Ukraine. *Global economic consequences of the war in Ukraine: Sanctions, supply chains and sustainability* / Garicano Luis, Rohner Dominic, Weder di Mauro Beatrice. London: CEPR Press, 2022. P. 169–174. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/172987-global_economic_consequences_of_the_war_in_ukraine_sanctions_supply_chains_and_sustainability.pdf.
8. Hannaford E., Maes P., Van Hassel E. Autonomous ships and the collision avoidance regulations: a licensed deck officer survey. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 2022. № 21(2). P. 233–266. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-022-00269-z>.
9. Caesar L. D., Cahoon S., Fei J. Exploring the range of retention issues for seafarers in global shipping: opportunities for further research. *WMU Journal of Maritime Affairs*. 2015. № 14. P. 141–157. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-015-0078-0>.
10. Ioannis G. Koliousis, Stratos Papadimitriou, Elena Riza, Peter J. Stavroulakis, Vangelis Tsioumas. Strategic correlations for maritime clusters. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. 2019. Vol. 120. P. 43–57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.12.012>.
11. Colling A., Hekkenberg R., van Hassel E. B. H. J., Vidić M., Bačkalov I. (2022). A comparison of the application potential of waterborne platooning for the Danube and the Rhine corridors. *European Transport Research Review*. 2022. 14(1). P. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12544-022-00526-5>.
12. Shiqi Fan, Eduardo Blanco-Davis, Stephen Fairclough, Jinfen Zhang, Xinping Yan, Jin Wang, Zaili Yang. Incorporation of seafarer psychological factors into maritime safety assessment. *Ocean & Coastal Management*, 2023. Vol. 237. 106515. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106515>.
13. Shiqi Fan, Zaili Yang. Towards objective human performance measurement for maritime safety: A new psychophysiological data-driven machine learning method. *Reliability Engineering & System Safety*. 2023. Vol. 233. 109103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2023.109103>.
14. Sampson H. International seafarers and transnationalism in the twenty-first century. Manchester University Press, 2013. URL: <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/49022>.
15. Thomas M., Sampson H., & Zhao M. Finding a balance: companies, seafarers and family life. *Maritime Policy & Management*, 2023. 30(1). P. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.1080/0308883032000051630>.
16. J.M. Silos, F. Piniella, J. Monedero, J. Walliser. Trends in the global market for crews: A case study. *Marine Policy*. 2012. Vol. 36, Issue 4. P. 845–858. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2011.12.004>.
17. Leggate H. The future shortage of seafarers: will it become a reality? *Maritime Policy & Management*, 2004. 31(1). P. 3–13. DOI: <https://doi.org/10.1080/03088830310001642049>.
18. Mitroussi K. Employment of seafarers in the EU context: Challenges and opportunities. *Marine Policy*, 2008. 32(6). P. 1043–1049. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2008.03.006>.

19. Galić S., Lušić Z., Pušić D. Seafarers market. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, 2012. 1(3). URL: <http://www.ijtase.net/index.php/ijtase/article/view/293/330>.
20. UNCTADSTAT Maritime Profile: Ukraine. / United Nations Conference on Trade and Development, 2021. URL: <https://unctadstat.unctad.org/countryprofile/maritimeprofile/en-gb/804/index.html>.
21. Транспорт України 2020: Статистичний збірник. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Transpot.pdf.
22. Maritime Security and Safety in the Black Sea and Sea of Azov. International Maritime Organization, 2022. URL: <https://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/Pages/MaritimeSecurityandSafetyintheBlack-SeaandSeaofAzov.aspx>.
23. Supply chain issues will be compounded by lack of Ukrainian and Russian seafarers, says global body representing international shipping. International Chamber of Shipping, 2022. URL: <https://www.ics-shipping.org/press-release/supply-chain-issues-will-be-compounded-by-lack-of-ukrainian-and-russian-seafarers-says-global-body-representing-international-shipping>.
24. Seafarer Workforce Report. / Baltic and International Maritime Council, 2022. URL: <https://www.bimco.org/News/Priority-news/20210728---BIMCO-ICS-Seafarer-Workforce-Report>.

References:

1. Lee, J. W., & Lee, H. (2016). Human capital in the long run. *Journal of Development Economics*, № 122, pp. 147–169. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdeveco.2016.05.006>.
2. Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, № 58(5), pp. 1378–1382. DOI: <https://doi.org/10.1111/2Fjoms.12695>.
3. Gerhart, B., & Feng, J. (2021). The Resource-Based View of the Firm, Human Resources, and Human Capital: Progress and Prospects. *Journal of Management*, № 47(7), p. 1796–1819. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206320978799>.
4. Galama, T., & van Kippersluis, H. (2022). Human Capital Formation: The Importance of Endogenous Longevity (№ 22-026/V). Tinbergen Institute. Available at: http://humcap.uchicago.edu/RePEc/hka/wpaper/Galama_vanKippersluis_2022_human-capital-formation-endogenous-longevity.pdf.
5. Cascio, Wayne F. and Boudreau, John W. and Fink, Alexis A., (2019), Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives Third Edition. Third Edition, SHRM. 449 p. Available at: <https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/PublicFullRecord.aspx?p=5787778>.
6. Morris, S., & Snell, S. (2019). How employees can better solve customer problems: A use value approach to human and social capital. In *Handbook of research on strategic human capital resources*. Edward Elgar Publishing. P. 199–214. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781788116695.00023>.
7. Angrist, N., Djankov, S., Goldberg, P., & Patrinos, H. (2022). The loss of human capital in Ukraine. In: Garicano, Luis; Rohner, Dominic; Weder di Mauro, Beatrice. *Global economic consequences of the war in Ukraine: Sanctions, supply chains and sustainability*. London : CEPR Press, pp. 169–174. Available at: https://cepr.org/system/files/publication-files/172987-global_economic_consequences_of_the_war_in_ukraine_sanctions_supply_chains_and_sustainability.pdf.
8. Hannaford, E., Maes, P., & Van Hassel, E. (2022). Autonomous ships and the collision avoidance regulations: a licensed deck officer survey. *WMU Journal of Maritime Affairs*, № 21(2), pp. 233–266. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-022-00269-z>.
9. Caesar, L. D., Cahoon, S., & Fei, J. (2015). Exploring the range of retention issues for seafarers in global shipping: opportunities for further research. *WMU Journal of Maritime Affairs*, № 14, pp. 141–157. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13437-015-0078-0>.
10. Ioannis G. Kolioussis, Stratos Papadimitriou, Elena Riza, Peter J. Stavroulakis, Vangelis Tsioumas. (2019). Strategic correlations for maritime clusters. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*. Vol. 120, pp. 43–57. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tra.2018.12.012>.
11. Colling, A., Hekkenberg, R., van Hassel, E. B. H. J., Vidić, M., & Bačkalov, I. (2022). A comparison of the application potential of waterborne platooning for the Danube and the Rhine corridors. *European Transport Research Review*, № 14(1), pp. 1–17. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12544-022-00526-5>.
12. Shiqi Fan, Eduardo Blanco-Davis, Stephen Fairclough, Jinfen Zhang, Xinping Yan, Jin Wang & Zaili Yang (2023) Incorporation of seafarer psychological factors into maritime safety assessment. *Ocean & Coastal Management*, Vol. 237. 106515. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2023.106515>.
13. Shiqi Fan & Zaili Yang (2023). Towards objective human performance measurement for maritime safety: A new psychophysiological data-driven machine learning method. *Reliability Engineering & System Safety*. Vol. 233. 109103. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.res.2023.109103>.
14. Sampson, H. (2013). *International seafarers and transnationalism in the twenty-first century*. Manchester University Press. Available at: <https://orca.cardiff.ac.uk/id/eprint/49022>.
15. Thomas, M., Sampson, H., & Zhao, M. (2003). Finding a balance: companies, seafarers and family life. *Maritime Policy & Management*, № 30(1), pp. 59–76. DOI: <https://doi.org/10.1080/0308883032000051630>.
16. J.M. Silos, F. Piniella, J. Monedero, & J. Walliser. (2012). Trends in the global market for crews: A case study. *Marine Policy*. Vol. 36, Issue 4. P. 845–858. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2011.12.004>.

17. Leggate, H. (2004). The future shortage of seafarers: will it become a reality? *Maritime Policy & Management*, № 31(1), pp. 3–13. DOI: <https://doi.org/10.1080/03088830310001642049>.
18. Mitroussi, K. (2008). Employment of seafarers in the EU context: Challenges and opportunities. *Marine Policy*, № 32(6), pp. 1043–1049. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.marpol.2008.03.006>.
19. Galić, S., Lušić, Z., & Pušić, D. (2012). Seafarers market. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education (IJTASE)*, № 1(3). Available at: <http://www.ijtase.net/index.php/ijtase/article/view/293/330>.
20. United Nations Conference on Trade and Development (2021). UNCTADSTAT Maritime Profile: Ukraine. Available at: <https://unctadstat.unctad.org/countryprofile/maritimeprofile/en-gb/804/index.html>.
21. State Statistics Service of Ukraine. (2021). Transport of Ukraine 2020: Statistical publication. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Transpot.pdf.
22. International Maritime Organization (2022). Maritime Security and Safety in the Black Sea and Sea of Azov. Available at: <https://www.imo.org/en/MediaCentre/HotTopics/Pages/MaritimeSecurityandSafetyintheBlackSeaandSeaofAzov.aspx>.
23. International Chamber of Shipping (2022). Supply chain issues will be compounded by lack of Ukrainian and Russian seafarers, says global body representing international shipping. Available at: <https://www.ics-shipping.org/press-release/supply-chain-issues-will-be-compounded-by-lack-of-ukrainian-and-russian-seafarers-says-global-body-representing-international-shipping>.
24. Baltic and International Maritime Council (2022). Seafarer Workforce Report. Available at: <https://www.bimco.org/News/Priority-news/20210728---BIMCO-ICS-Seafarer-Workforce-Report>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-3>
УДК 346.6, 336.225.4, 336.226.32

Голей Ю. М.

асистент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Goley Yuliia

Assistant at the Department of Marketing and International Management,
Oles Honchar Dnipro National University

СУЧАСНІ ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНОГО ФІСКАЛЬНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УКРАЇНІ

MODERN FEATURES OF INTERNATIONAL FISCAL MANAGEMENT IN UKRAINE

У статті розглянуто поняття та сутність фінансового (податкового) менеджменту на рівні державного управління, визначені його завдання та напрямки реалізації, обґрунтовано поточний стан та існуючі проблеми, описані перспективи розвитку фінансового менеджменту в Україні з урахуванням світового досвіду розвитку найуспішніших податкових систем. Досліджено термінологічне поняття фінансового (податкового) менеджменту, визначено його сутність, виділено основні функції та напрямки реалізації. Проаналізовано етапи розвитку податкової системи України, позначено їх ключові особливості, охарактеризовано структуру сучасної податкової системи країни. Представлено та охарактеризовано основні новачки податкового законодавства в результаті реформування податкової системи у 2022–2023 рр. Виділено проблеми розвитку податкової системи та перспективи реформи фінансового менеджменту.

Ключові слова: податкова сфера, фінансовий менеджмент, податковий менеджмент, податкова політика, податкова система, податкова реформа, податкове законодавство.

The article discusses the concept and essence of fiscal (tax) management at the level of public administration, defines its tasks and directions for implementation, substantiates the current state and existing problems, describes the prospects for the development of fiscal management in Ukraine, taking into account the world experience in developing the most successful tax systems. The terminological concept of fiscal (tax) management is investigated, its essence is defined, the main functions and directions of implementation are highlighted. It has been established that in order to maintain a stable and independent economy, it is necessary to have an effective taxation system, which, on the one hand, is aimed at covering the entire spectrum of government spending, and, on the other hand, at actively stimulating business activity of business entities operating in the economy. For the economy, high-quality fiscal management is important, the object of management of which is the tax system of the country. Two levels of the tax system of Ukraine are singled out: national and local. The stages of development of the tax system of Ukraine are analyzed, their key features are indicated. The structure of the modern tax system of the country is characterized, which consists of: legislative acts (tax law), taxes and fees, payers of fees and taxes, administration and control bodies, the procedure for fiscal administration and control. The functions of the state fiscal management are singled out: planning of the tax system; organization of the tax system; regulation of the tax system, control of the tax system. The problems of fiscal management in Ukraine are highlighted: imperfection of the tax system and tax legislation, rather high tax rates, poorly predictable policy of the authorities on tax collection; imperfection of the tax administration system; unreasonable information requests and unreasonable demand for documents for inspections, etc. The main innovations of tax legislation as a result of reforming the tax system in 2022–2023 are presented and characterized.

Keywords: tax sphere, fiscal management, tax management, tax policy, tax system, tax reform, tax legislation.

Вступ. Якісний та поступальний розвиток економіки будь-якої країни світу тісно пов'язаний з оподаткуванням. Для підтримки стабільної та незалежної економіки необхідно мати в своєму розпорядженні ефективну систему оподаткування, яка, з одного боку, спрямована на покриття всього спектра

державних витрат, а, з іншого боку, на активне стимулювання ділової активності діючих в економіці суб'єктів господарської діяльності. Ці завдання входять у сферу діяльності державного податкового менеджменту або фінансового менеджменту, фундаментальною метою якого є створення та забезпечення

якісного функціонування ефективної системи оподаткування в країні.

В процесі інтегрування української економіки в світовий ринок фіскальні заходи наближаються до міжнародних, тому необхідно розглянути сучасні особливості розвитку податкової системи країни.

Особливо важливим є питання фіскального менеджменту для України сьогодні, оскільки для членства в Євросоюзі країні конче необхідно забезпечити безперерйне відшкодування ПДВ, закрити всі наявні лазівки для податкових ухилянтів, привести ставки акцизів до європейського рівня та подолати контрабанду.

Постановка проблеми. Недосконалість податкової системи, високі ставки оподаткування та непрогнозованість податкової політики щодо стягнення податків і до початку повномасштабного вторгнення Росії були одними з базових перешкод для активного розвитку бізнесу в Україні. В умовах війни, коли більшість підприємств значною мірою скоротили масштаби своєї діяльності і відчували труднощі з оборотним капіталом, держава робить спроби стимулювати ділову активність, у тому числі через податки, що, на жаль, поки не увінчалось належним успіхом. Що говорить про необхідність активного дослідження та засудження питань розвитку фіскального менеджменту.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На нашу думку, фіскальному менеджменту приділяється останнім часом недостатня увага. Так, загальним теоретичним аспектам розвитку податкової системи та адмініструванню податків України присвячено чимало робіт таких авторів як: Дмитрів В. І., Крисоватий А. І., Сидорович О. Ю., Тимченко О. М., Томнюк Т. Л., та інші. Розгляду реалій та деяких перспектив розвитку податкової системи України присвячено роботи таких авторів як: Дянков С., Черкашин В., Швабій К., інші. При цьому спостерігається недостатність опрацювання питань поточного стану фіскального менеджменту, особливостей будови податкової системи та можливостей її розвитку у найближчій перспективі на підставі досвіду різних європейських країн світу.

Мета дослідження проаналізувати поточний стан розвитку фіскального менеджменту в Україні, порівняно з деякими європейськими країнами, обґрунтувати перспективи розвитку. Завдання дослідження:

- розглянути поняття та сутність фіскального (податкового) менеджменту на рівні державного управління;
- визначити його завдання та напрямки реалізації;

- обґрунтувати поточний стан та проблеми;
- описати перспективи розвитку фіскального менеджменту в Україні з урахуванням світового досвіду розвитку найуспішніших податкових систем.

Виклад основного матеріалу. Фіскальний менеджмент є управлінням уряду у сфері стягування податків і витрачання отриманих коштів державного бюджету з урахуванням якісного регулювання їхнього рівня для забезпечення достатнього рівня ділової активності суб'єктів економічної діяльності та вирішення різноманітних соціальних завдань [1, с. 7–9]. На думку Ісаншина Г. Ю. [2, с. 8] фіскальний (податковий) менеджмент є процес управління за допомогою застосування для впливу податкового механізму з метою реалізації прийнятої в країні податкової політики. Пацюкуватий А. І. і Кизими А. Я. зазначають, що «фіскальний (податковий) менеджмент спрямований на відміну управління оподаткуванням як на організацію оподаткування, а й у систематичне удосконалення всієї податкової системи держави. На думку авторів, фіскальний менеджмент є передусім механізмом, який органічно вбудований у податкову систему, що функціонує виходячи з об'єктивних законів ринкової економіки». Звідси, автори визначають державний фіскальний менеджмент як: «систему державного управління оподаткуванням, до якої входять спеціальні органи влади (законодавчі та адміністративні), сукупність правил і норм, що регламентують податкові дії, так само як і відповідальність за порушення податкового законодавства» [3].

Фіскальний менеджмент, будучи одним із важливих підвидів фінансового менеджменту, виконує у системі державного управління відповідні функції. Функції державного фіскального менеджменту наведено на рис. 1.

Об'єктом управління державного фіскального менеджменту є податкова система країни. Податкова система держави є система, куди входять встановлені спеціальні законодавчі акти: перелік зборів і податків, стягуваних до державного бюджету та спеціальні державні цільові фонди; склад державних органів та платників, які забезпечують надходження до бюджетів та державних цільових фондів податків і зборів, а також прийнятий процедурний порядок взаємовідносин між самою державою та платниками щодо їх сплати, контролю та застосування відповідальності за прояви порушень податкового законодавства країни (рис. 2) [4].

Сьогодні в Україні діє дворівнева система оподаткування: перший рівень – загальнодержавний; другий рівень – місцевий.

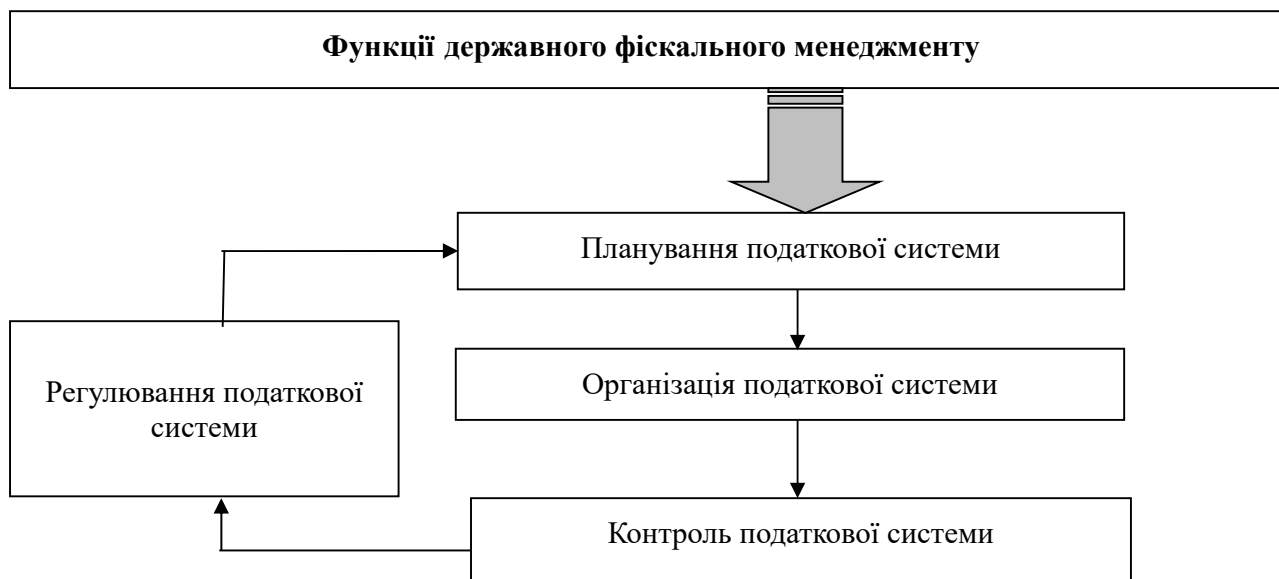


Рис. 1. Основні функції державного фінансового менеджменту



Рис. 2. Структура податкової системи країни

Формування у державі такої податкової системи, яка якісно обмежувала б ухилення від сплати податків та зборів, є сьогодні ключовим викликом для багатьох країн світу, для яких характерною стадією розвитку є перехідна економіка. І Україна не є винятком. Так, з моменту здобуття незалежності, почався процес формування власної податкової системи, а значить і розвитку фінансового менеджменту.

У своєму розвитку починаючи з 1991 року національна податкова система України пройшла кілька етапів свого розвитку табл. 1.

Варто зазначити той факт, що на кожному з зазначених етапів приймалися певні нормативно-правові акти, що визначають не лише фундаментальні правила оподаткування, а й середньострокове та стратегічне бачення перспективного розвитку національної податкової системи України.

Отже, розглядаючи етапи формування та розвитку податкової системи України можна сказати, що постійно продовжується пошук шляхів подальшого її вдосконалення, що: говорить про її недосконалість та низьку неефективність; фундаментом податкової

Таблиця 1

Етапи розвитку національної податкової системи України

Етап розвитку податкової системи	Характеристика етапу розвитку податкової системи
Перший етап – 1991-1995 рр.	Становлення та активне формування національної податкової системи
Другий етап – 1996-2003 рр.	Спроба приведення національної податкової системи у відповідність до чинних умов ринкових відносин.
Третій етап – 2004-2009 рр.	Період розвитку національної податкової системи в умовах більш-менш стабільної економіки та її деякого зростання.
Четвертий етап – 2010-2015 рр.	Реформування національної податкової системи у посткризових умовах, які були викликані глобальною світовою рецесією.
П'ятий етап – з 2016 по т.ч.	Спрямованість впливу податкового законодавства нашої країни у бік поступального зниження податкового навантаження, сприяння економічному підйому. Створення служби комплексного типу, яка виконує функції контролю та адміністрування щодо стягнення зборів і податків, єдиного соціального внеску, митних платежів, а також служби сервісного типу. Істотно змінюються ставки деяких окремих податків

Джерело: складено автором на підставі [5; 6; 7]

політики країни залишається фіскальна функція, у результаті чого суб'єкти господарювання відчують значні податкові навантаження; у 2023 році триває процес модернізації податкової системи, через необхідність подолання сучасної економічної кризи та необхідності виконання вимог ЄС до держав-членів.

Для поточного стану податкової системи нашої країни характерними є такі проблеми: недосконалість податкової системи та податкового законодавства; досить високі ставки оподаткування; слабко прогнозована політика влади щодо стягнення податків;

недосконалість системи адміністрування податків; необґрунтовані інформаційні запити та необґрунтоване витребування документів для перевірок, ін.

Будь-який процес реформування, у тому числі податкової системи, має щонайменше дві ключові складові, а саме: зміну законодавчої бази та подальше впровадження в життя її змінених положень [8]. Так, минулий 2022 рік ознаменувався новою реформою в податковій системі України, які характеризуються інноваціями та змінами у податковому законодавстві табл. 2.

Таблиця 2

Основні новації податкового законодавства (на 2023 рік)

Напрямок змін податкового законодавства	Характеристика змін податкового законодавства
1	2
Щодо сплати авансових внесків з податку на прибуток підприємств за свої структурні підрозділи, які здійснюють торгівлю валютними цінностями у готівковій формі (Закон № 2720-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування діяльності з торгівлі валютними цінностями у готівковій формі»)	Передбачено з 1 січня 2023 року сплату авансових внесків з податку на прибуток за кожен пункт обміну іноземної валюти, який внесено до спеціального Реєстру пунктів обміну іноземної валюти: за кожний пункт обміну іноземної валюти розташованого у населеному пункті, чисельність населення в якому перевищує 50 тис. чол. у сумі трьох МЗП; за кожний пункт обміну іноземної валюти, розташованого в інших населених пунктах або за їх межами на суму однієї МЗП.
Щодо розміру оплати протягом 2023 року платниками податків авансових внесків	у період з 1.01.2023 р. по 30.06.2023 р. застосовується коефіцієнт 0,33; у період з 1.07.2023 р. до 31.12.2023 р. застосовується коефіцієнт 0,66. Сплачена сума авансових внесків протягом звітного (податкового) року зменшуватиме суму податку на прибуток, розраховану з а підсумковими результатами такого звітного (податкового) року у сумі, яка не перевищує суму нарахованого податкового зобов'язання за той же період.

Продовження Таблиці 2

1	2
Щодо впровадження нової версії УКТ ЗЕД (Закон № 2697-IX «Про Митний тариф України»)	З 1.01.2023 року впроваджується нова версія УКТ ЗЕД (українська класифікація товарів зовнішньоекономічної діяльності), яка побудована на підставі Гармонізованої системи опису та кодування товарів версії 2022 року та Комбінованої номенклатури Європейського Союзу 2022 року. Зазначені зміни вплинуть як на заповнення податкових накладних, так і на розрахунки коригування до податкових накладних.
Щодо припинення дії деяких податкових пільг	З 1.01.2023 р. припиняють дію: - податкові пільги, що надавалися в галузі кінематографії, космічної діяльності та постачання програмної продукції
Щодо зміни розмірів сум МЗП та ПМ (Закон № 2710-IX «Про Державний бюджет України на 2023 рік»)	Протягом 2023 року: мінімальна заробітна плата становитиме 6700 грн. за місяць, прожитковий мінімум становитиме 2684 грн. в місяць на одну працездатну особу, що приведе до змін у оподаткуванні діяльності фізичних осіб – підприємців (ФОП).
Щодо оподаткування підприємницької діяльності електронних резидентів (Закон № 2654-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законів України щодо особливостей оподаткування підприємницької діяльності електронних резидентів»)	Набирає чинності з 1.04.2023 р., передбачаючи врегулювання статусу електронного резидентства: - для іноземців, які досягли 18-річного віку, які не є податковими резидентами України та зареєстрованими в системі "Е-резидент"; - є платником групи 3 спрощеної системи оподаткування без ПДВ: сплачує податок 5% від доходів у рамках ліміту (1167 МЗП), якщо перевищує ліміт 15%; не дозволені доходи з джерелом походження з України, винятком є лише пасивні доходи; податковим агентом "Е-резидента" визнається банк, у якому платник єдиного податку третьої групи "Е-резидент" відкрив поточний рахунок.
Щодо зміни з 1.01.2023 р. деяких ставок податків та порядку нарахування деяких податкових зобов'язань	На 20 % збільшуються специфічні ставки акцизного податку та мінімального акцизного податкового зобов'язання щодо сплати акцизного податку з тютюнових виробів (пункт 17 підрозділу 5 розділу XX "Перехідні положення" Податкового кодексу). Передбачається поступове (щороку на 20 відсотків) підвищення ставок у період з 2021 по 2025 рік включно. Зазначені імена спрямовані на наближення ставок, встановлених законодавством України, до ставок, визначених положеннями Директиви ЄС 2011/64/ЄС від 21 червня 2011 року щодо ставок та структури акцизів на тютюнові вироби, що підвищують ціну на підакцизну продукцію. Збільшуються ставки акцизного податку на рідини, які використовуються в електронних сигаретах (Закон № 2139-IX "Про внесення змін до Податкового кодексу України та деяких інших законодавчих актів України щодо запровадження диференційованої рентної плати за видобуток газу природного"). Ставка зростає до 10 тис. грн за 1 літр. Норма діє протягом надзвичайного чи (і) воєнного стану.
Щодо Єдиного внеску на загальнообов'язкове соціальне страхування (ЄСВ)	У 2023 р. розміри ЄСВ передбачено такі: мінімальний ЄСВ – 1474 грн. на місяць (тобто 22% від мінімальної зарплати); макс. ЄСВ – 22110 грн. на місяць (тобто 22% від 15 мінімальних зарплат).
Щодо змін лімітів річного доходу для ФОП	Ліміт доходів ФОП (спрощена система оподаткування) прив'язаний до мінімальної заробітної плати, що становить у 2023 році: для першої групи – 1118900 грн. (тобто 167 розмірів мінімальної заробітної плати); для другої групи – 5 587 800 грн. (тобто 834 розміри мін. заробітної плати); для третьої групи – 7818900 грн. (тобто 1167 розмірів мінімальної заробітної плати).

Джерело: [9]

Отже, на нашу думку, перспективи розвитку фіскального менеджменту лежать у площині цифровізації економіки. Так, багато фіскальних елементів оподаткування можуть бути оптимізовані та переведені в цифровий формат, що значною мірою полегшить не

лише розрахунки з податків та зборів, а й процес державного управління податковою сферою та її адміністрування.

Висновки. Таким чином, можна дійти висновку у тому, що держава прагне створювати необхідні податкові умови для якісного

функціонування ринкових механізмів і з допомогою фіскального менеджменту старається ефективно регулювати соціально-економічні процеси, які відбуваються у сучасному суспільстві. Одним із найважливіших інститутів держави у реалізації такої участі у ринкових процесах безумовно виступає податкова політика. Саме податкова політика в умовах сучасного ринку, як важлива складова державної політики щодо управління державними фінансами, здатна забезпечити мінімізацію різноспрямованих амплітудних коливань ринкових відносин за допомогою певної активної участі держави в управлінні всіма ринковими процесами. Саме тому, податкова форма у системі фінансових відносин за умов функціонування ринкової економіки стає провідною.

Проаналізувавши етапи розвитку фіскального менеджменту можна сказати, що поступово в нашій країні розвивається більш якісна податкова система, відбувається гармонізація податкового законодавства, відточується внутрішня система аудиту та контролю за податками, оптимізується їх розмір, специфіка розрахунків та сплати. Ініціативи уряду щодо проведення податкових реформ в Україні мають бути своєчасними та чітко

спланованими, тільки тоді можна буде отримати з них значну користь, при цьому важливо враховувати досвід та практику реалізації подібних управлінських дій успішних зарубіжних європейських країн.

Також важливо, при проведенні реформ, враховувати думку самих платників податків, оскільки саме від них залежить чесність і повнота розрахунків та сплата податків, зборів, а, отже, і ступінь наповнення державного бюджету. Довгі роки європейських прагнень та боротьби України призвели нашу країну до історичної події, а саме, набуття статусу кандидата на вступ до ЄС. При цьому важливо чітко усвідомити, що країна-кандидат, яка претендує на членство в ЄС, має зробити низку євроінтеграційних кроків, зокрема через внесення певних змін до податкового законодавства. Саме тому важливо не зупинятися та продовжувати активні зміни фіскального менеджменту задля досягнення цілей зростання і економічного розвитку нашої країни.

Подальші дослідження можуть бути реалізовані в частині аналізу досвіду європейських країн світу щодо формування податкової системи, здатної активізувати розвиток бізнесу в країні та залучення іноземних інвестицій для поступального зростання економіки.

Список використаних джерел:

1. Крисоватий А. І., Сидорович О. Ю., Дмитрів В. І., Наукові основи фіскальної теорії: навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ, 2017. 246 с.
2. Ісаншина Г. Ю. Податковий менеджмент: Навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2018. 260 с.
3. Крисоватий А. І., Кізіма А. Я. Податковий менеджмент: Навч. посібник. Тернопіль : Карт-бланш, 2020. 304 с.
4. Зайцев А. В. Податковий менеджмент: підручник. Суми : Сумський державний університет, 2019. 486 с.
5. Дянков С. Реформа податкової системи в Україні: досвід Болгарії URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/26/695426/>
6. Волошук М. Г., Матьола І. І., Карабін Т. О., Білаш О. В. Становлення та розвиток податкової системи України : монографія. Ужгород : Видавництво Олександри Гаркуші, 2021. 172 с.
7. Лазур С. П. Етапи розвитку податкової системи України: завдання для подальшого функціонування. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка*. 2016. Вип. 1(2). С. 89–94
8. Бойко О. Я. Еволюція податкової системи України. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 2. С. 241–247
9. Гришанова Н. Основні новації податкового законодавства у 2023 році: ДПС підготувала огляд змін. URL: https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/216442_osnovnye-novatsii-nalogovogo-zakonodatelstva-v-2023-godu-gns-podgotovila-obzor-izmeneniy.

References:

1. Krysovaty A. I., Sydorovych O. Yu., Dmytriv V. I., (2017) Naukovi osnovy fiskalnoi teorii [Scientific foundations of fiscal theory]. Ternopi l: TNEU
2. Isanshyna H. Yu. (2018) Podatkovi menedzhment [Tax management] Kyiv: TsUL
3. Krysovaty A. I., Kizyma A. Ya. (2020) Podatkovi menedzhment [Tax management]. Ternopil : Kart-blansh
4. Zaitsev A. V. (2019) Podatkovi menedzhment [Tax management]. Sumy : Sumskyi derzhavnyi universytet.
5. Diankov S. (2022) Reforma podatkovoi systemy v Ukraini: dosvid Bolharii [Reform of the tax system in Ukraine: the experience of Bulgaria]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/12/26/695426/> (accessed 20 March 2023).

6. Voloshchuk M. H., Matola I. I., Karabin T. O., Bilash O. V (2021) Stanovlennia ta rozvytok podatkovoi systemy Ukrainy [Formation and development of the tax system of Ukraine]. Uzhhorod : Vydavnytstvo Oleksandry Harkushi.
7. Lazur S. P. (2016) Etapy rozvytku podatkovoi systemy Ukrainy: zavdannia dlia podalshoho funktsionuvannia [Stages of development of the tax system of Ukraine: tasks for further functioning]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Serii : Ekonomika*, vol. 1, № 2, pp. 89–94.
8. Boiko O. Ya. (2017) Evoliutsiia podatkovoi systemy Ukrainy [Evolution of the tax system of Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2. pp. 241–247.
9. Hryshanova N. Osnovnye novatsyy nalohovoho zakonodatelstva v 2023 hodu: HNS podhotovyla obzor yzmeneniy [The main innovations of the tax legislation in 2023: the DPS has prepared an overview of the changes]. Available at: https://jurliga.ligazakon.net/ru/news/216442_osnovnye-novatsii-nalogovogo-zakonodatelstva-v-2023-godu-gns-podgotovila-obzor-izmeneniy (accessed 18 March 2023).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-4>
УДК 339.138.137.793.2

Карбовська Л. О.

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>

Железняк К. Л.

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту,
Державний вищий навчальний заклад
«Національний транспортний університет»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4111-5210>

Karbovska Liubov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Marketing,
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
Interregional Academy of Personnel Management"

Zhelezniak Kateryna

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor at the Department of Management,
State Higher Educational Institution "National Transport University"

ІВЕНТ (ПОДІЄВИЙ) МАРКЕТИНГ – ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВА ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЙОГО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

EVENT (EVENT) MARKETING – A TOOL FOR MARKETING COMMUNICATIONS OF AN ENTERPRISE TO INCREASE ITS COMPETITIVENESS

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що івент- маркетинг як інструмент маркетингових комунікацій спрямований на просування компанії та її продуктів і послуг за допомогою подій. Узагальнено підходи щодо визначення поняття маркетингу подій, розкрито сутність поняття «подія», критерії поділу подій на різні типології. Досліджено темпи зміни бюджету для різних засобів маркетингових комунікацій та виявлено зростання бюджету на подієвий маркетинг. На основі аналізу статистичних даних ОСЕД визначено кількість часу витраченого на дозволя мешканців ряду країн Європи, Азії та Америки, а також частка часу, витраченого на події та спортивні заходи. Представлено світову динаміку розвитку сфери розваг у 2017–2021 рр. та прогноз до 2026 р. Визначено основні тренди розвитку сучасної індустрії дозвілля в світі, розкрито тенденції розвитку різних секторів сфери розваг в Україні. Проаналізовано частку видатків бюджетів домогосподарств на дозволя та культуру в Україні, порівняно з країнами Європи.

Ключові слова: івент-маркетинг, подія, маркетинг подій, маркетингові комунікації, конкурентоспроможність.

The relevance of the research topic lies in the fact that event marketing as a marketing communication tool is aimed at promoting the company and its products and services through events (events). Now the importance of communication policy has significantly increased due to the constant growth of product supply and expansion of its uniformity, as well as increased competition. Marketing Communications play a central role in differentiating an enterprise's products and services from its competitors. However, the effectiveness of traditional means of communication is constantly declining. By organizing events or participating in them, brand awareness increases, which helps an enterprise or organization demonstrate its capabilities, find partners and build strong relationships with consumers, and therefore increase the competitiveness of the enterprise and its products. Approaches to defining the concept of event marketing are summarized, the content and meaning are revealed, and the possibilities of event marketing are also revealed. The essence of the concept of "event", the criteria for dividing events into different typologies, respectively, of the goal and target group, are substantiated. Trends in the marketing communications budget of German companies are studied and the rebalancing of priorities in the field of Corporate Communications in favor of non-classical means of communication is revealed. Based on the analysis of OSED statistics on the use of free time by residents of a number of countries in Europe, Asia and America, it was revealed that spending time on leisure is 12–26% of all free time; the share of time spent on events and sports events is also determined. The world dynamics of the entertainment sector development in 2017–2021 and the forecast until 2026 are presented. the main

trends in the development of the modern leisure industry in the world are identified, the dynamics of the volume of entertainment services sold is studied, and trends in the development of various sectors of the entertainment sector in Ukraine are revealed. The share of household budget expenditures on leisure and culture in Ukraine compared to European countries is analyzed. The features of event marketing as a marketing communication tool are substantiated

Keywords: event marketing, event, Event Marketing, Marketing Communications, competitiveness.

Постановка проблеми. Нині значно зросла важливість комунікаційної політики внаслідок постійного зростання пропозиції продукції та розширення її однорідності, а також посилення конкуренції.

Вплив сенсорного та інформаційного перевантаження, особливо в цифровому середовищі, коли клієнти постійно отримують нові імпульси, які відволікають їх від дійсного змісту події, а також дефіцит часу, призвів до того, що розсилки швидко проглядаються, спілкування відбувається через короткі повідомлення, а онлайн-покупки здійснюються через смартфон.

Отже, сенсорне перевантаження, а також брак часу впливають на відношення наявних і потенційних клієнтів до брендів і продуктів: постійні та тривалі стосунки стають рідкісним явищем, вибір продуктів і послуг здійснюється найчастіше на основі найнижчої ціни – вигідної пропозиції; кількість стандартних брендів, яким клієнти довіряють та цінують і до яких повертаються, стає все меншою.

Щоб протистояти цьому та справляти позитивне та тривале враження на клієнтів, компанії застосовують засоби маркетингових комунікацій, зокрема, такі, як: медіа-реклама, зв'язки з громадськістю, стимулювання збуту, спонсорство тощо. Маркетингові комунікації відіграють центральну роль у забезпеченні диференціації продуктів і послуг підприємства від конкурентів. Однак ефективність традиційних засобів комунікації постійно знижується.

Наразі переорієнтація споживчих запитів і переваг на досвід, зумовила зростання уваги до подієвого маркетингу як інструменту комунікації спрямованого на досягнення підприємством конкурентних переваг і підвищення його конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розробкою теоретичних, методичних і практичних основ подієвого (івент) маркетингу займалися такі провідні науковці та фахівці-практики, як: Баєва Т., Бондар В., Брюн, М., Гербст Д., Депнер О., Дренгнер Дж., Дьяченко Ю., Зангер, К., Пашкевич М., Пекар В., Роджерс Д., Седікова І., Смолянук О., Сондер М., Уілкінсон Д., Халтцбавер В., Шефер-Мехді С., Шмітт Б. тощо.

Однак недостатньо дослідженими залишаються окремі питання обґрунтування

теоретико-методичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо використання івент-маркетингу як інструменту комунікаційної політики підприємств в Україні.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних засад та розробка практичних рекомендацій щодо цілеспрямованого використання івент (подієвого) маркетингу як інструменту комунікаційної політики підприємства для отримання конкурентних переваг і підвищення його конкурентоспроможності.

Для досягнення мети було використано сучасні методи наукових досліджень, зокрема: аналізу і синтезу, статистичного спостереження, порівняльного економічного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Нині у зв'язку зі змінами ринкових структур та умов конкуренції спостерігається інтенсивний розвиток комунікаційної складової в комплексі маркетингу «4Р». Якщо раніше використання інноваційних технологій, нових форм бізнесу, прийняття нестандартних рішень давало можливість підприємству отримати конкурентні переваги на основі диференціації продукту, що давало можливість задовольнити не тільки наявні, але й потенційні потреби споживачів, то з початку 21 століття цього виявилося недостатньо.

Щороку на ринки по всьому світу виходить 30000 нових продуктів, з яких близько 90% не можуть постійно конкурувати, в зв'язку із збільшенням насиченості ринку та мікросегментацією відбувається диференціація продуктів. Внаслідок розширення асортименту товари та послуги, що пропонуються на ринку, стають все більш схожими за функціями та дизайном. Наразі межу конкуренції продуктів, особливо щодо споживчих товарів, було досягнуто, що зумовило перехід від конкуренції продуктів до «фази діалогової комунікації» [1]. Ефектам зростаючої диференціації продукції компанії намагаються протидіяти, посилюючи ринкову комунікацію. Компанії, що працюють на мікросегментованих ринках, знаходяться в інформаційній конкуренції один з одним, рекламується все більше і більше продуктів і послуг, і з'являється ряд спеціалізованих медіа-пропозицій для різних аудиторій. Наслідком такого розвитку подій є інформаційне перевантаження споживача. На зростаючий надлишок корпоративних комунікацій споживач часто реагує

поведінкою уникнення. Крім того, рекламні повідомлення сприймаються швидкоплинно і без особливої внутрішньої участі.

Внаслідок використання нових медіа, значно розширилися можливості спілкування та встановлення широкого двостороннього зв'язку. А це призвело до зростання очікувань споживачів щодо переваг як продукту, так і досвіду. Згідно Г. Шульце орієнтація на досвід означає спрямування своїх дій на досягнення мети, щоб викликати у себе минулі психофізичні процеси позитивної валентності [2]. Отже, рушійною силою орієнтації на досвід є не потреба, а побажання. Колективне побажання отримати досвід створило «ринки досвіду» або так звані «світи пригод». Це – такі, як: автомобільне містечко Вольфсбург або курорт Берлінбранденбург на тропічних островах у Німеччині. Наразі 49% німців вважають себе споживачами розваг [3].

З орієнтацією на досвід тісно пов'язана еволюція від надання послуг до споживання, що ґрунтується на досвіді та бажанні вражень – «мати гарне життя». Споживач, який здійснює покупки, очікує від свого досвіду певного «задоволення» і «особливої якості життя», хоча це дорожче коштує. Навіть у важкі економічні часи він прагне не відмовлятися від красивого життя.

Споживач вражень знаходиться в пошуку «емоційної стимуляції, тобто конкретно емоційних споживчих переживань» [3]. Це спонукало до того, що торгові центри перетворилися на острівці вражень, а об'єкти багатства – засоби споживання вражень. Найбільший торгово-розважальний центр в Європі «Puerto Venecia» знаходиться в Іспанії в місті Сарагоса. Загальна площа комплексу з усіма ресторанами і розважальними закладами перевищує 700000 кв. м. В Україні відомі такі потужні торгово-розважальні комплекси, як: «Blockbuster Mall» и. Київ (загальна площа 450000 кв. м), «Respublika Park» (площа 300000 кв. м), Dream Town (170280 кв. м), «Lavina Mall» (170200 кв. м) тощо.

Компанії, які усвідомили цю соціальну тенденцію, намагаються використати її в своїй діяльності. Вони реагують шляхом залучення відповідних розважальних пропозицій у свій комунікаційний комплекс і перебалансування пріоритетів у сфері корпоративних комунікацій. Темпи зростання для різних засобів маркетингових комунікацій показано на рис. 1.

Наразі більше чверті компаній заявили, що планують скоротити бюджет на класичні засоби зв'язку, в той час як для неklasичних

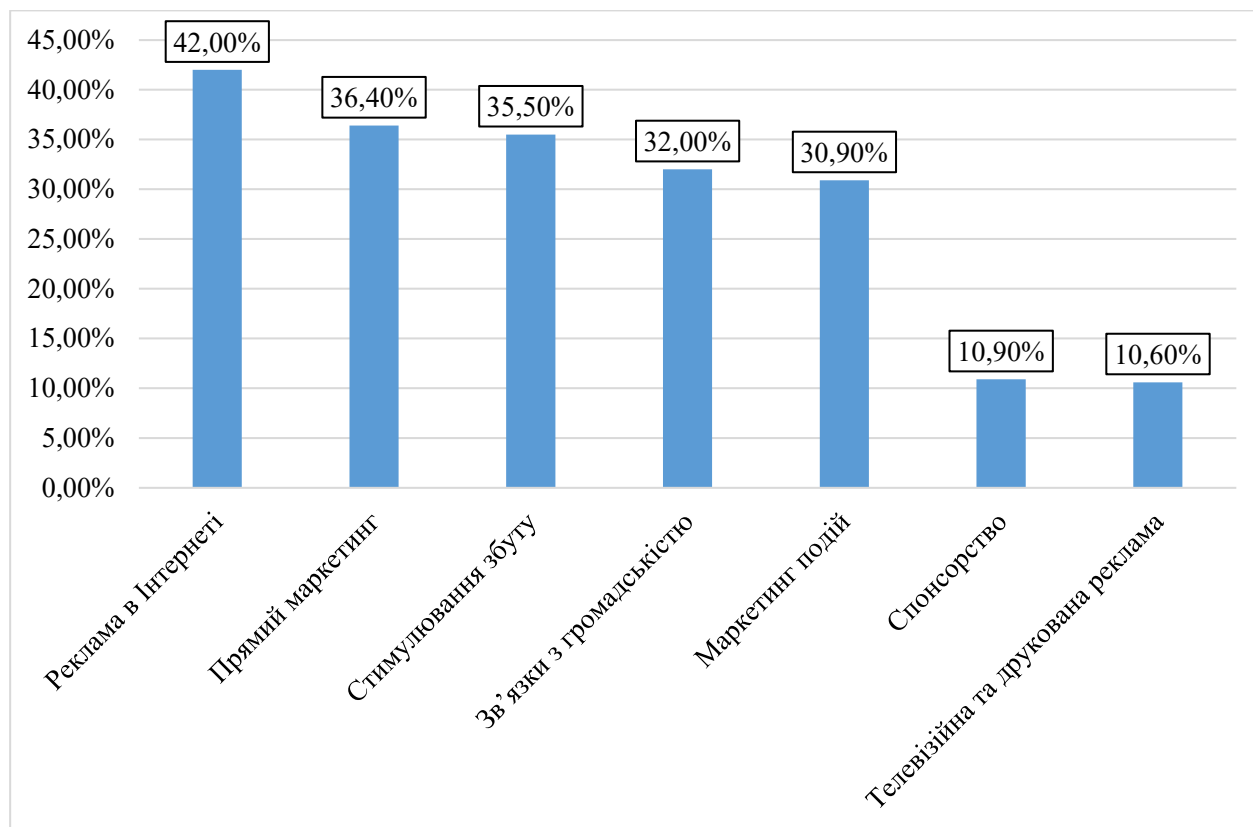


Рис. 1. Тенденції бюджету маркетингових комунікацій німецьких компаній

Джерело: [3]

засобів зв'язку в переважній більшості випадків передбачено значне збільшення бюджету. Заплановане розширення в області прямого маркетингу і стимулювання збуту є результатом поточної ситуації з метою досягнення вимірних результатів продажів в найкоротші можливі терміни. З числа німецьких компаній, опитаних з приводу причин збільшення їх бюджету на подієвий маркетинг, 35,3% заявили, що це пов'язано зі зміною маркетингової стратегії [3].

Якщо у звичній телевізійній рекламі реципієнт лише пасивно сприймає рекламне повідомлення про продукт, то івент-маркетинг (маркетинг подій) спонукає учасників заходу до активної участі. Наразі маркетинг подій спрямований на створення основи для комунікації, орієнтованої на досвід, тобто збільшення внутрішнього та зовнішнього потенціалу активації продукту, послуги чи підприємства в межах особливого інформаційного чи розважального заходу.

Сфера дозвілля, розважальні заходи є однією з найважливіших сфер повсякденного життя людини, показником розвитку соціальної сфери та економіки країни в цілому, індикатором соціального статусу особи.

Аналіз статистичних даних ОСЄД щодо використання вільного часу мешканцями ряду країн показав, що вони на дозвілля витрачають 12-26% всього вільного часу: найменше – 11,9% (Мексика), 15,8% (Китай) і найбільше – 25,6% (Норвегія) 23,5% (Бельгія) та по 23,0% (Німеччина і Фінляндія) [4] (табл. 1).

Метою подій є досягнення якомога більшої активності цільової аудиторії та/або зацікавлених учасників. Це найкраще досягається при створенні якісного та привабливого заходу. Так, спортивні події, а точніше спортивні маркетингові заходи, відіграють особливу роль у цьому сегменті, оскільки спорт загалом і особливо для споживачів, орієнтованих на досвід, має високий потенціал активізації. Як результат, компанії із задоволенням

Таблиця 1
Використання вільного часу мешканцями ряду країн Європи, Азії та Америки

Країна	Австрія	Бельгія	Канада	Данія	Фінляндія	Франція	Німеччина	Італія	Японія	Мексика	Норвегія	Польща	Іспанія	Швеція	Туреччина	Великобританія	США	Китай	Індія
Всього витрачено часу на дозвілля	291	339	279	329	331	294	331	323	278	172	368	286	316	321	286	306	286	228	254
Частка вільного часу, витраченого на дозвілля, %	20,2	23,5	19,4	22,8	23,0	20,4	23,0	22,4	19,3	11,9	25,6	19,9	21,9	22,3	19,9	21,3	19,9	15,8	17,6
Участь у спортивних заходах	32	21	21	22	37	12	26	38	10	14	21	23	42	34	9	19	20	23	5
Участь / відвідування заходів	9	15	6	7	8	15	14	6	3	7	8	3	9	9	3	7	7	2	5
Частка часу, витраченого на події, %	3,1	4,4	2,2	2,1	2,4	5,1	4,2	1,9	1,1	4,1	2,2	1,0	2,8	2,8	1,0	2,3	2,4	0,9	2,0
В гостях або з друзями	82	50	53	81	55	55	61	65	17	44	57	45	51	53	68	47	43	23	73
Перегляд телепередач	109	131	109	123	118	114	118	104	103	66	129	122	129	113	124	133	144	127	61
Частка часу, витраченого на телепередачі, %	37,5	38,6	39,1	37,4	35,6	38,8	35,6	32,2	37,1	38,4	35,1	42,7	40,8	35,2	43,4	43,5	50,3	55,7	24,0
Інші види дозвілля	59	122	89	95	113	98	112	110	148	41	154	93	85	112	82	98	72	53	109

Джерело: [4]

використовують спорт як основу для проведення маркетингових заходів.

Таке використання спорту для цілей комунікаційної політики та присутності глядачів на місцях викликає великий інтерес засобів масової інформації, а використання засобів масової інформації, у свою чергу, викликає великий попит з боку компаній-рекламодавців на спортивні заходи. На рисунку 2 представлена питома вага часу, витраченого на спортивні заходи та на події, щодо часу, витраченого на дозволя в загальні.

Маркетинг подій або подієвий маркетинг ґрунтується на цілеспрямованому використанні подій і заходів як інструментів збутової політики. Мета полягає в тому, щоб створити маркетинговий захід, спрямований на доведення рекламного контенту до споживача. Наразі він має бути інтегрований у концепцію комунікаційної політики компанії.

Щоб зрозуміти подієвий маркетинг як інструмент комунікації слід розкрити сутність поняття «маркетинговий захід» або «подія». Термін «подія», який став загальноновизнаним і застосовним, описує події як поетапні заходи у формі заходів та акцій, які дозволяють адресату отримувати комунікаційний контент, пов'язаний з компанією чи продуктом, на основі досвіду.

Події походять з прадавніх часів і проводилися ще простіше на зорі історії людства.

Так, у Стародавньому Римі плебс вимагав «хліба та видовищ», а на Дикому Заході мандруючі торговці привертати увагу до своїх товарів видовищними заходами. Отже, «діяльність, яка емоційно передає продукт чи досягнення, стратегію чи особистість певній цільовій аудиторії» [1], не є сучасним винаходом. Протягом століть було розроблено багато форматів подій.

Події передають стратегічні повідомлення компанії через активне залучення досвіду найважливіших референтних груп як внутрішніх, так і зовнішніх, через вплив на їхні емоції та почуття. Внаслідок успішно проведених заходів виникають унікальні, живі та приємні внутрішні спогади, коли учасники думають про подію та компанію. Такі внутрішні образи дуже позитивно впливають на поведінку. Цікаві події викликають сильні емоції, а це сприяє зміцненню позитивного іміджу підприємства, збільшенню продажів його продукції, формуванню зв'язків між брендом і клієнтом.

Події мають конкретну мету та звертаються до певної цільової групи, за цими критеріями його поділяють на різні типології. Зазвичай говорять про поділ на внутрішні та зовнішні заходи. Однак цього недостатньо, оскільки на практиці часто зустрічаються змішані форми, в яких задіяні обидві класифікації. Тому доцільно розділити їх на три групи [5].

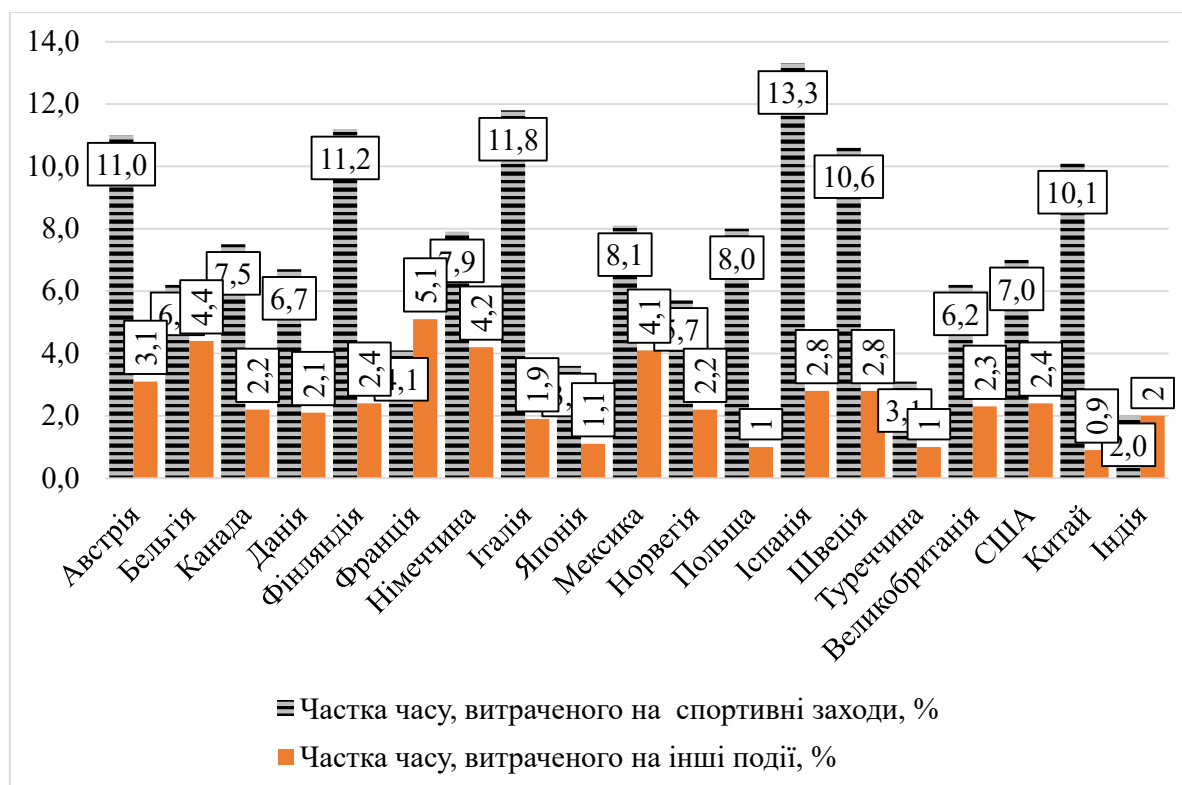


Рис. 2. Питома вага часу, витраченого на спортивні заходи та на події

Джерело: [4]

Перша типологія називається так званими внутрішніми подіями компанії. Це включає, наприклад, такі заходи, як конференції, зустрічі, навчальні курси, семінари та майстер-класи. Основними цілями таких заходів часто є передача інформації про компанію чи окремі продукти, а також мотивація співробітників. Цього також можна досягти, наприклад, просто влаштувавши різдвяну вечірку, на якій усі співробітники зможуть поїсти разом і взяти участь у програмі, що стосується конкретної компанії, щоб зміцнити почуття спільності. Внутрішні події компанії часто базуються на емоційності, під час якої потрібно зміцнити зв'язок із компанією [5].

Друга категорія відноситься до зовнішніх заходів компанії, де компанія представляє себе та свою продукцію зовнішньому світу. Це стосується всіх типів заходів, де цільову групу компанії представляють лише треті особи. Основна увага тут приділяється фактору досвіду. Треба створити те, що запам'ятається гостям і створить зв'язок з компанією. Такі заходи часто служать меті лояльності клієнтів і залучення клієнтів. Завдяки прямому спілкуванню в неформальній обстановці, схожій на дозвілля, між усіма залученими, такі заходи поза компанією особливо підходять для цього [5].

Змішані форми включають стартові заходи, ювілеї, церемонії або дні відкритих дверей. Змішані форми визначаються тим, що цільова група є внутрішньою та зовнішньою для компанії. Наприклад, компанія Тумі організувала стартовий захід, на який були запрошені лише представники преси до першого дня заходу, а наступного дня відбулася презентація нових продуктів, на яку спочатку прийшли лише співробітники, а пізніше також клієнтів, були запрошені. Це призводить до змішаної форми зовнішнього та внутрішнього заходу, оскільки звертаються до обох цільових груп та інформуються громадськість та працівники.

Як розвивається сфера дозвілля в світі? За статистичними даними ООН вартість світового ВВП, сформованого у сфері розваг, у 2021 році склала 1,6 трлн. дол. США, що становить 3,4% [6]. Згідно з інформацією традиційного звіту Global Entertainment & Media Outlook консалтингової компанії PwC якщо у 2020 році внаслідок поширення пандемії COVID-19 сукупна виручка світових компаній індустрії медіа та розваг знизилася на 81 млрд. дол., то у 2021 році тенденція до стабільного зростання розвитку відновилася. У щорічному огляді галузі PwC спрогнозовано, що вже до 2026 року обсяг ринку розваг становитиме 2,93 трлн. дол. США [7] (рис. 3).

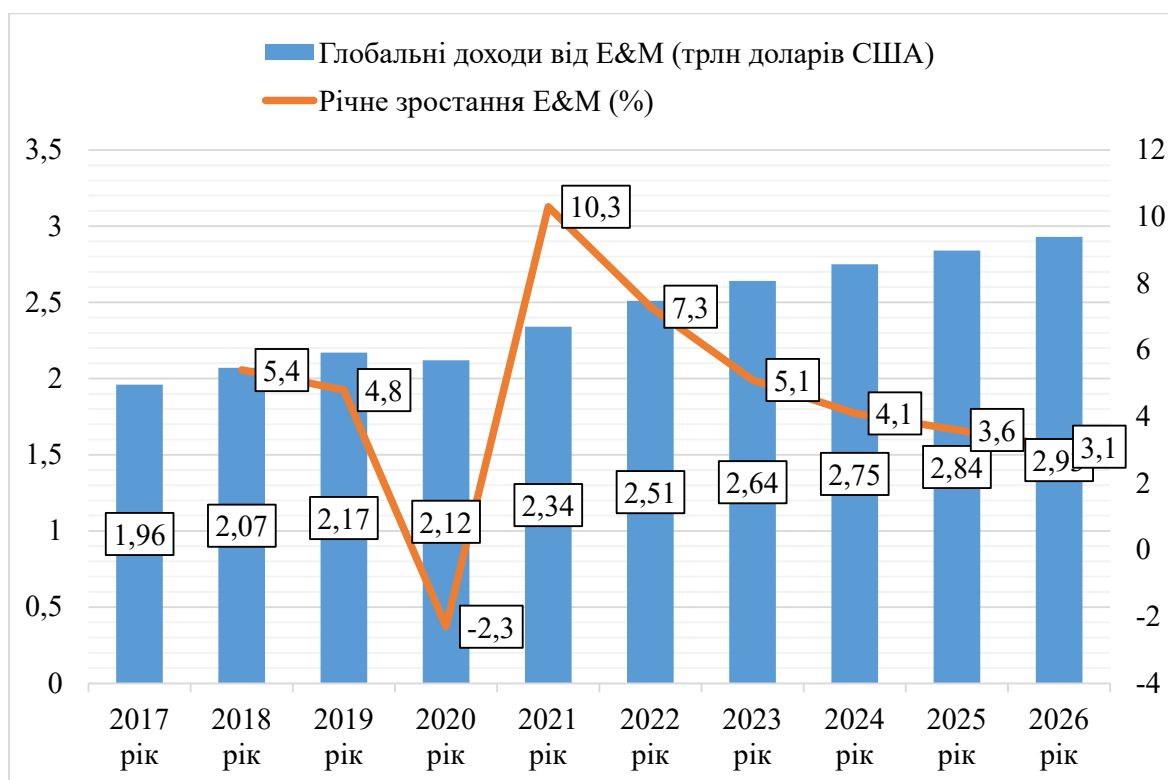


Рис. 3. Динаміка розвитку сфери розваг у 2017–2021 рр. та прогноз до 2026 р.

Джерело: [7]

Івент-індустрія змінюється, адаптується під нові умови. Це призводить до інновацій та акценту на нових технологіях. Можемо виділити такі тренди розвитку сучасної індустрії подій, як:

1. Сформувався чіткий поділ на онлайн, гібридні та офлайн події при зростанні популярності гібридного формату. Агентства розширюють свої пропозиції, щоб відповідати мінливим вимогам клієнтів, вивчають нові протоколи безпеки та використання нових технологій.

2. У корпоративному сегменті з'являються нові сфери застосування гібридних подій. Компанії включають гібридні події в частину своєї PR-стратегії. Нові рішення для спонсорських інтеграцій у віртуальні події роблять їх маркетинговим інструментом.

3. Розробляються технологічні рішення-платформи, віртуальні кімнати для презентацій, нетворкінг-рішення, мобільні додатки.

4. Окрема увага приділяється пошуку інтерактивних рішень для залучення учасників. Так, намагаються задіяти прийоми з суміжних сфер, наприклад з кінематографії такі, як: трейлери, відео-перформанси, сторітеллінг та інші.

5. Одним із трендів є створення модернованих ком'юніті, які створюються навколо івенту до заходу, ведуться вчасно та підтримуються після проведення.

6. Змінюється частота подій. Можна виділитися за допомогою рідкісних яскравих подій. Наразі технології онлайн дозволяють з меншими витратами проводити більше подій на вузькі теми.

7. Активно обговорюється тема ментального здоров'я організаторів подій, відбувається зрушення щодо ставлення до благополуччя співробітників.

В Україні до початку повномасштабної війни розвиток сфери розваг був значно повільніший. За даними Державної служби статистики України обсяг реалізованих послуг сфери розваг: у секторі «Діяльність у сфері

творчості, мистецтва та розваг» у 2020 році зменшився на 62,4 %, у 2021 р. зріс на 105,1%; у секторі «Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг» у 2020 році зменшився на 15,8%, у 2021 р. зріс на 57,41%; у секторі «Організування відпочинку та розваг» у 2020 році зменшився на 9,6%, у 2021 р. зріс на 47,2%. Отже, спостерігається тенденція до відновлення та зростання [8] (табл. 2).

Однак пандемія не тільки сповільнила розвиток індустрії розваг, а й посприяла зміні тенденцій її розвитку. Користувачі потребують постійно нового контенту, а компанії – нових бізнес-моделей для подальшого розвитку бізнесу в індустрії розваг.

Аналіз частки видатків сімейних бюджетів європейців на дозвілля та культуру показав, що у Швеції цей показник складає 18,7%, у Великобританії – 13,1%, Австрія – 11,5%. Причому у перших двох країнах частка витрат на дозвілля і культуру навіть перевищує частку витрат на їжу. Найнижчі частки мають Казахстан – 1,7%, Північна Македонія – 1,8%, Молдова – 2,8% [7].

В Україні частка видатків бюджетів домогосподарств на дозвілля та культуру низька та протягом 2017–2021 рр. склала 1,5–1,8%, причому темпи її зростання були високими у 2017 році – 42,6% порівняно з 2016 роком, у 2018 році – 31,0% порівняно з 2017 роком, але вже у 2019 році склали 3,4%, а у 2020 році зменшилися на 7,6%, внаслідок поширення пандемії COVID-19. Наразі у 2021 році темпи зростання відновилися та склали 33,7% (табл. 3) [9].

Маркетинг подій – це цілеспрямоване, систематичне планування, організація, проведення та контроль події або заходу як платформи для демонстрації продукту, послуги або компанії, орієнтованої на досвід та діалог, з метою активації емоційних стимулів, пов'язаних з продуктом, послугою або компанією для передачі керованих компанією повідомлень [10].

Таблиця 2

Динаміка обсягу реалізованих послуг в сфері відпочинку та розваг в Україні протягом 2019–2021 рр.

Сектори сфери дозвілля	Рік, тис. грн.			Темп зміни, %	
	2019	2020	2021	2020 до 2019 рр.	2021 до 2020 рр.
Діяльність у сфері творчості, мистецтва та розваг	1442331,1	542858,7	1113658,1	–62,4	105,1
Діяльність у сфері спорту, організування відпочинку та розваг	3598829,7	3029329,1	4768558,5	–15,8	57,4
Організування відпочинку та розваг	1147283,3	1037110,4	1526657,8	–9,6	47,2

Джерело: [8]

Таблиця 3

**Витрати домогосподарств України на відпочинок і культуру
та їх частка в сукупних витратах протягом 2017–2021 рр.**

Показники	Рік				
	2017	2018	2019	2020	2021
Сукупні витрати за місяць на одне домогосподарство, грн.	7139,4	8308,6	9670,2	9523,6	11243,4
Темп зміни до попереднього року, %	24,8	16,4	16,4	-1,5	18,1
Витрати на відпочинок і культуру, грн.	114,2	149,6	154,7	142,9	191,1
Темп зміни до попереднього року, %	42,6	31,0	3,4	-7,6	33,7
Частка витрат на відпочинок і культуру, %	1,6	1,8	1,6	1,5	1,7

Джерело: [9]

Як інструмент комунікації маркетинг подій має такі особливості:

– необхідність проходити через автономний, систематичний процес планування та прийняття рішень, в якому (на основі ситуаційного аналізу) визначаються цілі, стратегії та дії для досягнення цілей у формі заходів, а також механізми контролю;

– самостійна організація та проведення заходів для досягнення мети, на відміну від спонсорства, яке належить до окремих, екзогенних заходів;

– головним в заходах є посилення на компанію чи продукт, тобто передача комунікаційних повідомлень, тому подія виконує дві функції: засобу масової інформації та функцію повідомлення;

– спрямованість маркетингу подій, перш за все, на емоційний вплив реципієнта, наразі цей інструмент має не лише завдання

передавати інформацію, але завжди також розважати та переживати.

Висновки. Отже, як інструмент комунікації маркетинг подій включає планування, підготовку, реалізацію, супроводження та контроль маркетингових подій. Для більшості компаній в майбутньому створення міцного емоційного зв'язку з клієнтами стане важливим стратегічним завданням, тобто вони будуть прагнути взаємодіяти зі своїми споживачами в інтерактивних комунікаційних процесах. При цьому немає нічого більш переконливого, ніж «власний досвід», а рішенням для цього і є «подія», яка не тільки підтримує ринкову комунікацію, але й приносить задоволення та сприяє соціальному обміну між споживачами. Події надають унікальну можливість учасникам заходу ефективніше передавати комунікаційні повідомлення, роблячи світ бренду доступним для споживачів.

Список використаних джерел:

1. Förster A, Kreuz P. (2006) Marketing-Trends: Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg. Hardcover. Gabler Verlag; 2., überarb. Aufl. 212 p.
2. Gerhard Schulze(1993) Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. (Studienausgabe) Frankfurt a. M./New York: Campus. 921 p.
3. Krüger, Johannes; Rennhak, Carsten (2006): Event-Marketing – Was ist das? Working Paper. Munich Business School, München. URL: http://www.munich-businessschool.de/fileadmin/mbs/documents/working_papers/MBS-WP-2006-10.pdf (accessed 19.03.2023).
4. Time Use (Edition 2021). URL: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/data/oecd-social-and-welfare-statistics/time-use-edition-2021_dfdd9f12-en.
5. Lisa Bäumer (2008) Der gezielte Einsatz von Event-Marketing als Instrument der Kommunikation spolitik. Grin Verlag. 44 p.
6. Event industry and COVID-19. URL: <https://cases.media/article/ivent-industriya-i-covid-19>.
7. Global Entertainment & Media Outlook 2022–2026. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>.
8. Обсяг реалізованих послуг за регіонами за видами економічної діяльності (2010–2021). Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.02.2023).
9. Структура сукупних витрат домогосподарств (2010–2021). Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 06.02.2023).
10. Bruhn, M. (2016). Instrumente der Unternehmenskommunikation: ein Überblick. In: Bruhn, M., Esch, FR., Langner, T. (eds) Handbuch Instrumente der Kommunikation. Springer Reference Wirtschaft. Springer Gabler, Wiesbaden. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-04655-2_12.

References:

1. Förster A., Kreuz P.(2006) Marketing-Trends: Innovative Konzepte für Ihren Markterfolg. Hardcover. Gabler Verlag; 2., überarb. Aufl. 212 p.
2. Gerhard Schulze(1993) Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart. (Studienausgabe) Frankfurt a. M. New York : Campus. 921 p.
3. Krüger, Johannes; Rennhak, Carsten (2006): Event-Marketing – Was ist das? Working Paper. Munich Business School, München. Available at: http://www.munich-businessschool.de/fileadmin/mbs/documents/working_papers/MBS-WP-2006-10.pdf (accessed 19.03.2023).
4. Time Use (Edition 2021). Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/social-issues-migration-health/data/oecd-social-and-welfare-statistics/time-use-edition-2021_dfdd9f12-en.
5. Lisa Bäumer (2008) Der gezielte Einsatz von Event-Marketing als Instrument der Kommunikationspolitik. Grin Verlag. 44 p.
6. Event industry and COVID-19. Available at: <https://cases.media/article/ivent-industriya-i-covid-19>.
7. Global Entertainment & Media Outlook 2022–2026. Available at: <https://www.pwc.com/gx/en/industries/tmt/media/outlook.html>.
8. Obsiah realizovanykh posluh za rehionamy za vydamy ekonomichnoi diialnosti (2010-2021). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Volume of services sold by region by type of economic activityy (2010–2021). State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed 06.02.2023).
9. Struktura skupnykh vytrat domohospodarstv (2010-2021). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Structure of total household expenditures (2010-2021). State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua/> (accessed 06.02.2023).
10. Bruhn, M. (2016). Instrumente der Unternehmenskommunikation: ein Überblick. In: Bruhn, M., Esch, FR., Langner, T. (eds) Handbuch Instrumente der Kommunikation. Springer Reference Wirtschaft . Springer Gabler, Wiesbaden. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-658-04655-2_12.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-5>
УДК 338:658.51.631.1

Кашчена Н. Б.

доктор економічних наук, професор,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7069-8860>

Остапенко Р. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5976-5871>

Чміль Г. Л.

доктор економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3703-9940>

Kashchena Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
State Biotechnological University

Ostapenko Roman

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
State Biotechnological University

Chmil Hanna

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
State Biotechnological University

СТРАТЕГІЧНИЙ АНАЛІЗ В УПРАВЛІННІ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ АГРОБІЗНЕСУ: ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

STRATEGIC ANALYSIS IN MANAGEMENT OF AGRIBUSINESS ENTERPRISES: ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECT

У статті розглядаються питання організаційно-методичного забезпечення стратегічного аналізу діяльності підприємств агробізнесу. Проведено порівняльний аналіз відповідності темпів й особливостей розвитку підприємств агробізнесу, організованих у формі господарських товариств. З'ясовано закономірностей і тенденцій виникнення нестабільності функціонування товариств з обмеженою відповідальністю шляхом ідентифікації факторів, що можуть сприяти подоланню небажаних наслідків. Запропоновано методику статистичного вимірювання коливання розміру землекористування за коефіцієнтом варіації задля дослідження впливу нестабільності діяльності на ефективність господарювання товариств з обмеженою відповідальністю. Доведено, що розходження за розміром землекористування, що існують між господарствами, пов'язані з рухом земельних паїв між окремими засновниками.

Ключові слова: агробізнес, підприємство, діяльність, управління, стратегічний аналіз.

The article deals with the issues of organizational and economic support of strategic analysis of agricultural companies. A comparative analysis of the correspondence of the pace and features of the development of economic societies was carried out. In order to clarify the patterns and trends of instability in the functioning of limited liability companies, the factors that can contribute to overcoming undesirable consequences are investigated. To study the impact of instability of limited liability companies on the efficiency of their economic activity, the method of statistical measurement of land use fluctuations by the coefficient of variation is proposed. Differences in the size of land use that exist between farms are associated with the movement of land shares between individual founders. In order to clarify the patterns and trends of instability in the functioning of limited liability companies, we have studied the factors that can contribute to overcoming the undesirable consequences. In our opinion, strategic planning is the only means of predicting future problems and opportunities. Strategic planning allows to substantiate the necessary management decisions. Formal planning helps to reduce risk in decision making. By making sound and systematic planning decisions, management reduces the risk of making the wrong decision due to erroneous or inaccurate information about the enterprise's capabilities or the external situation. Planning, as it serves to justify strategic goals, helps to determine the baseline, optimistic and pessimistic levels. The enterprise development rationale is a set of actions and decisions initiated by the management, leading to the development of specific strategies. Designed to help the enterprise achieve its goals. The strategic planning process is a tool that helps in making management

decisions. The task of strategic management at the enterprise is to choose strategic alternatives and determine the best ways of its implementation at the enterprise. Such implementation is procedurally implemented in the planning process. Planning is understood as a specific type of management activity aimed at choosing the optimal alternative for the development of the object of management, designed for a certain period.

Keywords: *agribusiness, enterprise, activity, management, strategic analysis.*

Постановка проблеми. Агробізнес був, є і буде однією з пріоритетних та стратегічно важливих галузей національної економіки. Згідно даних [1] за роки незалежності наша країна стала ключовим гравцем на ринку продовольства у світі. У 2021 році 40% від загального експорту України становила агропродукція. Проте у 2022 році через повномасштабне вторгнення росії налагоджені роками процеси виробництва і ланцюги постачань зазнали руйнації. Утім попри всі жахіття війни (мінування посівних земель, знищення техніки, складів тощо) агробізнес налагоджує логістику та співпрацю з іноземним ринком, розширює свої виробництва на заході країни.

За новітніх обставин та ресурсних можливостей виникає необхідність розробки ефективних стратегій повоєнного відновлення та розвитку більшості підприємств агропромислової сфери. Кожному з них, незалежно від розміру та спеціалізації, необхідно мати надійні інструменти управлінського впливу, які спростять роботу в умовах кризи, допоможуть побачити ризики та забезпечать стабільне функціонування у майбутньому. Щоб відновити конкурентні позиції та вийти на стійку траєкторію прибуткової економічної діяльності підприємства агробізнесу мають впроваджувати нову антикризову стратегію розвитку. Її обґрунтуванню передуює стратегічний аналіз, який посідає важливе місце в процесі прийняття управлінських рішень і є невід'ємною складовою менеджменту підприємств агробізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемним аспектам і напрямкам оцінки діяльності, обґрунтуванню стратегій стабілізації та розвитку підприємств агробізнесу в умовах деструктивних змін присвячені публікації таких науковців, як Бородіна О., Гадзало Я. М., Добрунєв Т. П., Кузнецова О. В., Лузан Ю. Я., Мамчур В., Сабій І. М., Цигікал П. Ф. та ін. [2–10]. Разом з тим, з огляду на мінливість політико-економічного середовища в Україні, наявні проблеми та пріоритетні напрямки розвитку агробізнесу у короткотерміновій перспективі, на часі дослідження низки питань, орієнтованих на забезпечення ефективності управління підприємствами агробізнесу із залученням інструментарію стратегічного аналізу.

Мета статті полягає у визначенні передумов та методичного інструментарію стратегічного аналізу як складової менеджменту підприємств агробізнесу.

Виклад основного матеріалу. Стабільність функціонування підприємств агробізнесу виступає однією з найважливіших передумов подолання кризових явищ в даному секторі економіки. На особливу увагу заслуговують питання організаційного забезпечення стратегічного управління стабільністю функціонування підприємств, зокрема стратегічного планування, а також методичного супроводу оцінки стратегічних змін.

Стратегічне планування є єдиним засобом прогнозування майбутніх проблем і можливостей, що дозволяє обґрунтувати необхідні управлінські рішення. Визначення того, що підприємство хоче досягти, допомагає уточнити стратегічні орієнтири. Формальне планування сприяє зниженню ризику при ухваленні рішення. Приймаючи обґрунтовані і систематизовані планові рішення, керівництво знижує ризик прийняття неправильного рішення через помилкову або недостовірну інформацію про можливості підприємства або про зовнішню ситуацію. Планування, оскільки воно служить для обґрунтування стратегічних цілей, допомагає визначити базовий, оптимістичний та песимістичний рівні. Наразі в агробізнесі стратегічне планування стає скоріше правилом, ніж винятком.

Стратегічне планування – це одна із функцій управління, що являє собою процес вибору цілей організації і шляхів їх досягнення. Стратегічне планування забезпечує основу для всіх управлінських рішень, функцій підприємства, мотивації і контролю орієнтовані на розробку стратегічних планів. Процес стратегічного планування забезпечує основу для управління розвитком підприємства.

Обґрунтування розвитку підприємства являє собою набір дій і рішень, започаткованих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій, призначених для того, щоб допомогти підприємству досягти намічених цілей. Процес стратегічного планування є інструментом, що допомагає в прийнятті управлінських рішень. Його завдання забезпечити нововведення і організаційно-економічні зміни. Можна виділити чотири основні аспекти діяльності в комплексі організаційно-економічного забезпечення процесу стратегічного управління:

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;

– організаційно-економічне стратегічне передбачення.

З організаційно-економічної точки зору модель розвитку підприємства являє собою формалізований опис певної послідовності його специфічного стану (життєвого циклу і можливості варіантів розвитку), що охоплює період прогнозу. Велика кількість факторів обумовлює стратегію розвитку підприємства. При цьому необхідно відзначити, що вибір того чи іншого варіанту залежить від сформованого організаційно-економічного потенціалу підприємства і конкретного стану його використання.

У структурі варіантів розвитку підприємств певним чином чергуються періоди еволюційної зміни організаційно-економічного потенціалу, пов'язані з розвитком і необхідністю вибору його стратегічних орієнтирів. Вибір конкретної стратегії означає, що із всіх можливих варіантів розвитку й способів дії підприємством вибирається один напрямок, відповідно до якого воно й буде розвиватися.

Отже, завданням стратегічного управління на підприємстві є вибір стратегічних альтернатив (стратегія розширення, стратегія стабілізації, стратегія економії, комбінована стратегія) і визначення шляхів найкращого її впровадження на підприємстві. Визначальна роль у забезпеченні ефективності функціонування підприємства при цьому має належати організаційно-економічному механізму. Підвищення стабільності функціонування сільськогосподарських підприємств виступає одним з важливих інструментів організаційно-економічного механізму функціонування підприємства.

Розв'язання проблеми підвищення стабільності – створення гнучких систем управління, які дозволять швидко пристосуватися до погодних умов й дії інших чинників (оперативно змінювати структуру виробництва, своєчасно перерозподіляти ресурси, технологічно маневрувати, включаючи вибір сортів, строків і способів проведення робіт, прийомів вирощування сільськогосподарських культур, кількості поголів'я тварин тощо). Відповідно до цих систем необхідно розробляти конкретні типові рішення (щодо виробничої структури, технологій, організації праці й управління тощо) з урахуванням спеціалізації підприємств, рівня забезпеченості ресурсами, зональних і кліматичних особливостей, які могли б бути використані для раціонального ведення сільськогосподарського виробництва.

Для обґрунтування типових рішень пропонується виділяти найхарактерніші типи погодних умов і до кожного з них розробляти

відповідні рішення за основними елементами гнучкої системи. При цьому поряд із типізацією погодних умов слід вказувати особливості технологій, що застосовуються в конкретній ситуації, тобто способи їх адаптації до конкретних умов. Цей напрям адаптації сільськогосподарського виробництва до природного середовища може бути реалізований на рівні конкретних підприємств за використання методичного інструментарію економіко-математичного моделювання.

Загалом стратегічний план варто розглядати як програму, що спрямовує діяльність підприємства протягом тривалого періоду часу, даючи собі звіт про те, що конфліктні і постійно мінливі ділові і соціальні обставини роблять постійні коригування неминучими. Місію підприємства агробізнесу можна сформулювати як задоволення потреби населення у сільськогосподарській продукції. Необхідність вибору місії обумовлена тим, що підприємство, насамперед, створено для виконання загальнолюдської місії, яка дозволить реалізувати певні потреби споживачів. Отже, стратегічне планування завжди було й залишається одним із основних інструментів управління, причому в міру розвитку інформаційних технологій і появи нових викликів роль і самі можливості планування постійно зростають.

Як показали проведені дослідження до недавнього часу підприємства залучалися до використання масштабів виробництва, які, поділяються на два процеси: «стиснення» (трансформація на внутрішньому рівні) і децентралізація стратегічного управління практично на кожній ланці виробництва (розподіл основних видів діяльності між зростаючою кількістю учасників при відповідній втраті централізованого контролю). Обидва позначені процеси ведуть до вертикальної дезінтеграції й розширення горизонтальних відносин. Вертикальна дезінтеграція сприяє кластеризації підприємств в межах галузі.

Так, процеси «стиснення» приводять до розширення горизонтальних корпорацій, організаційна структура яких формується навколо основних видів економічної діяльності, а не залежно від функціонального поділу праці. Така корпорація являє собою плоску ієрархію, у якій скасоване вертикальне адміністрування й поєднуються фрагментарні завдання; виявляються й усуваються роботи, що не забезпечують одержання додаткової вартості; відбувається мінімізація діяльності усередині кожного виду діяльності; основною організаційною структурою стають автономні міжфункціональні групи робітників

(команди), кожна з яких має певну мету, і здійснюється чіткий контроль досягнення цих цілей; використовується мінімально можлива кількість автономних команд для здійснення відповідних базових процесів; основним критерієм ефективності діяльності компанії стає не її прибутковість або котирування акцій компанії, а ступінь задоволення потреб конкретних споживачів. Існують дві думки, по перше, вважається, що необхідна повна відмова від ієрархії й відокремлення функціональних і штабних органів такої корпорації, а за іншою, необхідне виділення лише декількох менеджерів вищої ланки управління (централізація фінансових функцій і управління персоналом) і трьох-чотирьох проміжних рівнів управління.

Проте, існує думка, що заперечує дієвість концепцій відсутності організаційної структури й кінця ієрархій, оскільки в кожній організації повинен бути незаперечний авторитет, що буде приймати остаточне рішення і якому будуть підпорядковуватися інші співробітники. Тим більше, що в ситуації зростання ризику, з яким у кожному разі зіштовхується кожне підприємство, від чіткості керівництва залежить все майбутнє його існування.

Шляхи подолання зазначеного протиріччя були запропоновані Г. Мінцбергом, який розглянув особливості вузької горизонтальної спеціалізації й вибіркої децентралізації в межах адхократичних структур управління (високо органічних структур з незначною формалізацією поведінки) [11]. Організаційна структура управління такими підприємствами зображується у вигляді декількох окружностей, які відображають послідовно від центру вище керівництво, штаб-квартиру компанії, менеджерів, фахівців і робітників. Тобто в організації такого типу є як би точка відліку, від якої структура розходить колами по радіальних напрямках. Коло в цьому випадку є символом того, що всі зусилля працівників спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства.

Якщо при використанні матричних структур управління підприємством можна представити як двомірну модель, то при додаванні до цих двох вимірів (як правило, ресурсам і результатам) ще додаткових змінних, таких як територія, ринок і споживач, його можна охарактеризувати як багатомірну модель. Найчастіше вони називаються як «підприємство в підприємстві», «фабрика у фабриці» і т.п. Основою багатомірної компанії є автономна робоча група, що одержує в більшості випадків статус центра прибутку, а в окремих випадках виступає самостійною підприємством. Головною перевагою багатомірного

підходу є максимальне зближення виробника й споживача, що дозволяє найбільше ефективно задовольняти запити останнього.

Велике вертикально інтегроване підприємство спеціально побудоване для виконання особливих завдань, пов'язаних зі стабільним виробництвом великого обсягу товарів і послуг відповідної якості. Така структура, хоча й ідеально підходить для масового виробництва й розподілу, досить важко підпорядковується новим вимогам ринку й більше протистоїть змінам, що відбуваються під час реалізації програм розвитку.

Другим важливим фактором підвищення стабільності функціонування підприємств агробізнесу виступає інтенсифікація виробництва. За сучасних обставин підприємства вимушені економно використовувати енергоресурси, застосовувати оптимальну кількість добрив, засобів захисту рослин, виконувати більш ефективні технологічні операції, що призводить до зменшення інтенсивності виробництва і, в кінцевому рахунку, впливає на стабільність функціонування підприємств.

Встановлено, що організаційно-економічними факторами, які безпосередньо впливають на підвищення ефективності функціонування підприємств агробізнесу у формі товариств з обмеженою відповідальністю є: x_1 – розмір площі сільськогосподарських угідь, га; x_2 – чисельність працівників на 100 га с.-г. угідь, осіб; x_3 – продуктивність праці (виробництво продукції на 1 середньорічного працівника, тис. грн); x_4 – обсяг виконуваних робіт і послуг сторонніх організацій, тис. грн на 100 га с.-г. угідь; x_5 – мотивація праці (середньорічна оплата праці, тис. грн); x_6 – розмір операційних витрат, тис. грн на 100 га с.-г. угідь.

Для аналізу впливу вибраних факторів на ефективність виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції доцільно використовувати методи множинної кореляції. Матриця парних коефіцієнтів кореляції, що наведена в табл. 1, показує вплив кожного фактору в «чистому» вигляді, не враховуючи супутній вплив інших факторів.

На підставі аналізу матриці парних кореляцій сформовано економіко-математичну модель у вигляді рівняння множинної регресії, що пов'язує виручку від реалізації продукції з факторами, які розкривають механізм взаємозв'язків між ними одночасно:

$$Y = -7180,95 + 2,02 x_1 + 1132,55 x_2 + 33,46 x_3 + 95,16 x_4 + 172,45 x_5 - 22,45 x_6. \quad (1)$$

За допомогою такої моделі можливо ідентифікувати стратегічні орієнтири керованого впливу на ефективність функціонування

Таблиця 1

**Матриця парних коефіцієнтів кореляції факторів,
що впливають на розмір виробництва продукції на 100 га с.-г. угідь**

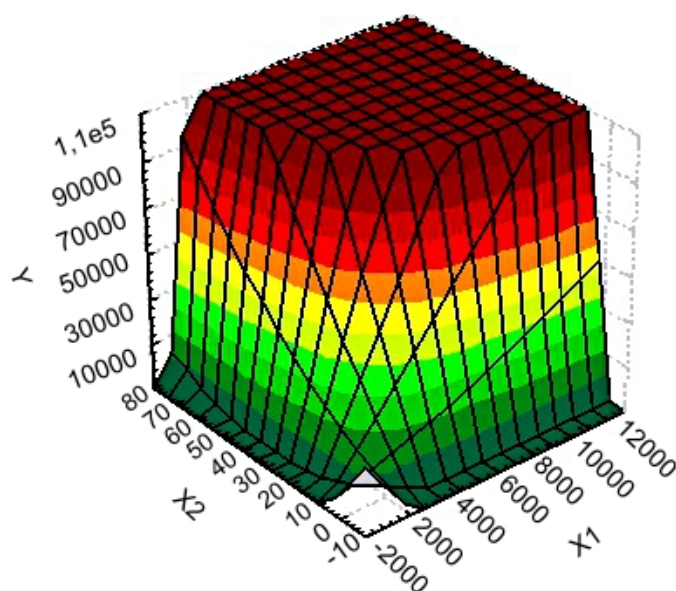
	x_1	x_2	x_3	x_4	x_5	x_6	Y
x_1	1,0000	-0,0892	-0,0795	0,0225	0,1555	-0,0809	0,5854
x_2	-0,0892	1,0000	-0,1696	0,6099	0,0218	0,8686	0,2338
x_3	-0,0795	-0,1696	1,0000	0,1698	0,2821	0,0842	0,1593
x_4	0,0225	0,6099	0,1698	1,0000	0,3152	0,7433	0,5140
x_5	0,1555	0,0218	0,2821	0,3152	1,0000	0,1288	0,3465
x_6	-0,0809	0,8686	0,0842	0,7433	0,1288	1,0000	0,2132
Y	0,5854	0,2338	0,1593	0,5140	0,3465	0,2132	1,0000

підприємств агробізнесу, організованих у формі товариств з обмеженою відповідальністю, визначати прогнозовані результати і приймати обґрунтовані рішення. Використавши рівняння множинної регресії і розрахувавши теоретичні значення виручки від реалізації продукції, за умови виключення впливу певних факторів по черзі, побудовані графіки, що дозволяють моделювати виробничі ситуації. Зокрема оцінювати вплив площі землекористування і чисельності працівників на розмір виручки від реалізації продукції (рис. 1).

Основними перевагами запропонованого методичного інструментарію, що відзначено нами на рівні наукової новизни, являється його еволюційно-імітаційний зміст. Його

використання змінює уяву про природу моделювання організаційно-економічного моделювання діяльності підприємства і надає стратегічному управлінню механізм для обґрунтованого прийняття рішень.

За результатами дослідження встановлено, що землекористування товариств за порогом 3500 гектарів не обмежує можливості нарощування розміру доходів підприємств. Закономірності впливу чисельності найманих працівників на динаміку доходів при одночасному зростанні розміру площі землекористування залишаються майже не досліджені. Сільськогосподарські підприємства нарощують обсяги виконуваних робіт і послуг сторонніми організаціями. Нерідко



Коефіцієнт множинної кореляції – $R=0,839$.

Рис. 1. Залежність доходу товариств з обмеженою відповідальністю (Y) від розміру площі землекористування (x_1) і чисельності працівників (x_2)

Джерело: розроблено авторами

це є необхідністю підприємств відмовлятися від використання більш висококваліфікованої робочої сили, а відтак, уникати підвищення оплати праці.

За умови зростання обсягів робіт і послуг, виконуваних сторонніми організаціями підвищення оплати праці призводить до швидкого збільшення розміру доходів. Підприємства, які удаються до підвищення оплати праці повинні виходити з того, що це аж ніяк не пов'язано з обмеженнями обсягів виконуваних робіт сторонніми організаціями. Розмір доходів збільшується за умови підвищення оплати праці і зростання обсягів виконуваних сторонніми організаціями змінюється нелінійно.

З-поміж проблем, безпосередньо пов'язаних з розвитком підприємств агробізнесу у формі товариств, їх трансформацією на ринкових засадах, виняткова роль належить формуванню нового господарського механізму, який би сприяв повоєнному відновленню і стабілізації ефективності функціонування та сталому розвитку. Важливим фактором стабільності виступають операційні витрати і чисельність працівників. Зростання чисельності працівників призводить до збільшення доходів, однак виявляється, що існує оптимальне співвідношення обсягів витрат і розміру доходів, які потребують економічного обґрунтування.

Стабільність розвитку сільськогосподарських підприємств необхідно розглядати з одного боку як проблему ритмічного виробництва, коли підприємство з року в рік показує стабільно високі показники ефективного виробництва, а з другого – як проблему постійно зростаючих обсягів виробництва. І в першому і в другому випадку можливе періодичне зменшення обсягів виробництва, які розглядаються як відхилення, що спричиняють нестабільність. Дослідження закономірностей впливу на нестабільність функціонування підприємств агробізнесу широкого кола факторів з метою стратегічного управління їх діяльністю на перспективу визначені такими, що представляють науковий і практичний інтерес.

Висновки. При проведенні порівняльного аналізу відповідності темпів й особливостей розвитку агробізнесу, організованих у формі товариств з обмеженою відповідальністю, було визначено діапазон показників, які співвідносяться зі значеннями показників інших підприємств галузі. Встановлено, що ефективність функціонування значної кількості підприємств нижча за галузеву або коливалася порівняно з нею. Разом з тим існує певна група підприємств, котрі протягом тривалого часу добиваються виключних показників ефективності. Галузеві показники за останні три роки свідчать, що підприємства галузі сільського господарства виділяються низькою ефективністю, а кожне третє – збиткове. За новітніх обставин відновлення, забезпечення ефективного функціонування та розвитку підприємств агробізнесу виступають найважливішими передумовами життєздатності національної економіки. Їх реалізація напряму пов'язана із ефективністю стратегічного управління стабільністю функціонування підприємств агробізнесу. Дієвим інструментом стратегічного управління є стратегічний аналіз. Він дає змогу робити прогнози розвитку, проводити планування, оптимізувати витрати та прибутки. Задля дослідження впливу нестабільності діяльності на ефективність господарювання підприємств агробізнесу, організованих у формі товариств з обмеженою відповідальністю, здійснено статистичне вимірювання коливання розміру землекористування за коефіцієнтом варіації. Побудовано економіко-математичну модель, що дозволяє визначити стратегічні орієнтири керованого впливу на ефективність господарювання, визначити прогнозовані результати та на їх підставі приймати обґрунтовані рішення. Доведено, що розходження за розміром землекористування, що існують між господарствами, пов'язані з рухом земельних паїв між окремими засновниками. Перспективними напрямками досліджень визначено дослідження методичного інструментарію стратегічного аналізу зовнішнього бізнес-середовища підприємств агробізнесу.

Список використаних джерел:

1. Агробізнес України під час війни: інфографічний довідник за 2021–2022 роки. URL: https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022/?utm_source=super-agronom&utm_medium=widget.
2. Мамчур В. Тенденції та перспективи розвитку аграрного підприємництва в Україні. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2021. Вип. 1 (24). С. 45–53. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvarvu.pdf>.
3. Сабій І. М. Вибір моделі аграрного устрою України як основи всебічного сталого сільського розвитку. *Економіка АПК*. 2021. № 9. С. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082>.
4. Гадзало Я. М., Лузан Ю. Я. Розвиток аграрного сектору економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка АПК*. 2021. № 8. С. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006>.

5. Добрунік Т. П., Кузнецова О. В. Проблеми і напрями розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.
6. Бородіна О. Сільське господарство України в умовах воєнного стану: уроки для суспільства і політиків. URL: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288>.
7. Savytska, N., Kashchena, N., Chmil, H., Muda, I., Olinichenko, K. (2021). Entrepreneurial Characteristics as Factors of Human Development. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(6), pp. 1–9. URL: <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurial-characteristics-as-factors-of-human-development.pdf>.
8. Остапенко Р. М., Горох О. В. Організаційно-економічні фактори функціонування товариств з обмеженою відповідальністю. Eurasian scientific congress. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. 2020. P. 559–566.
9. Остапенко Р. М., Велиєва В. О., Герасименко Ю. С. Економічний механізм функціонування аграрних підприємств. матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції, присвяченої видатному вченому, викладачу, організатору сільськогосподарського виробництва, засновнику Херсонського земського сільськогосподарського училища, кандидату сільського господарства і лісівництва К. І. Тархову. Херсон. 2020. С. 154–156.
10. Kashchena N., Kovalevska N., Nesterenko I. (2021). Monitoring of natural capital indicators as tool for achieving sustainable development goals. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges. Monograph. Editors: T. Nestorenko, T. Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, p. 156–166. URL: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/514>.
11. Мінцберг Г. Структура в кулаці: створення ефективної організації. Пер. з англ. під ред. Ю. Н. Каптуревського. Львів : Мелосвіт, 2011. 512 с.

References:

1. Agribusiness of Ukraine during the war: an infographic guide for 2021-2022. Available at: https://agribusinessinukraine.com/the-infographics-report-ukrainian-agribusiness-2022/?utm_source=super-agronom&utm_medium=widget.
2. Mamchur V. (2021) Tendentsii ta perspektyvy rozvytku ahrarnoho pidpryemnytstva v Ukraini [Trends and prospects of agricultural entrepreneurship development in Ukraine]. *Sotsialnoekonomichni problemy i derzhava* [Socio-Economic Problems and the State] (electronic journal), Vol. 24, № 1, pp. 45–53. Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21mvapvu.pdf> (accessed 15 September 2022).
3. Sabii I.M. (2021). Vybir modeli ahrarnoho ustroiu Ukrainy yak osnovy vsebichnoho staloho silskoho rozvytku [Choice of model of agrarian system of Ukraine as the basis of comprehensive sustainable development]. *Ekonomika APK* [Economy of agro-industrial complex]. Vol. 9, pp. 82–90. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202109082> (accessed 16 September 2022).
4. Hadzalo Ya. M., Luzan, Yu. Ya. (2021). Rozvytok ahrarnoho sektoru ekonomiky Ukrainy v umovakh yevrointehratsii [Development of the agricultural sector of Ukraine's economy under European integration]. *Ekonomika APK* [Economy of agro-industrial complex]. Vol. 8, pp. 6–17. DOI: <https://doi.org/10.32317/2221-1055.202108006> (accessed 16 September 2022).
5. Dobrunik T., Kuznietsova O. (2022) Problemi i napryamki rozvitku agrarnogo sektoru Ukrayini v umovakh ekonomichnoyi nestabilnosti [Problems and directions of the development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society] (electronic journal), № 42, Pp. 1–11. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.
6. Borodina O. Silske hospodarstvo Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: uroky dlia suspilstva i politykiv [Agriculture of Ukraine under martial law: lessons for society and politicians]. Available at: <https://www.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=9288>. (accessed 14 September 2022).
7. Savytska, N., Kashchena, N., Chmil, H., Muda, I., Olinichenko, K. (2021). Entrepreneurial Characteristics as Factors of Human Development. *International Journal of Entrepreneurship*, № 25(6), p. 1–9. Available at: <https://www.abacademies.org/articles/entrepreneurial-characteristics-as-factors-of-human-development.pdf>.
8. Ostapenko R. M., Gorokh O. V. (2020) Organizacijno-ekonomichni faktori funkcionuvannya tovaristv z obmezhenoyu vidpovidalnistyu [Organizational and economic factors of functioning of limited liability companies]. Eurasian scientific congress. Abstracts of the 6th International scientific and practical conference. Barca Academy Publishing. Barcelona, Spain. P. 559–566.
9. Ostapenko R. M., Velieva V. O., Gerasymenko Y. S. (2020) Ekonomichnij mehanizm funkcionuvannya agrarnih pidpriemstv [Economic mechanism of functioning of agricultural enterprises]. Materials of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Internet Conference dedicated to the outstanding scientist, teacher, organizer of agricultural production, founder of the Kherson Zemstvo Agricultural School, candidate of agriculture and forestry K. I. Tarkhov. Kherson. P. 154–156.
10. Kashchena N., Kovalevska N., Nesterenko I. (2021). Monitoring of natural capital indicators as tool for achieving sustainable development goals. Improving living standards in a globalized world: opportunities and challenges. Monograph. Editors: T. Nestorenko, T. Pokusa. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, pp. 156–166. Available at: <https://repo.btu.kharkov.ua/handle/123456789/514>.
11. Mintzberg G. (2011) Struktura v kulaci: stvorenniya effektivnoyi organizatsiyi [Structure in a fist: creating an effective organization]. Translated from English under the editorship of Y. N. Kapturevsky. Lviv : Melosvit. 512 p.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-6>
УДК 37:004

Козлова І. М.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

Баталічева Н. О.

студентка,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1565-8192>

Kozlova Inna

PhD in Economics, Associate Professor
at the Department of Management, Logistics and Innovation,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5107-6668>

Batalicheva Nataliia

Student,
Semen Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1565-8192>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ EDTECH КОМПАНІЙ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ У СФЕРІ ОСВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF EDTECH COMPANIES AND THEIR INFLUENCE ON THE FORMATION OF A MARKETING STRATEGY IN THE FIELD OF EDUCATIONAL TECHNOLOGIES

У статті визначено особливості розвитку EdTech-компаній в сучасних умовах господарювання. Розглянуто основні методи просування, які мають велике значення для успіху компанії в умовах високої конкуренції. Акцентовано увагу на тому, що стратегія контент-просування стає все більш важливою та є індикатором довгострокових намірів компанії. Розглянуто основні тенденції, які спостерігаються у сфері освіти. Наголошується на необхідності урахування зовнішніх перспективних напрямів розвитку, досвіду інших компаній та адаптації тенденцій із різних сфер до своєї діяльності для розробки ринково орієнтованої стратегії. Наведено перспективні напрями розвитку EdTech-компаній у сучасних реаліях. Окрему увагу приділено дослідженню динаміки венчурного фінансування та його розподілу між сферами. Побудована лінія тренду, котра підтверджує зростаючу тенденцію щодо збільшення венчурного фінансування в сферу EdTech.

Ключові слова: венчурне фінансування, маркетингова стратегія, онлайн-курси, освітній процес, особливості розвитку, технології, EdTech, EdTech-компанії.

Identifying the specifics of an EdTech company's development in today's environment is relevant for several reasons. Firstly, the rapid growth of the EdTech market: educational technologies have become increasingly popular in recent years, and this market continues to grow every year. Therefore, companies operating in this industry need to identify their own development features to successfully compete in the market. Secondly, the development of technologies is rapidly evolving, and companies that cannot adapt to new technologies risk being left behind and losing competitiveness. Thirdly, the unique competitive environment: the EdTech market is still in its infancy, and each company has its own unique features that allow it to develop a competitive positioning. Fourthly, changing consumer habits and expectations, which change over time, and companies must take these changes into account and adapt to them. The article examines the main methods of promotion that are important for the success of a company in a highly competitive environment. The article analyses the following methods: partnerships with organisations and creation of partnership programmes, content promotion, organisation of online and offline events of various kinds, use of social networks, SEO promotion and affiliate marketing. The author emphasises that the content promotion strategy is becoming increasingly important and is an indicator of the company's long-term intentions. The main trends observed in the field of education are considered. The author discusses the need to take into account external

promising areas of development, the experience of other companies and adapt trends from different areas to their activities in order to develop a market-oriented strategy, not just innovations within the company's specialisation. The article identifies 14 promising areas for the development of EdTech companies in today's realities, including the use of artificial intelligence to personalise learning, the development of virtual and augmented reality technologies, the use of blockchain to create secure data storage systems and electronic documents, robotics and automation of the educational process, the development of gamification in education, the use of the Internet of Things, cloud technologies, the transition to a modular learning system and the increasing role of data and analytics in education. The success of EdTech companies will depend on how effectively they can adapt to the changing requirements and needs of users and the education sector as a whole. Thus, identifying the specifics of an EdTech company's development is an important step in its successful growth and competitiveness in the market. The main methods used in the article include analysis, synthesis, generalization, classification, and others. The practical significance of this article lies in the importance of identifying the unique characteristics of EdTech companies to successfully compete in a rapidly growing market and adapt to evolving technologies.

Keywords: EdTech, EdTech-companies, development features, online courses, technology, educational process, marketing strategy, venture capital funding.

Постановка проблеми. В сучасній економіці EdTech-компанії стикаються з низкою викликів та проблем, пов'язаних, з одного боку, зі швидким розвитком технологій і зростаючим конкурентним тиском на ринку, а з іншого – з обмеженнями, викликаними пандемією COVID-19, та прогресивним зростанням попиту та пропозицій на дистанційне навчання, віддалену роботу. Одним із ключових питань дослідження є визначення особливостей розвитку EdTech-компаній у сучасних реаліях, які допоможуть їм подолати виклики та зберегти конкурентоспроможність на ринку, та розробка стратегій, які дозволять їм ефективно використати новітні технології та конкурувати з іншими представниками на ринку освіти.

Іншою важливою проблемою є пошук альтернативних варіантів розвитку та масштабування. EdTech-компанії стикаються із викликом залучення нових користувачів та утримання старих клієнтів. На тлі зростаючої конкуренції на ринку освіти компанії повинні розробляти ефективні стратегії просування задля залучення й утримання користувачів своїх продуктів й послуг. Дослідження "Global EdTech Startups Market Report" від HolonIQ [1] вказує на те, що у 2020 р. обсяг інвестицій у світові EdTech-стартапи становив 16,1 мільярда доларів США, що є рекордним значенням, й наголошує, що основними напрямками розвитку ринку є EdTech-платформи, які вимагають впровадження сучасних інформаційних технологій та освітні контентні рішення.

Існує і потреба в адаптації інформаційно-інноваційних технологій. Компанії також стикаються з проблемою необхідності забезпечення високого ступеня безпеки у сфері освіти, особливо у світлі швидкого поширення технологій та великої кількості даних, що обробляються у процесі навчання.

Ще однією проблемою є пошук шляхів покращення освітнього процесу для

задоволення нових вимог та очікувань користувачів, підвищення рівня показників LTV, CRR та зниження рівня показника CAC.

Таким чином, основні проблеми пов'язані з розвитком EdTech-компаній у сучасних реаліях полягають у необхідності застосування інформаційно-інноваційних підходів, забезпечення безпеки у сфері освіти, адаптації до мінливого освітнього середовища, своєчасного обліку нормативних актів та розробки ефективних стратегій просування. Вирішення цих проблем дозволить EdTech-компаніям бути конкурентоспроможними на сучасному ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз останніх досліджень підтверджує, що ринок EdTech продовжує швидко зростати і змінюватися, на що впливають як внутрішні, так і зовнішні чинники, такі як зміна потреб ринку, технологічний прогрес, регулятивні обмеження тощо.

Звіт "EdTech Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component, By Learning Mode, By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2021–2028" від Grand View Research [2] прогнозує, що ринок EdTech зростатиме з темпом 18,1% в річному обчисленні в період з 2021 по 2028 роки завдяки зростаючій потребі в ефективних рішеннях для освіти.

У свою чергу звіт "EdTech's Impact on the Future of Workforce Development" від eLearning Industry [3] зазначає, що в даний час EdTech-технології відіграють все більш важливу роль у навчанні персоналу та підготовці робочої сили, особливо у контексті швидко змінних вимог ринку праці з переорієнтацією на віддалену роботу.

Дослідження "EdTech: Market Analysis and Forecast" від MarketsandMarkets [4] вказує на те, що швидке зростання кількості користувачів мобільних пристроїв та доступності високошвидкісного інтернету є головними факторами, що спонукають до зростання ринку EdTech.

Звіт "EdTech Market Insights: Global Outlook and Forecast 2021–2026" від Research And Markets [5] надає аналіз поточного стану ринку EdTech та прогнозує його зростання до 2026 року. В звіті виділено ряд ключових тенденцій, таких як зростання потреби в дистанційному навчанні та зростання кількості користувачів мобільних пристроїв, які збільшують попит на EdTech рішення, персоналізоване навчання, доповнена реальність, блокчейн, штучний інтелект, показуючи, як ці технології використовуються у сучасній освіті й впливають на ринок загалом.

Отже, ринок EdTech прогресивно зростає, що створює можливості для нових гравців на ринку, які будуть створювати та пропонувати нові інноваційні продукти та послуги, кидає виклики наявним гравцям, тому й подальші різноматематичні дослідження в галузі EdTech необхідні.

Мета статті – дослідження особливостей функціонування EdTech-компаній в сучасних умовах та виокремлення ключових трендів та напрямків розвитку освітніх компаній в майбутньому.

Виклад основного матеріалу. Для визначення особливостей розвитку EdTech-компаній проаналізуємо основні методи просування товарів та послуг (табл. 1), які при високій конкуренції відіграють значну роль в успіху компанії, оскільки можуть як збільшувати, так і зменшувати витрати компанії.

Слід зазначити, що на практиці компанії переважно використовують комплекс методів просування, роблячи акцент на двох-трьох методах.

Дослідження "Global EdTech Startups Market Report" від HolonIQ [6] наголошує, що найбільш конкурентним напрямком розвитку стане освітні контентні рішення, а це означає,

Таблиця 1

Аналіз основних методів просування

Метод просування	Сутність
Партнерство з організаціями та створення програм партнерства	Може виражатися в співпраці з університетами, школами, іншими освітніми організаціями чи будь-якими компаніями. Партнерство може надати доступ до великої кількості потенційних клієнтів, а також надати можливість EdTech-компаніям отримати зворотний зв'язок від менторів та студентів про те, як їх продукти можуть бути покращені, якщо співпраця здійснюється з освітніми компаніями чи закладами. Компанії можуть запропонувати партнерство іншим освітнім організаціям, таким як школи та університети, та надати їм знижки на свої продукти. Створення програм партнерства може призвести до збільшення продажів та збільшення впізнаваності компанії.
Контентне просування	Створення цінного контенту є одним з неочевидних нових методів просування, які використовують компанії EdTech. Контент може включати блоги, статті, відеоуроки та інші навчальні матеріали. Цінний контент може привернути увагу користувачів та допомогти компаніям встановити свою експертність у галузі освіти. Такий контент може бути використаний у соціальних мережах для просування компанії та залучення нових клієнтів. Задля забезпечення максимальної віддачі розробляється багатоканальна контентна воронка, за допомогою якої відбувається конвертація переглядача в лояльного клієнта.
Організація заходів	Організація заходів, таких як семінари, вебінари, конференції, тренінги, як в онлайн-просторі, так і в режимі офлайн. Якщо це офлайн-заходи, то використовуються здебільшого для підвищення рівня впізнаваності компанії.
Використання соціальних мереж	Компанії можуть використовувати соціальні мережі, такі як Facebook, Twitter, LinkedIn, Instagram тощо для залучення нових клієнтів, налагодження зв'язків з існуючими, для створення спільноти користувачів своїх продуктів. Компанії можуть використовувати платну рекламу в соціальних мережах для просування своїх освітніх продуктів та послуг.
Використання SEO-просування	EdTech-компанії протягом всієї своєї діяльності збільшують посилкову масу сайту, проводять SEO-оптимізацію, що поліпшує пошукову видачу, рейтинг, і, як наслідок, дозволяє в перспективі отримувати органічні ліди й в подальшому конвертувати їх в клієнтів без вкладень в рекламний бюджет.
Афілійований маркетинг	Affiliate marketing – це процес просування продукту чи послуги через партнерів, які отримують комісію за кожний успішний продаж чи перехід на сайт компанії. Це один із ефективних способів залучення нових клієнтів та збільшення продажів. EdTech-компанії можуть використовувати affiliate marketing для збільшення своєї аудиторії та продажів за допомогою наступних способів: залучення блогерів та інфлюенсерів; реклами на сайтах; email-маркетингу; реферальних програм; реклами у соціальних мережах.

що стратегія контент-просування, котра є індикатором довгострокових намірів компанії, стане найбільш ефективною. Це пояснюється наступними доводами: споживання контенту в соціальних мережах, на відеохостингу, в мережі Інтернет зростає з кожним роком; є конкурентна боротьба за увагу споживача між компаніями будь-якої галузі; присутні алгоритми ранжування, які органічно просувають контент, який відповідає вимогам та якщо, контент реалізується за допомогою нових інструментів в рамках мережі (наприклад, при появі Reels Instagram протягом тривалого періоду часу віддавав пріоритет Reels-контенту). Тому будь-яка компанія, котра планує залишатися на ринку в довгостроковій перспективі, повинна реалізувати метод контентного просування, який разом з методом SEO-просування є відносно дешевим способом просування.

Крім того, визначення стратегій розвитку EdTech-компаній повинно відбуватися з урахуванням сучасних реалій, а саме:

- зростання інвестицій в компанії EdTech, що підкреслює зацікавленість інвесторів у розвитку інноваційних товарів та послуг на навчання;

- зростання кількості нових стартапів, що з одного боку, сприяє високій конкуренції на ринку, а з іншої – стимулює розвиток нових ідей та інновацій;

- підвищення попиту на онлайн-освіту через пандемію COVID-19 та інших викликів сучасності;

- розвитку персоналізованого навчання та адаптивних технологій;

- збільшення відсотків компаній, які використовують штучний інтелект та машинне навчання в освіті, бо це означає, що інтелектуальні системи та алгоритми використовуються для оптимізації навчання та надання персоналізованих рекомендацій та зворотного зв'язку;

- стрімкого зростання технологій віртуальної та доповненої реальності, які використовуються для створення більш ефективного та привабливого навчального процесу;

- переходу лідерів ринку на блокчейн-технології, що надійніше здійснюють захист персональних даних студентів та викладачів;

- збільшення ролі даних та аналітики, що викликає збільшення інвестицій компаній в цей напрям;

- зростання попиту на навчання у віддалених та гнучких форматах, що вимагає додатково у студентів, співробітників розвивати такі навички, як управління часом, комунікація в онлайн-середовищі та самомотивація;

- використання великих даних, які допомагають визначати тенденції та патерни в освіті, які можуть бути корисними при розробці нових навчальних програм та методів навчання.

Необхідно також зазначити і тенденції, які присутні в рамках освітнього процесу, а саме:

- введення нових ланків в процес навчання, наприклад, коуча, який допомагають учням визначити свої цілі та план дій, забезпечує підтримку та мотивацію у процесі навчання; ментора, який має значні професійні здобутки в сфері та надає допомогу у вирішенні проблем;

- збільшення продуктивних лінійок й кількості освітніх онлайн-курсів різної направленості в кожній із них;

- запровадження методу спільного навчання та колаборацій, що дозволяє прокачувати соціальні навички, підвищити якість засвоєних знань й мати практичний досвід роботи над проектом;

- використання аналітики: за допомогою аналізу даних можна визначити фактори, що впливають на успіх учнів та передбачити, які учні можуть мати проблеми з успішністю, здійснювати моніторинг та оцінювати процес навчання, що може допомогти кураторам та менторам навчальних організацій вживати заходів щодо підтримки учнів, які потребують додаткової допомоги;

- оцінка ефективності освітніх програм: за допомогою аналізу даних можна оцінити ефективність різних освітніх програм та методів, що може допомогти вчителям та адміністраторам вибрати найбільш ефективні методи навчання;

- використання різних механік у навчанні (наприклад, гейміфікації) задля залучення студентів, адже це дозволяє процес зробити інтерактивним та захоплюючим, підвищує засвоєваність та зберігає мотивацію і інтерес до навчання;

- адаптація навчальної програми: аналіз даних може допомогти визначити, які аспекти навчальної програми потрібно змінити, щоб учні краще засвоювали матеріал та досягали найкращих результатів;

- індивідуальне навчання: аналіз даних може допомогти визначити індивідуальні потреби кожного студента та запропонувати індивідуальні навчальні програми, щоб допомогти кожному учню досягти максимальних результатів;

- розвиток онлайн-сертифікації та підтвердження компетенцій: зі зростанням попиту на онлайн-навчання з'являється необхідність підтвердження отриманих знань і навичок,

тому саме онлайн-сертифікація та акредитація курсів дозволяють учням отримати офіційне визнання за свої досягнення та довести свої компетенції перед потенційними роботодавцями чи іншими заінтересованими сторонами;

– поява нових форматів освіти, таких як мікрокурси та мікромодулі, тобто такі спеціалізовані навчальні програми, які можуть бути вивчені за короткий період часу. Ці формати освіти дозволяють уч, що дозволить майбутнім студентам обирати лише ті курси, які відповідають їхнім конкретним потребам та інтересам, а також навчатися у своєму власному темпі;

– підготовка фахівців зі стеком STEM-технологій, адже курси, пов'язані зі STEM, допомагають учням розвивати не лише конкретні навички, а й критичне мислення, проблемне рішення та технічну творчість.

Для того, щоб компанія стало розвивалася варто враховувати не тільки нововведення в рамках спеціалізації компанії, а й зовнішні перспективні напрямки розвитку, досвід інших компаній та адаптувати тенденції з різних сфер до своєї діяльності. Все це дозволить компанії скласти ринкоорієнтовану стратегію, правильно обрати напрямки розвитку й відповідні технології.

У зв'язку з цим доцільно виокремити наступні перспективні напрямки розвитку EdTech-компаній у сучасних реаліях:

1. Використання штучного інтелекту для персоналізації навчання, створення індивідуальних програм чи оптимізації навчання. Так, наприклад, у звіті [7] зазначається, що 58% EdTech-компаній використовують машинне навчання у своїх продуктах, що є значним зростанням у порівнянні з попередніми роками. Також наголошується, що використання штучного інтелекту та віртуальної/доповненої реальності також продовжує зростати.

2. Розвиток технологій віртуальної реальності та доповненої реальності для створення більш реалістичних та інтерактивних навчальних матеріалів.

3. Використання блокчейну для створення надійних та безпечних систем зберігання даних та електронних документів. Також технологія блокчейн може бути використана для створення систем управління навчальними даними та перевірки кваліфікацій.

4. Роботизація та автоматизація освітнього процесу: поява роботів та автоматизованих систем може змінити підхід до навчання та дати можливість студентам навчатися на практиці.

5. Розвиток гейміфікації у навчанні, яка використовує ігрові елементи для підвищення мотивації та ефективності навчання.

6. Застосування Інтернет-речей (пристрої інтернету речей можуть бути використані для створення розумних класів та покращення взаємодії між учителем та учнями).

7. Використання хмарних технологій (можливості хмарних технологій можуть бути використані для покращення доступності навчання та створення більш гнучких навчальних середовищ, адже вони дозволяють зберігати та обробляти дані та матеріали для навчання у хмарних сховищах, що робить їх доступними для всіх учасників освітнього процесу у будь-який час та в будь-якому місці).

8. Перехід до модульної системи навчання, що надає студентам більш гнучкі та індивідуальні навчальні програми.

9. Посилення ролі даних та аналітики в освіті для підвищення ефективності навчання та покращення результатів.

10. Переорієнтація можливостей EdTech платформ на мобільні пристрої, що дозволить підвищити рівень показника COR. Так, наприклад, згідно з дослідженням "The ECAR Study of Undergraduate Students and Information Technology, 2021" [8] проведеного американським Коледжем обчислювальної техніки та інформаційних наук, 96% студентів використовують мобільні пристрої для навчальних цілей. Майже всі студенти (99%) використовують програми для освіти, причому 67% студентів використовують їх щодня, а 86% – щонайменше кілька разів на тиждень. Це наголошує на необхідності інтеграції мобільних додатків до освітнього процесу та розвитку мобільних технологій у сфері освіти.

Впровадження в освітні процеси розвиток SoftSkills, які в сучасних умовах є вирішальними при відносно рівних інших даних.

Розвиток онлайн-співробітництва, онлайн-спільнот та онлайн-спілкування між студентами та викладачами у режимі реального часу, що дозволяє розвивати ринок віддаленої чи вільної занятості, створювати більш інтерактивний та динамічний освітній процес, приналежність до певного соціального кластеру, що в свою чергу, вплине на підвищення рівня показників LTV та CRR та зниження рівня показника CAC.

Цифровізація освітнього процесу й популяризація інформаційних технологій незалежно від напрямку навчання, що дозволяє краще орієнтуватися у цифровому світі та підвищує їх шанси на ринку праці

Персоналізованість навчання, засноване на аналізі даних та використанні штучного

інтелекту, що дозволяє адаптувати освітній процес до індивідуальних потреб кожного студента, прискорити процес навчання та підвищити його ефективність.

В умовах невизначеності, прогресивного розвитку онлайн-сфери та попиту на віддалену зайнятість, сфера EdTech стрімко зростає та повинна відповідати останнім сучасним тенденціям, тому компаніям необхідно впроваджувати нові технології та стратегії розвитку, а отже й брати до уваги вищезазначені перспективні напрямки розвитку в найближчі роки. Компаніям також варто враховувати, що технології в освіті розвиваються в прискореному темпі, що потребує постійного оновлення та вдосконалення технологічної бази компанії.

Необхідно зауважити, що EdTech-компанії повинні враховувати розподіл фінансування (рис. 1). Ці данні дозволяють побачити, що більше половини (а саме 58%) венчурних інвестицій спрямовані на фінансування освіти в сфері професій, підвищення кваліфікації, перекваліфікації, розвитку softskills, систем управління освітою, а також STEAM-технологій, які охоплюють стек затребуваних технологій (природничі науки, технології, технічну творчість, мистецтво, математику).

Згідно прогнозів звіту Holon IQ [6] можна стверджувати, що:

– до 2030 року витрати на освіту зростуть до 10 трлн \$, проте дана сфера значно

недооцифрована, тому сектор освіти з точки зору є відстаючим: на цифрові технології виділяється менше 3% загальних витрат, що є серйозною проблемою, тим не менш, цифрові витрати зростають;

– у 2018 році освіта витратила на цифрові технології 142 млрд. доларів, хоча прогнозується, що до 2025 року ця сума зросте до 342 мільярдів доларів, але вона, як і раніше, становить менше ніж 5% від загальних витрат;

– застосування передових технологій в освіті та навчанні почне набирати обертів до 2025 року, коли AR/VR та штучний інтелект все більше інтегруватимуться в основні процеси надання освіти та навчання; швидше за все, починаючи з корпоративного та неакредитованого секторів.

Також варто враховувати, що з'явиться понад 100 освітніх компаній із ринковою капіталізацією понад одного мільярда доларів до 2025 року. В [6] також зазначається, що венчурне фінансування EdTech повернеться до пандемічного рівня у 2023 році після падіння на 49% до 10,6 млрд. доларів у 2022 році з рекордних 20,8 млрд. доларів у 2021 році.

Для підтвердження цього прогнозу побудуємо графік динаміки венчурного фінансування та побудуємо лінію тренду, яка зазвичай використовується для побудови графіків прогнозів та графічно проілюструє тенденцію зміни (рис. 2).

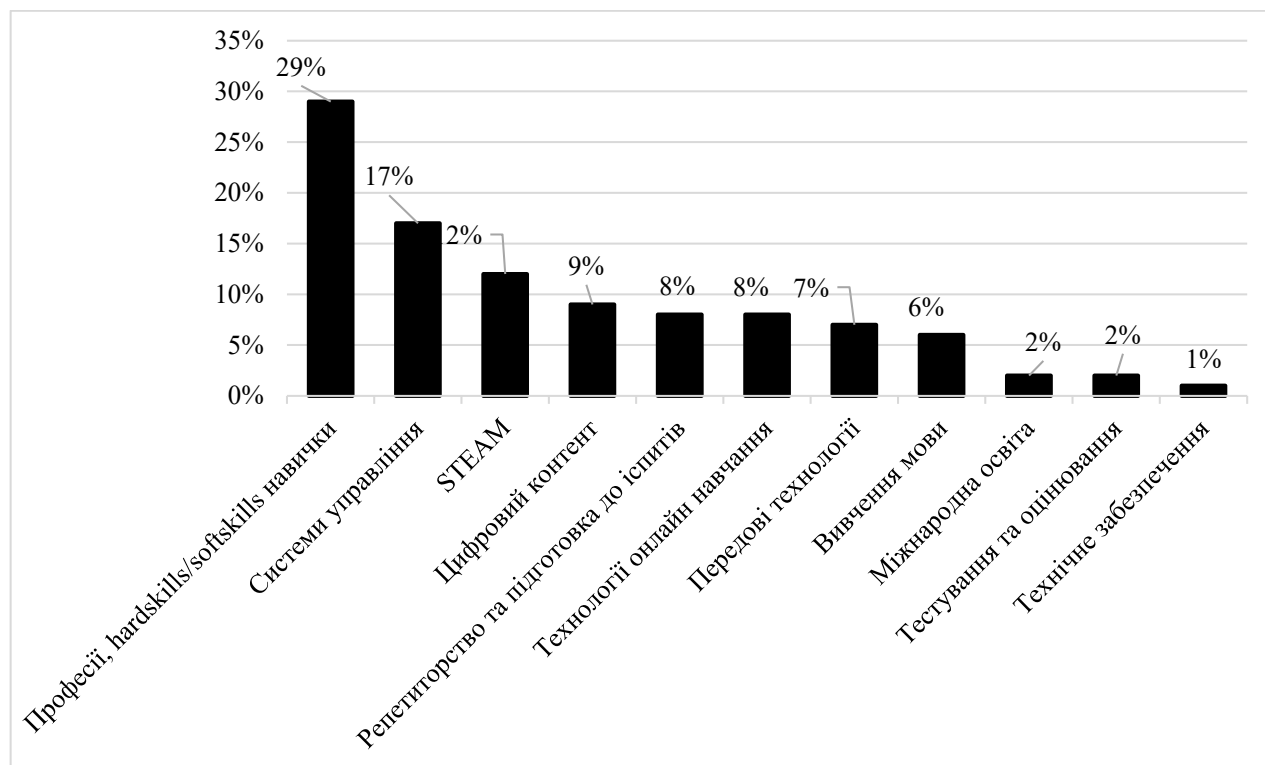


Рис. 1. Розподіл фінансування за різними сферами [6]

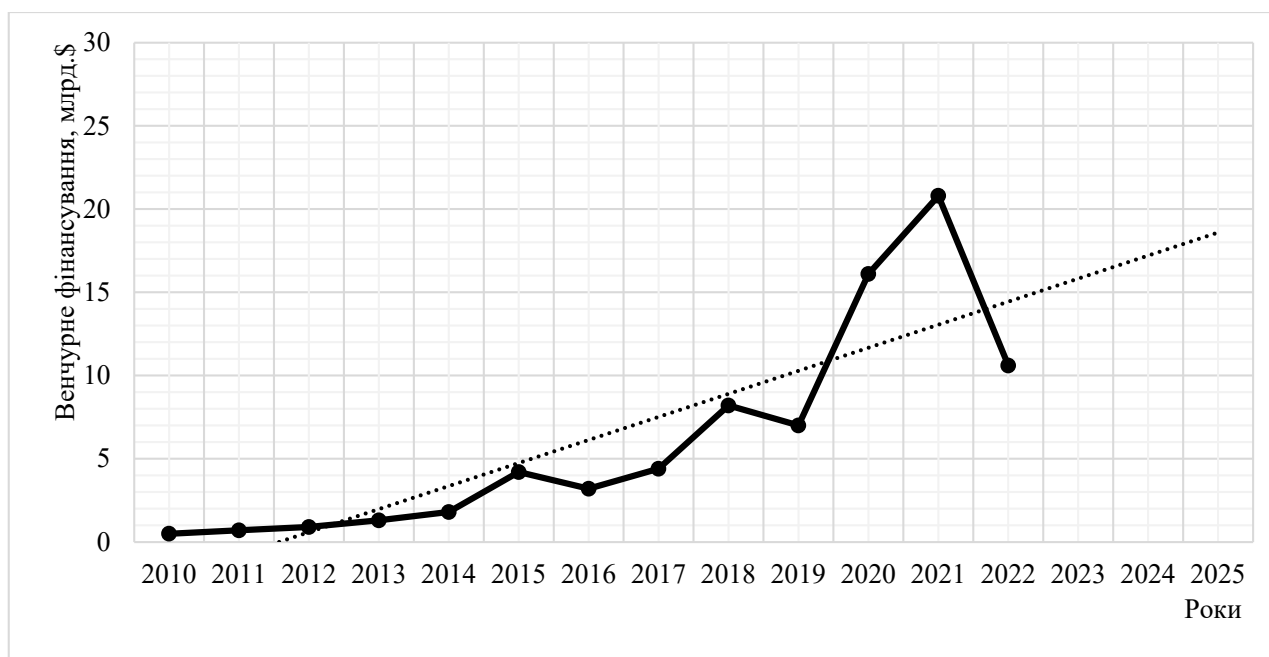


Рис. 2. Динаміка венчурного фінансування у сферу EdTech

Як ми бачимо, що незважаючи на значний спад у 2022 році, динаміка до 2025 року зростаюча, що не виключає експоненціального зростання з 2025 року й підтверджує прогнози Holon IQ.

Висновки. Отже, розвиток EdTech-компаній залежить від їхньої здатності втілювати інноваційні рішення, створювати унікальні освітні продукти, а також від їхньої готовності адаптуватися до змін. Для стратегічного розвитку компанії важливо враховувати не тільки нововведення в рамках своєї спеціалізації, а й перспективні напрями розвитку

зовнішнього середовища, досвід інших компаній та адаптувати тенденції з різних галузей до своєї діяльності. Впровадження даних особливостей розвитку EdTech-компаній допоможуть їм розробити маркетингову стратегію, правильно обрати напрями розвитку та відповідні технології. У свою чергу статистичні дані венчурного фінансування дозволяють компаніям скоректувати напрям й залучувати інвестиції в затребувальні сфери. Перспективи подальших досліджень полягають в аналізі напрямів інноваційних IT-технологій та в їх можливій адаптації в ринок EdTech.

References:

1. HolonIQ "Global EdTech Startups Market Report" [HolonIQ "Global EdTech Startups Market Report"]. Available at: <https://www.holoniq.com/notes/2022-global-education-outlook>.
2. Grand View Research "EdTech Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component, By Learning Mode, By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2021–2028" [Grand View Research "EdTech Market Size, Share & Trends Analysis Report By Component, By Learning Mode, By Application, By Region, And Segment Forecasts, 2021–2028"]. Available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/digital-education-market-report>.
3. Zambito Victoria (2018). Workforce Development: How EdTech Is Bridging the Skills Gap and Automating Long-Term Career Growth. Available at: <https://trainingindustry.com/articles/workforce-development/workforce-development-how-edtech-is-bridging-the-skills-gap-and-automating-long-term-career-growth>. [in English]
4. MarketsandMarkets "EdTech: Market Analysis and Forecast" [MarketsandMarkets "EdTech: Market Analysis and Forecast"]. Available at: <https://growthmarketreports.com/report/edtech-market-global-industry-analysis>
5. ResearchAndMarkets "EdTech Market Insights: Global Outlook and Forecast 2021–2026" [ResearchAndMarkets "EdTech Market Insights: Global Outlook and Forecast 2021–2026"]. Available at: <https://www.marketwatch.com/press-release/edtech-market-growth-position-and-views-2023-2028-2023-03-06>.
6. HolonIQ "Global EdTech Startups Market Report" [HolonIQ "Global EdTech Startups Market Report"]. Available at: <https://www.holoniq.com/notes/2022-edtech-vc-funding-totals-10-6b-down-from-20-8b-in-2021>.
7. Global EdTech Startup Awards 2021 [Global EdTech Startup Awards 2021]. Available at: <https://www.globaledtechawards.org/2021-winners>.
8. Linden Tanya (2022). "The ECAR Study of Undergraduate Students and Information Technology, 2021". Available at: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9261211>. [in English]

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-8>
УДК 339.1-051

Поручинська І. В.

кандидат географічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Поручинський В. І.

кандидат географічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Слащук А. М.

кандидат географічних наук, доцент,
Волинський національний університет імені Лесі Українки

Poruchynska Iryna

PhD in Geography, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University

Poruchynsky Volodymyr

PhD in Geography, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University

Slachchuk Andrii

PhD in Geography, Associate Professor,
Lesya Ukrainka Volyn National University

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ МЕРЕЖЕВОГО РИТЕЙЛУ: УКРАЇНСЬКИЙ ТА СВІТОВИЙ ДОСВІД

CURRENT NETWORK RETAILING DEVELOPMENT TRENDS: UKRAINIAN AND WORLDWIDE EXPERIENCE

У статті уточнено зміст понять «торговельна мережа», «ритейл» та «мережевий ритейл». Виділено основні сегменти ринку ритейлу. Розглянуто різновиди торговельних мереж в сучасних умовах та тенденції до зміни їх форматів. Розглянуто рейтинг найбільших світових ритейлерів, який щороку представляє Міжнародна компанія з дослідження ринку Kantar. Охарактеризовано Топ-10 найприбутковіших світових ритейлерів. Виконано порівняльний аналіз різновидів торговельних форматів ритейлу в Україні, зокрема гіпермаркету, супермаркету, «магазинів біля дому» та «дискаунтеру», функціонування яких сприяє зростанню темпів залучення кількості споживачів у власну торговельну мережу. Розглянуто розвиток інтернет-торгівлі в Україні. Охарактеризовано Топ-12 ритейлерів України за доходами у 2022 році. Обґрунтовано сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу з урахуванням особливостей його функціонування в Україні.

Ключові слова: торговельна мережа, ритейл, мережевий ритейл, формати ритейлу, тренди розвитку мережевого ритейлу.

The article specifies the meaning of the terms «trade network», «retail» and «network retail». The main segments of the retail market are highlighted, which include durable goods, goods of daily use and consumables, food products and objects of art. Varieties of trade networks in modern conditions and tendencies to change their formats are considered. Modern trends in the development of network retail are characterized, taking into account the peculiarities of its operation in Ukraine. It was determined that the most common representatives of chain retail are supermarkets, which offer a large assortment of essential goods with a predominantly food assortment, and hypermarkets – their largest type, which is a dynamic segment of retail trade, as a rule, is located in places far from residential areas. The ranking of the world's largest retailers by revenue and international income, presented annually by the Kantar International Market Research Company, was considered. It was determined that most of the retailers included in the scope of coverage of this company work in the segments of food products, medicines and goods of mass demand. It was found that the rating has not undergone any significant changes over the past year, except for Chinese companies. The Top-10 most profitable global retailers are characterized. A comparative analysis of various types of retail trade formats in Ukraine, in particular hypermarket, supermarket, «stores near the home» and «discounter», whose operation contributes to the growth of the rate of attracting consumers to their own retail network, was performed. The development of Internet trade in Ukraine is considered. It was determined that today in the trade of Ukraine as a branch of economy there are both domestic retail trade networks and those that work in the domestic market under the terms of a franchise or have their own parent company. The Top-12 retailers of Ukraine by revenue in 2022 are characterized. The dynamics of activity indicators of the leading trade networks in Ukraine were analyzed, in particular, revenues, profits and losses. Modern trends in the development of network retail are substantiated, taking into account the peculiarities of its functioning in Ukraine.

Key words: trade network, retail, network retail, retail formats, development trends of network retail.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку суспільства, однією із важливих частин економіки будь-якої країни є торгівельна сфера, особливе місце в якій належить ринку роздрібною торгівлі, або ринку ритейлу. У сучасному бізнес-середовищі майже всі магазини, лотки, ринки, супермаркети і торгові центри є частиною ритейлу, так, як вони безпосередньо взаємодіють з покупцями і є заключною ланкою процесу купівлі товарів [12].

Таким чином, ритейлером можна назвати як невеликий продуктовий магазин біля будинку, так і супермаркет. Також, під це визначення підпадають люди, які займаються продажами, не маючи певного локального розташування торгової точки (представники мережевого маркетингу).

Загалом ринок ритейлу або роздрібних продажів можна поділити на чотири основні сегменти (категорії):

- довговічні товари, які не втрачають своїх властивостей тривалий період часу (меблі, прилади, автомобілі, сантехніка, тощо);
- товари щоденного використання і витратні матеріали (одяг, взуття, предмети гігієни і косметика);
- продукти харчування;
- предмети мистецтва (картини, книги, музичні інструменти).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблем розвитку мережевої торгівлі належить до сфери наукових інтересів багатьох українських та закордонних вчених, серед яких найбільш відомими є праці: В. Апопії, П. Куцика, Б. Семака [1], С. Лисої [7], В. Лісичи [8], В. Распопової [11], Т. П'ятницької [10], Н. Власової, О. Колючкової [3], І. П. Миколайчука [9], Н. Ільченко, О. Кавуна [5] та інших дослідників. Незважаючи на значну кількість наукових праць із цієї проблематики, недостатньо висвітленими у наукових колах залишаються питання щодо перспектив розвитку торговельних мереж, зважаючи на високу мінливість зовнішнього середовища та впровадження процесів діджиталізації.

Мета статті полягає у визначенні сучасних особливостей та тенденцій розвитку мережевого ритейлу в Україні та світі.

Виклад основного матеріалу. Мережевий ритейл – це мережа одноформатних (інколи різноформатних) магазинів, які об'єднані одним власником, єдиною системою логістики, закупівлі, єдиною товарною політикою, що дозволяє знизити витрати та запропонувати покупцеві ціни на продукцію значно нижчі, ніж у немережових торгових точках [14].

Щороку Міжнародна компанія з дослідження ринку Kantar представляє рейтинг Top 50 Global Retailers, який включає найбільших світових ритейлерів. Методологія рейтингу цієї компанії використовує систему, яка присуджує бали ритейлерам на основі їхніх доходів від роздрібною торгівлі як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Щоб входити до рейтингу, ритейлери повинні мати прямі інвестиції щонайменше у трьох країнах. Більшість ритейлерів, що входять до сфери охоплення Kantar, працюють у сегментах продуктів харчування, ліків та товарів масового попиту [6].

У таблиці 1 представлено Топ-20 світових ритейлерів за виручкою і міжнародним доходом у 2022 році. Варто зазначити, що суттєвих змін за останній рік рейтинг не зазнав, за винятком китайських компаній.

Walmart – найбільша у світі роздрібна мережа, до складу якої входить більше 10 500 магазинів, які продають продовольчі та промислові товари, а також ліки у 24 країнах світу. Крім того бренду Walmart належить ряд інтернет-магазинів [17].

Незважаючи на лідерство в рейтингу з 2003 року (окрім 2006 та 2009 рр), компанія стикається зі значними викликами з боку інших ритейлерів, насамперед Amazon, Schwarz Group, Aldi та Costco, які успішно освоюють нові ринки. Так Amazon у 2022 році розширив свої логістичні послуги по всьому світу. І на сьогодні це найбільша у світі за обігом компанія, яка продає товари та послуги через мережу Інтернет. Зокрема вона має окремі сайти для роздрібною торгівлі у США, Великій Британії, Ірландії, Франції, Канаді, Німеччині, Італії, Іспанії, Нідерландах, Австралії, Бразилії, Японії, Китаї, Індії та Мексиці. Лінійки продуктів включають одяг, дитячі товари, побутову електроніку, косметичні засоби, продукти харчування, товари для здоров'я та особистої гігієни наукові матеріали, ювелірні вироби, годинники, предмети газону та саду, музичні інструменти, спортивні товари, інструменти, автомобільні предмети та іграшки та ігри [16].

Schwarz Gruppe є найбільшою європейською роздрібною компанією. В її магазинах в основному реалізуються товари під власними торговими марками, а також вона має власне виробництво хлібобулочних виробів, безалкогольних напоїв та морозива [19].

У 2022 році німецька мережа магазинів-дискаунтерів (торгових точок низьких цін) Aldi була одним з найбільш швидкозростаючих ритейлерів у США. Вона нараховує більше 10 000 магазинів у 20 країнах світу.

Таблиця 1

Топ-20 світових ритейлерів за виручкою і міжнародним доходом

Місце в рейтингу	Бренд	Країна	Міжнародний дохід, \$ млрд	Виручка, \$ млрд
1	Walmart	США	101,20	585,20
2	Amazon.com	США	120,10	352,70
3	Schwarz Group	Німеччина	108,70	159,80
4	Aldi	Німеччина	97,90	130,40
5	Costco	США	55,10	219,20
6	Ahold Delhaize	США	72,30	94,50
7	Carrefour	Франція	66,40	108,40
8	Seven & I	Японія	36,20	94,60
9	The Home Depot	США	9,50	157,30
10	IKEA	Нідерланди	45,90	47,40
11	Walgreens Boots Alliance	США	12,90	124,30
12	Rewe	Німеччина	15,90	70,70
13	Alibaba	Китай	10,40	96,00
14	Inditex	Іспанія	2,60	35,50
15	AS Watson	Гонконг	21,60	30,10
16	Metro AG	Німеччина	23,10	32,90
17	Tesco	Великобританія	21,10	64,60
18	Casino	Іспанія	9,30	32,27
19	Aeon	Франція	21,20	37,00
20	H&M	Швеція	17,90	19,70

Джерело: [6]

Costco є другою за величиною роздрібною мережею в Канаді та продовжує розширюватися в Азійсько-Тихоокеанському регіоні та Європі. Зокрема магазини мережі розміщені в Великій Британії, Австралії, Мексиці, Південній Кореї, Японії, Іспанії та на Тайвані. Costco зосереджується на продажі товарів обмеженого числа виробників за невисокими цінами [6].

Ahold Delhaize – нідерландська компанія, яка управляє супермаркетами та підприємствами електронної комерції. Формати магазинів включають супермаркети, міні-маркети, гіпермаркети, інтернет-магазини, непродовольчі товари онлайн, аптеки та винні магазини. Представлена у США, Нідерландах, Бельгії, Чехії, Греції, Люксембурзі, Румунії та Сербії [18].

Carrefour – французький ритейлер роздрібною торгівлі є найбільшим у Європі та другим у світі (після Walmart) за розміром. Компанія має магазини у 34 країнах в Європі, Латинській Америці та Азії.

The Home Depot – найбільший ритейлер товарів для дому в США, Канаді та Мексиці. Також він вважається найкращим у своїй категорії, коли йдеться про інтеграцію електронної комерції та цифрових інструментів.

Десяту сходинку у рейтингу світових ритейлерів посідає шведська ІКЕА, яка розробляє і реалізує швидкозбірні меблі, кухонну техніку й аксесуари для дому [6].

Сьогодні на українському ринку представлені такі різновиди торговельних форматів ритейлу: гіпермаркет, супермаркет і «магазини біля дому», основна відмінність між якими полягає у різниці між площею та торговельною політикою. За більшої деталізації до них додаються формат «дискаунтер» і «кеш енд керрі» [7].

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 роздрібною торгівлі, як правило, розташований у місцях, віддалених від місць проживання населення [4].

Сьогодні в торгівлі України як галузі господарювання присутніми є як вітчизняні роздрібні торговельні мережі («Сільпо», «АТБ», «Рукавичка», «Велика кишеня», «Епіцентр», «VOVK», «GOLDI», «Week», «Giulia»), а також ті, які працюють на вітчизняному ринку за умовами франшизи або мають власну материнську компанію («Auchan», «METRO», «Comfy», «NOVUS», «Centro», «LC Waikiki», «Collezione») [13].

Важливо також відзначити, що в Україні активно розвивається електронна комерція, яка дозволяє покупцям вибирати товари за вигідними цінами, не виходячи з дому, а ритейлерам – заощадити на оренді та

утриманні торгових площ. В Україні працюють близько восьми тисяч on-line магазинів, 300 найбільших з них мають частку на ринку до 80% [2]. Найбільш відомими Інтернет-площадками є LAMODA, Prom.ua, Rozetka, Aliexpress та ін.

В Україні в 2022 році, зі 100 компаній, які показали найбільший товарообіг, нараховується 12 компаній роздрібною торгівлі та електронної комерції. Найбільшою за кількістю торгових точок серед них є мережа супермаркетів АТБ, на другому місці мережа супермаркетів Сільпо, яку розвиває Fozzy Group, а на третьому – Metro C&C Ukraine. В дванадцятку також входять такі ритейлери як Фора, Rozetka, Comfy, Novus, EVA, Varus, Аврора, Велмарт та Велика кишеня, Таврія В Пюре [15].

Проте, якщо порівнювати прибутки цих мереж із 2021 роком, то частина з них показали зменшення доходу. Так, найбільше впали обороти у Metro C&C Ukraine – на 5,8 млрд грн. Значне скорочення доходу показали також мережі Comfy (-3,2 млрд грн), АТБ (-2,8 млрд грн), а також найбільший онлайн-ритейлер в Україні Rozetka (-2,8 млрд грн) та мережа магазинів EVA (-2,3 млрд грн), яка працює у сегменті drogerie. Проте ряд компаній змогли збільшити свій дохід, незважаючи на виклики і складнощі воєнного часу. Насамперед це стосується компанії «Вигідна покупка», яка розвиває мережу магазинів Аврора (+ 8,2 млрд грн).

Проте прибутковістю бізнесу не завжди залежить від розміру доходів. Наприклад, мережа Сільпо, яка за оборотом знаходиться

на другому місці, займає перше місце за збитками. Також змінили прибутки на збитки мережі Metro C&C Ukraine та Varus (табл. 2).

Здванадцяти компаній прибуток у 2022 році показали вісім операторів: АТБ, Аврора, Фора, Rozetka, Comfy, EVA, Велмарт і Таврія В. Проте покращити результати прибутковості бізнесу вдалося лише Аврора (і це лідер за нарощуванням прибутку – на 1,9 млрд грн), EVA (+200 млн грн), Велмарт і Велика кишеня (+110 млн грн), а також Rozetka (+70 млн грн) і Таврія В (+20 млн грн). Фора також змогла покращити результат на 4 млн грн. Найбільше вдалося заробити мережі АТБ – майже 3 млрд грн прибутку, але цей результат виявився гіршим на 5,5 млрд грн за позаминулорічні показники при майже аналогічному обороті [15].

Одним із сучасних трендів розвитку роздрібною торгівлі є зміна форматних пріоритетів споживачів. Останніми роками активізувався розвиток невеликих спеціалізованих торговельних об'єктів – бутиків, які розташовані в центральній частині міст, а також магазинів «крокової доступності», розташованих у житлових масивах. Формат «магазин біля дому» зорієнтований на задоволення щоденного попиту на споживчі товари першої необхідності.

До сучасних напрямів розвитку роздрібною торгівлі в Україні можна також віднести швидке поширення мережі невеликих фірмових магазинів регіональних виробників, які поступово виходять за межі окремих регіонів.

Таблиця 2

Топ-12 ритейлерів за доходами у 2022 р.

Місце	Компанія	Бренди	Дохід, млрд грн		Різниця	Прибуток (+) / Збиток (-), млрд грн		Різниця
			2022	2021		2022	2021	
1	АТБ	АТБ	148,3	148,7	-0,4	+2,8	+8,3	-5,5
2	Сільпо	Сільпо	70,0	72,8	-2,8	-7,4	-1,8	-5,6
3	Metro C&C Ukraine	Metro Бери-Вези	20,1	25,9	-5,8	-0,5	+1,0	-1,5
4	Фора	Фора, Favor	19,6	18,9	+0,7	+0,024	+0,02	+0,004
5	Rozetka	Rozetka	18,4	21,2	-2,8	+0,1	+0,03	+0,07
6	Комфі Трейд	Comfy	16,6	19,8	-3,2	+0,002	+0,023	-0,021
7	Novus	Novus	16,0	н/д	н/д	-2,5	н/д	н/д
8	РУШ	EVA	15,7	17,0	-2,3	+1,0	+0,8	+0,2
9	Омега	Varus	14,6	13,7	+0,9	-0,04	+0,2	-0,24
10	Вигідна покупка	Аврора	14,0	5,8	+8,2	+2,3	+0,4	+1,9
11	Фудком	Велмарт, Велика Кишеня	13,5	12,7	+0,8	+0,2	+0,09	+0,11
12	Таврія В	Таврія В, Пюре	10	9,1	+0,9	+0,1	+0,08	+0,02

Джерело: [15]

Підвищення привабливості магазинів можливе не тільки за рахунок асортиментної та цінової політики, а й шляхом надання покупцям максимально широкого спектру не лише основних, а й додаткових послуг. До таких послуг відносяться доставка покупцям продуктових наборів, доставка великогабаритних товарів, встановлення і налагодження побутової техніки, післяпродажне обслуговування придбаних товарів, тощо.

Також важливу роль відіграє проведення торговими мережами періодичних маркетингових заходів – розпродажів, знижок, бонусів,

використання накопичувальних карток, клубних карток та ін.

Висновок. На сьогоднішній день мережевий ритейл є галузю, що динамічно розвивається. На думку провідних вітчизняних і зарубіжних експертів, у нинішньому році продовольчий роздріб очікують глибокі зміни: великі формати будуть сповільнювати свій розвиток, продовжать активно розвиватися дискаунтери і «магазини біля дому», торгові точки спеціалізованого ритейлу. Набиратимуть розвитку каси самообслуговування, розрахунки за допомогою мобільних терміналів.

Список використаних джерел:

1. Апопій В. В. Актуальні проблеми розвитку внутрішньої торгівлі України. *Торгівля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць*. Львів : Видавництво Львівської комерційної академії, 2015. Вип. 18. С. 5–11.
2. В Україні стрімко зростає ринок онлайн-торгівлі. URL: http://www.ukrinform.ua/rus/news/v_ukraine_stremitelno_rastet_rinok_onlayn_torgovli_1533522.
3. Власова Н. О., Коліучкова О. В. Роздрібні торговельні мережі: регіональні фактори розвитку: монографія. Харківський державний університет харчування та торгівлі. Харків : АдвАТМ, 2012. 255 с.
4. Давимука С. А., Федулова Л. І., Попадинець Н. М. Інноваційний розвиток підприємств сфери торгівлі: світові тенденції та практика в Україні: монографія. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М. І. Долишнього НАН України». Львів. 2016. 432 с.
5. Ільченко Н., Кавун О. Тезаурус сучасної торгівлі України. *Вісник КНТЕУ*, 2016. Вип. 1. С. 54–70.
6. Кращі в світі: топ-20 торгових мереж світу за виручкою і міжнародним доходом 2023 (інфографіка). URL: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023>.
7. Лиса С. С. Класифікація форматів та особливості розвитку роздрібно торгівлі України. *Вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. 2017. Вип. 15. С. 254–258.
8. Лісіца В. В. Сучасні тренди в розвитку мережевого ритейлу. Мережевий бізнес і внутрішня торгівля України та країн СНД : матеріали VI Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 20–21 квітня 2016 року). Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 139–142.
9. Миколайчук І. П., Силкіна Ю. В. Сучасні тренди розвитку мережевого ритейлу в Україні. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету*. 2019. Вип. 57. С. 39–46.
10. П'ятницька Т. Г. Переваги і недоліки розвитку великих торговельних мереж на ринку роздрібно торгівлі продовольчими товарами. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 4. С. 103–113.
11. Распопова В. Торговля як індикатор ефективності регіонального управління. *Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. пр.* Донецьк : ДонДУЕТ, 2001. Вип. 12. Т. III. С. 286–290.
12. Ритейл – що це таке, як працює та хто такий ритейлер. URL: <https://termin.in.ua/ryteyl-ryteyler>.
13. Спаяк Г. І. Основні тренди розвитку роздрібно торгівлі України в період нестабільності. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42456/1/2222.pdf>
14. Торговельні мережі оптимізують бізнес. URL: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/8-torgovelni-merezhi-optimizuyut-biznes->
15. 12 кращих: топ ритейлерів за оборотом у 2022 році. URL: <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij>.
16. Amazon now employs more than 1 million people. URL: <https://www.washingtonpost.com/technology->
17. Annual Report 2022 (SEC Filing Form 10-K). URL: https://s201.q4cdn.com/262069030/files/doc_financials/2022/ar/WMT-FY2022-Annual-Report.pdf.
18. Ahold, Delhaize complete merger agreement. URL: <https://www.supermarketnews.com/ahold-delhaize-merger/ahold-delhaize-complete-merger-agreement>.
19. Dieter Schwarz Stiftung. URL: <https://www.dieter-schwarz-stiftung.de/homepage.html>.

References:

1. Apopij V. V. (2015) Aktualjni problemy rozvytku vnutrishnjoji torghivli Ukrajinjy [Actual problems of the development of internal trade of Ukraine]. *Trade, commerce, entrepreneurship*, vol. 18, p. 11.
2. V Ukrajinjy strimko zrostaе rynok onlajn-torghivli [The online trade market is growing rapidly in Ukraine]. Available at: http://www.ukrinform.ua/rus/news/v_ukraine_stremitelno_rastet_rinok_onlayn_torgovli_1533522 (accessed 25 March 2023).
3. Vlasova N. O., Koljuchkova O. V. (2012) Rozdribni torghoveljn merezhi: reghionaljni faktory rozvytku: monoghrafija [Retail trade networks: regional factors of development: monograph]. Kharkiv : AdvATM.

4. Davymuka S. A., Fedulova L. I., Popadynecj N. M. (2016) Innovacijnyj rozvytok pidpryjemstv sfery torghivli: svitovi tendenciji ta praktyka v Ukraini: monohrafiya [Innovative development of trade enterprises: world trends and practice in Ukraine: monograph]. Lviv.
5. Iljchenko N., Kavun O. (2016) Tezaurus suchasnoji torghivli Ukrainy [Thesaurus of modern trade of Ukraine]. *Bulletin of KNTEU*, vol. 1, pp. 54-70.
6. Krashhi v sviti: top-20 torghovykh merezh svitu za vyruchkoju i mizhnarodnym dokhodom 2023 (infoghratika) [The best in the world: the top 20 retail chains in the world by revenue and international income 2023 (infographic)]. Available at: <https://rau.ua/novyni/top-20-torgovih-merezh-2023/> (accessed 27 March 2023).
7. Lysa S. S. (2017) Klasyfikacija formativ ta osoblyvosti rozvytku rozdribnoji torghivli Ukrainy [Classification of formats and peculiarities of the development of retail trade in Ukraine]. *Bulletin of the Mykolaiv National University named after V. O. Sukhomlynskyi*, vol. 15, pp. 254–258.
8. Lisica V. V. (2016) Suchasni trendy v rozvytku merezhevogho rytejlju. Merezhevyj biznes i vnutrishnja torghivlja Ukrainy ta krajin SND [Modern trends in the development of network retail. Network business and internal trade of Ukraine and the CIS countries]. Proceedings of the VI International Scientific and Practical Internet Conference (Poltava, April 20–21, 2016), Poltava : PUET, pp. 139–149.
9. Mykolajchuk I. P., Sylkina Ju. V. (2019) Suchasni trendy rozvytku merezhevogho rytejlju v Ukraini [Modern trends of network retail development in Ukraine]. *Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics*, vol. 57, pp. 39–46.
10. P'jatnycjka T. Gh. (2013) Perevaghy i nedoliky rozvytku velykykh torghovel'nykh merezh na rynku rozdribnoji torghivli prodovol'chymy tovaramy [Advantages and disadvantages of the development of large trade networks in the food retail market]. *Actual problems of the economy*, № 4, pp. 103–113.
11. Raspopova V. (2001) Torghivlja jak indyktor efektyvnosti rehional'nogho upravlinnja [Trade as an indicator of the effectiveness of regional management]. *Trade and market of Ukraine*, vol. 12, pp. 286–290.
12. Rytejl – shho ce take, jak pracjuje ta khto takyj rytejler [Retail – what it is, how it works and who is a retailer] Available at: <https://termin.in.ua/rytejl-rytejler> (accessed 30 March 2023).
13. Spjak Gh. I. Osnovni trendy rozvytku rozdribnoji torghivli ukrainy v period nestabil'nosti [The main trends in the development of retail trade in Ukraine in a period of instability]. Available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/42456/1/2222.pdf> (accessed 5 April 2023).
14. Torghovel'ni merezhi optymizujutj biznes [Trade networks optimize business]. Available at: <http://www.visnuk.com.ua/uk/publication/8-torgoveln-merezhi-optimizuyut-biznes> (accessed 8 April 2023).
15. Top 12 krashhykh: top ritejleriv za oborotom u 2022 roci [Top 12: top retailers by turnover in 2022]. Available at: <https://rau.ua/novyni/12-krashhih-kompanij/> (accessed 8 April 2023).
16. Amazon now employs more than 1 million people Available at: <https://www.washingtonpost.com/technology> (accessed 7 April 2023).
17. Annual Report 2022 (SEC Filing Form 10-K). Available at: https://s201.q4cdn.com/262069030/files/doc_financials/2022/ar/WMT-FY2022-Annual-Report.pdf (accessed 3 April 2023).
18. Ahold, Delhaize complete merger agreement. Available at: <https://www.supermarketnews.com/ahold-delhaize-merger/ahold-delhaize-complete-merger-agreement> (accessed 5 April 2023).
19. Dieter Schwarz Stiftung. Available at: <https://www.dieter-schwarz-stiftung.de/homepage.html> (accessed 8 April 2023).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-9>

УДК 332.02+338.48+352+640.4

Якименко-Терещенко Н. В.

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2927-7989>

Чайка Т. Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу,
Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7622-3193>

Холодок В. Д.

кандидат наук з державного управління,
старший викладач кафедри туристичного бізнесу,
Харківська державна академія культури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5352-7362>

Yakymenko-Tereshchenko Natalia

Doctor of Economics Science, Full Professor,
Chair at the Department of Tourism and Hospitality Business,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2927-7989>

Chaika Tetiana

Ph.D in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of Department of Tourism and Hospitality Business,
National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7622-3193>

Kholodok Valentyna

Ph.D in Public Administration,
Senior Lecturer of Department of Tourism Business,
Kharkiv State Academy of Culture

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2927-7989>

ОПТИМІЗАЦІЯ ВПЛИВУ РЕГІОНАЛЬНИХ СТРУКТУР УПРАВЛІННЯ НА СТАЛИЙ РОЗВИТОК ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД

OPTIMIZING THE IMPACT OF REGIONAL GOVERNANCE STRUCTURES ON THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TOURISM AND HOSPITALITY INDUSTRY: INTERNATIONAL EXPERIENCE

Метою статті є аналіз можливих проблем, вивчення зарубіжних практик та розробка рекомендацій щодо оптимізації змісту, форм, методів і інструментів взаємодії регіональних структур управління з представниками індустрії туризму і гостинності на шляху до сталого розвитку. Актуальність теми дослідження пов'язана з високою соціально-економічною та екологічною значимістю впровадження концепції сталого розвитку з точки зору забезпечення довгострокового благополуччя усієї світової спільноти. Аналіз наявних проблем, з якими стикається туристичний та готельно-ресторанний бізнес на шляху до впровадження стійких практик, дозволив зробити висновок про необхідність колаборації місцевого самоврядування, корпорацій та закладів освіти з метою створення освітніх продуктів формату lifelong learning (освітніх курсів, вебінарів, майстер-класів, сертифікатних програм тощо). Тематика таких освітніх продуктів має бути спрямована на підвищення обізнаності представників туристичного та готельно-ресторанного бізнесу про цілі сталого розвитку та практичні шляхи їх досягнення.

Ключові слова: регіональні структури управління, сталий розвиток, міжнародний досвід, туризм, готельно-ресторанний бізнес, оптимізація, цілі сталого розвитку, колаборація, навчання протягом усього життя (lifelong learning).

The aim of this paper is to examine problems that may accompany the interaction between regional governance structures and representatives of the tourism and hospitality industry on the way to sustainable development; to study foreign practices and develop recommendations to optimize the content, forms, methods and tools to promote sustainable development of tourism and hospitality industry at the local level. The relevance of the research topic is linked to the high social, economic and environmental significance of implementing the concept of sustainable development in terms of the long-term well-being of the entire global community. The Sustainable Development Goals cannot be achieved without the active participation of all sectors of the economy, including the tourism and hospitality industry. The search for optimal methods, forms, tools of interaction of regional governance structures with representatives of tourism and hospitality business in the context of implementation of successful practices of sustainable development is an important component of the success of efforts to achieve sustainable development goals. When studying foreign experience, problems and promising trends of development of interaction of local authorities with representatives of tourism and hospitality industry, logical-analytical and system-structural methods of research were used. The paper notes that the focus should be on achieving those sustainable development goals that are currently outsiders. The directions for achieving the goals of sustainable development in relation to the tourism and hospitality industry have been clarified. The main challenges faced by the tourism and hospitality industry in adopting sustainable practices were identified. These include: incompatibility of business models with the goals of sustainable development; lack of awareness among business representatives of the concept and objectives of sustainable development; lack of practical recommendations for achieving sustainable development goals taking into account sectoral and regional specifics; inconsistency in efforts of sustainable development actors at the regional level. The analysis of existing problems has led to the conclusion that there is a need for collaboration between local governments, corporations and educational institutions to create lifelong learning educational products (educational courses, webinars, master classes, certificate programmes). The subject matter of such educational products should be aimed at raising awareness of the tourism and hospitality industry about the goals of sustainable development.

Keywords: regional governance structures, sustainable development, international experience, tourism, hospitality, optimization, sustainable development goals, collaboration, lifelong learning.

Постановка проблеми. В основі концепції сталого розвитку лежить ідея про необхідність збереження довкілля та природних ресурсів для наступних поколінь в умовах зростаючого споживання невідновлюваних ресурсів та прагнення до отримання максимального прибутку. На даний час більшість країн світу прийшли до консенсусу щодо необхідності охорони навколишнього середовища, соціальної відповідальності і усвідомленого споживання обмежених природних ресурсів. Туристичний і готельно-ресторанний бізнес має суттєвий потенціал у контексті активної залученості до просування та підтримки концепції сталого розвитку. А дієва участь регіональних структур управління, підтримка з їхнього боку зусиль щодо впровадження принципів сталого розвитку, може суттєво сприяти успішності стійких практик. У зв'язку з цим, актуальним є пошук шляхів оптимізації впливу регіональних структур управління на сталий розвиток індустрії туризму і гостинності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню та вдосконаленню концепції сталого розвитку присвячені праці таких вчених, як К. Томсен (C. Thomsen) [1], О. Тумбо (O. Tumbo) [2]. Проблема імплементації концепції сталого розвитку в індустрії туризму та готельно-ресторанного бізнесу присвячені праці таких вчених, як П. Джонс (P. Jones), Д. Хіллієр (D. Hillier), Д. Комфорт (D. Comfort) [3], Д. Дредж (D. Dredge), Е. Форд (E. Ford), М. Уїтфорд (M. Whitford) [4], С. Бєррі (S. Berry), А. Ладкін (A. Ladkin) [5].

Разом з тим, залишаються недостатньо дослідженими проблеми систематизації зарубіжного досвіду та розробки практичних рекомендацій щодо заходів, спрямованих на підвищення ефективності колаборації регіональних структур управління, представників індустрії туризму та гостинності, інших стейкхолдерів з метою запровадження успішних практик сталого розвитку у діяльність регіональних суб'єктів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Метою даного дослідження є вивчення зарубіжного досвіду регіональних структур управління, спрямованого на сприяння сталому розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу, виявлення та узагальнення наявних проблем, розробка рекомендацій щодо їх вирішення.

Теоретико-прикладний аналіз зарубіжного досвіду взаємодії регіональних структур управління з представниками туристичного та готельно-ресторанного бізнесу з метою впровадження успішних практик сталого розвитку здійснювався за допомогою логіко-аналітичних та системно-структурних методів дослідження

Інформаційна база дослідження – проблемно-теоретичні, оглядові та дискусійні роботи вчених-теоретиків і спеціалістів-практиків з досліджуваної тематики.

Виклад основного матеріалу. У 1987 р. ООН ініціювала створення Всесвітньої комісії з навколишнього середовища та розвитку (World Commission on Environment and Development, WCED). Основним завданням

WCED є вирішення проблем, пов'язаних з погіршенням стану навколишнього середовища, нераціональним споживанням природних ресурсів, а також з впливом даних факторів на економічний і соціальний розвиток суспільства. [1]. WCED розробила концепцію і сформулювала визначення сталого розвитку. Відповідно до визначення WCED, **сталий розвиток** – це розвиток, який задовольняє потреби сьогодення, не ставлячи під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти власні потреби [6].

Всесвітня туристична організація ООН (The United Nations World Tourism Organization, UNWTO) визначає стійкий туризм як туризм, який повністю враховує поточні та майбутні економічні, соціальні та екологічні наслідки, що виникають у процесі задоволення потреб туристів, туристичної індустрії, навколишнього середовища та приймаючих спільнот [7].

В основі концепції сталого розвитку лежить ідея оптимізації, пошуку найбільш ефективних та збалансованих рішень з усіх питань, що впливають на життя як нинішніх, так і майбутніх поколінь [2].

На даний момент актуальними є 17 цілей сталого розвитку (sustainable development goals, SDGs): ліквідація злиденності; ліквідація голоду; гарне здоров'я та добробут; якісна освіта; гендерна рівність; чиста вода та санітарія; доступна та чиста енергія; гідна робота та економічне зростання; індустріалізація, інновації та інфраструктура; зменшення нерівності; стійкі міста та громади; відповідальне споживання та виробництво; боротьба із зміною клімату; збереження морських екосистем; збереження екосистем суші; мир, справедливість та ефективні інститути; партнерство заради сталого розвитку. Конкретизацією цілей сталого розвитку є перелік 169 задач. SDGs були узгоджені у 2015 році Генеральною Асамблеєю ООН та прийняті лідерами 193 держав-членів. Ці цілі взаємопов'язані одна з одною і утворюють цілісну систему, в якій кожен окремий елемент впливає на всі інші елементи системи [8].

Досягнення SDGs передбачає збалансований вплив на екологічну, економічну та соціально-культурну складову сталого розвитку.

Стосовно індустрії туризму та гостинності, напрями досягнення цілей сталого розвитку можуть бути уточнені таким чином:

- **екологічний напрямок**: необхідність оптимальним чином використовувати ресурси навколишнього середовища, підтримуючи основні екологічні процеси та допомагаючи зберігати природну спадщину і біорізноманіття;

- **економічний напрямок**: необхідність забезпечувати життєздатну, довгострокову економічну діяльність на основі справедливого розподілу соціально-економічних вигод усім заінтересованим сторонам;

- **соціально-культурний напрямок**: необхідність поважати соціокультурну самобутність приймаючих спільнот, сприяти міжкультурному взаєморозумінню та терпимості [7].

Інфографіка досягнення цілей сталого розвитку в Україні у 2022 році представлена на рисунку 1 [9].

Як бачимо, за оцінкою WCED, Україні в 2022 році вдалося повністю досягти двох цілей сталого розвитку (ліквідація злиденності та зменшення нерівності). За трьома цілями проблеми залишаються (відповідальне споживання та виробництво; боротьба зі зміною клімату; партнерство заради стійкого розвитку). За дев'ятьма цілями реєструється збереження серйозних проблем. А найгірша ситуація спостерігається за трьома цілями (збереження морських екосистем; збереження екосистем суші; мир, справедливість та ефективні інститути). Аналіз поточного стану дозволяє зробити висновок про пріоритетні напрями загальнодержавної та регіональної підтримки сталого розвитку. Така підтримка має бути надана перш за все цілям-аутсайдерам. Що стосується сфери гостинності та туризму, це означає насамперед підтримку розвитку екологічної складової готельно-ресторанних та туристичних проєктів.

Дослідження WCED (2022) підтверджують існування залежності між зусиллями уряду та успіхами країни у досягненні цілей сталого розвитку (рис. 2 демонструє помітний висхідний тренд) [10]. Ця обставина підвищує значимість і відповідальність органів влади (зокрема і регіональних) у цьому напрямку.

Основною проблемою, з якою стикається індустрія туризму та гостинності на шляху до сталого розвитку, є протиріччя між цілями сталого розвитку з одного боку, і наявними на сьогоднішній день бізнес-стратегіями суб'єктів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу з іншого боку [3].

Також серйозною проблемою, що знайшла відображення у міжнародному досвіді регіональних структур управління сталим розвитком, є недостатній ступінь співпраці між внутрішніми організаційно розрізненими структурами та відсутність комплексного підходу до управління сталим розвитком [4].

Вивчення зарубіжного досвіду регіонального управління сталим розвитком суб'єктів туристичного та готельно-ресторанного біз-



Рис. 1. Інфографіка досягнення цілей сталого розвитку в Україні у 2022 році
Джерело: [9]

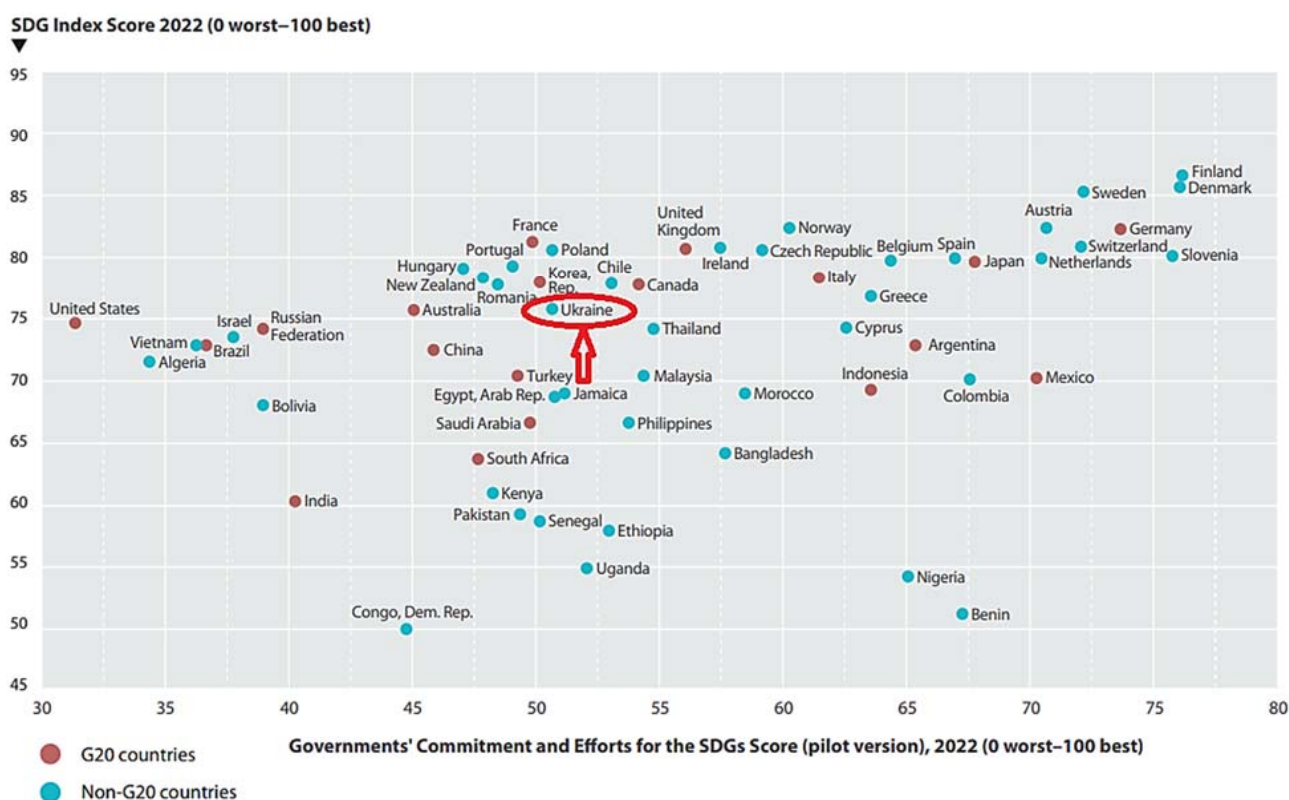


Рис. 2. Вплив зусиль уряду на успіхи країни у досягненні цілей сталого розвитку
Джерело: [10]

несу дозволило виділити такі основні проблеми і перспективні напрямки впливу:

- недостатня обізнаність та помилкове сприйняття концепції і принципів сталого розвитку з боку регіональних суб'єктів туристичного та готельно-ресторанного бізнесу;
- відсутність чітких методичних підходів та практичних рекомендацій щодо втілення концепції сталого розвитку в практичну діяльність регіональних суб'єктів індустрії туризму та гостинності;
- недовіра до державної політики;
- погане управління;
- нечіткі канали зв'язку [5].

Слід зазначити, що виявлені проблеми особливо характерні для представників малого бізнесу.

Резюмуючи та узагальнюючи вищесказане, ми можемо констатувати наявність наступних основних проблем, які спостерігаються не тільки в Україні, а й у зарубіжних країнах:

- поточна невідповідність бізнес-моделей цілям сталого розвитку;
- недостатня обізнаність;
- відсутність практичних рекомендацій;
- неузгодженість зусиль акторів сталого розвитку на регіональному рівні.

Оптимальним рішенням у даному випадку представляється колаборація регіональних управлінських структур із установами освіти, а також із корпораціями, які мають суттєві успіхи у сфері сталого розвитку. Результатом такої колаборації можуть бути освітні продукти формату *lifelong learning* (освітні курси, вебінари, майстер-класи, сертифікатні програми), спрямовані на навчання представників малого та середнього бізнесу у сфері туризму та гостинності. Слід зазначити, що закордонний досвід підтверджує дієвість таких зусиль [4].

Тематика подібних освітніх продуктів може бути систематизована залежно від

відповідного напрямку досягнення цілей сталого розвитку (таблиця 1).

Вибір тематики повинен базуватися на цілях сталого розвитку, враховувати рівень їх досягнення у конкретний період часу, а також, що дуже важливо, регіональну специфіку діяльності туристичного та готельно-ресторанного бізнесу.

Висновки. Як підтверджує міжнародний досвід, регіональні структури управління мають суттєвий потенціал впливу на туристичний та готельно-ресторанний бізнес у контексті стимулювання їх сталого розвитку. Конкретний зміст, методи, форми та інструменти впливу мають бути узгоджені з цілями сталого розвитку (SDGs). Особливу увагу необхідно звертати на ті цілі та напрямки, які на даний час є аутсайдерами.

Аналіз поточного рівня досягнення цілей сталого розвитку в Україні дозволив виявити найбільш загрозливі напрями (збереження морських екосистем; збереження екосистем суші; мир, справедливість та ефективні інституції). Індустрія туризму та гостинності може зробити істотний внесок у досягнення вищезазначених цілей сталого розвитку шляхом розробки та просування екологічної складової готельно-ресторанних та туристичних проектів і продуктів.

Вивчення зарубіжного та вітчизняного досвіду дозволило виявити основні проблеми, що перешкоджають сталому розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу (особливо підприємств малого бізнесу): невідповідність цілей сталого розвитку існуючим бізнес-моделям; брак знань про концепцію сталого розвитку; відсутність практичних рекомендацій із урахуванням специфіки конкретного підприємства; неузгодженість акторів сталого розвитку на регіональному рівні.

Таблиця 1

Орієнтовна тематика освітніх проектів, спрямованих на підтримку сталого розвитку індустрії туризму та гостинності

Напрями досягнення цілей сталого розвитку	Тематика освітніх продуктів, спрямованих на підвищення обізнаності туристичного та готельно-ресторанного бізнесу щодо цілей сталого розвитку
Екологічний	– оптимізація споживання електроенергії для освітлення, а також для систем опалення, вентиляції та кондиціонування повітря в готелях та ресторанах; – скорочення відходів; – скорочення нестійких закупівель; – підвищення поінформованості про екологічну стійкість, збереження природної спадщини та біорізноманіття.
Економічний	– економічний вплив на місцеві спільноти; – включення місцевих спільнот до ланцюжка поставок.
Соціально-культурний	– вплив на соціокультурну самобутність місцевих спільнот; – збереження культурної спадщини та традицій приймаючих спільнот.

Джерело: розроблено авторами

Оптимізація впливу регіональних структур управління на сталий розвиток туристичного та готельно-ресторанного бізнесу може бути досягнута за допомогою колаборації регіональних структур управління з установами освіти та корпораціями, що мають успішний практичний досвід впровадження концепції сталого розвитку у свої бізнес-моделі. Результатом такої колаборації мають стати *lifelong learning* продукти (освітні курси, вебінари, тренінги, майстер-класи, сертифікатні програми тощо), спрямовані на надання представникам туристичного та готельно-ресторанного бізнесу теоретичних і практичних знань щодо концепції сталого розвитку. Тематику таких освітніх проєктів необхідно формувати з урахуванням пріоритетних цілей сталого розвитку та напрямів їх досягнення.

Наукова новизна дослідження полягає в уточненні та систематизації основних проблем, з якими стикається впровадження стійких практик у діяльність індустрії туризму та

гостинності, а також у визначенні перспективних напрямів впливу з боку регіональних структур управління. Уточнено методичні підходи до вибору форм і методів впливу регіональних структур управління на сталий розвиток туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в контексті колаборації з освітніми установами і представниками галузі, що мають успішний досвід запровадження стійких практик у свою діяльність.

Практична значимість отриманих результатів полягає в можливості їх використання в практичній діяльності регіональних структур управління при просуванні стійких практик управління туризмом та гостинністю на місцевому рівні.

Перспективи подальших досліджень можуть бути пов'язані з удосконаленням теоретичного і практичного забезпечення впровадження стійких практик у діяльність туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в розрізі конкретних напрямів впливу.

Список використаних джерел:

1. Thomsen C. Sustainability (World Commission on Environment and Development Definition). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility* / eds. S. Idowu, N. Capaldi, L. Zu, A. Gupta. Berlin, Heidelberg: Springer, 2013. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_531.
2. Tumbo O. Concepts of Sustainable Development in the Tourism and Hospitality Industry. Munich : GRIN Verlag, 2014.
3. Jones P., Hillier D., Comfort D. The Sustainable Development Goals and the Tourism and Hospitality Industry. *Athens Journal of Tourism*. 2017. Vol. 1. Iss. 1. P. 7–18. DOI: <https://doi.org/10.30958/ajt.4.1.1>.
4. Dredge D., Ford E., Whitford M. Managing local tourism: Building sustainable tourism management practices across local government divides. *Tourism and Hospitality Research*. 2011. Vol. 11. P. 101–116.
5. Berry S., Ladkin A. Sustainable tourism: a regional perspective. *Tourism Management*. 1997. Vol. 18. Iss. 7. P. 433–440. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(97\)00053-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(97)00053-8).
6. Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. *United Nations General Assembly*. 1987. URL: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
7. Sustainable Development. *UNWTO*. URL: <https://www.unwto.org/sustainable-development>
8. United Nations Development Programme. Strategic Plan 2022-2025. *UNDP*. 2021. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-09/UNDP-Strategic-Plan-2022-2025_1.pdf.
9. Sustainable Development Report. Ukraine. 2022. URL: <https://dashboards.sdginde.org/profiles/ukraine>.
10. Sustainable Development Report 2022. From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as Roadmap to 2030 and Beyond. *Cambridge University Press*. 2022. URL: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf>.

References:

1. Thomsen, C. (2013). Sustainability (World Commission on Environment and Development Definition). In: Idowu, S. O., Capaldi, N., Zu, L., Gupta, A. D. (eds). *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*. Berlin, Heidelberg : Springer. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_531.
2. Tumbo, O. (2014). *Concepts of Sustainable Development in the Tourism and Hospitality Industry*. Munich : GRIN Verlag.
3. Jones, P., Hillier, D., Comfort, D. (2017). The Sustainable Development Goals and the Tourism and Hospitality Industry. *Athens Journal of Tourism*. 2017. Vol. 1. Iss. 1. P. 7–18. DOI: <https://doi.org/10.30958/ajt.4.1.1>.
4. Dredge, D., Ford, E., & Whitford, M. (2011). Managing local tourism: Building sustainable tourism management practices across local government divides. *Tourism and Hospitality Research*. Vol. 11. P. 101–116.
5. Berry, S., Ladkin, A. (1997). Sustainable tourism: a regional perspective. *Tourism Management*. Vol. 18. Iss. 7. P. 433–440. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(97\)00053-8](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(97)00053-8).

6. United Nations General Assembly. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. Available at: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.
7. Sustainable Development. *UNWTO*. Available at: <https://www.unwto.org/sustainable-development>.
8. United Nations Development Programme. Strategic Plan 2022-2025 (2021). *UNDP*. Available at: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2021-09/UNDP-Strategic-Plan-2022-2025_1.pdf.
9. Sustainable Development Report. Ukraine. (2022). Available at: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/ukraine>.
10. Sustainable Development Report 2022. From Crisis to Sustainable Development: the SDGs as Roadmap to 2030 and Beyond. (2022). *Cambridge University Press*. Available at: <https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2022/2022-sustainable-development-report.pdf>.

ДЕМОГРАФІЯ, ЕКОНОМІКА ПРАЦІ, СОЦІАЛЬНА ЕКОНОМІКА І ПОЛІТИКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-10>

УДК 330.341.1:658.589:378.4

Беспалий Є. А.

докторант, кандидат технічних наук,
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0626-3333>

Bespalyu Yevgen

Doctoral Student, Candidate of Technical Sciences,
Private Joint-Stock Company «Higher Education Institution
Interregional Academy of Personnel Management»

ОСОБЛИВОСТІ ВПЛИВУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ НА ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ДЕРЖАВИ

FEATURES OF THE INFLUENCE OF GLOBALIZATION ON THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE STATE

У статті розглядається вплив глобалізації на інноваційний розвиток держави та пошук конкурентних переваг для створення сприятливих умов інноваційного розвитку у контексті підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Проаналізовано основні тенденції інноваційного розвитку країн світу та основні форми прояву глобалізації в інноваційній сфері. Обґрунтовано необхідність створення сприятливих умов та впровадження відповідних механізмів державної стратегії по сприянню інноваційному розвитку національної економіки інтегрованої у світове співтовариство. Визначено, що глобалізація приносить користь державам, які забезпечують провідну роль у своїй економіці високотехнологічних галузей, активному запровадженню інновацій та розвитку сфер освіти і науки.

Ключові слова: глобалізація, інновації, інноваційна діяльність держави, глобальний інноваційний індекс, R&D.

The article examines the impact of globalization on the innovative development of the state and the search for competitive advantages to create favorable conditions for innovative development in the context of increasing the competitiveness of the national economy. The main trends of innovative development of the countries of the world and the main forms of manifestation of globalization in the innovation sphere are analyzed. The need to create favorable conditions and implement appropriate mechanisms of the state strategy to promote the innovative development of the national economy integrated into the world community is substantiated. It was determined that globalization benefits states that provide a leading role in their economy in high-tech industries, active introduction of innovations and development of education and science. In the conditions of globalization of the world economy, there is an increase in international competition in all spheres. The rapid development of technology and knowledge in the world has led to significant breakthroughs in the field of science. Innovative activity of the state covers various activities aimed at the commercialization of knowledge and technologies. In connection with this, the innovative activity of subjects of economic systems, which serves as the basis of competitive advantages, is gaining more and more relevance. Developed countries are focused on the development of high-tech industries that make high demands on innovation. The path of Ukraine in the current stage of globalization should be oriented towards innovative development with the direct participation of the state, business and the intellectual elite. The impact of globalization on the dynamic development of the national economy will contribute to the development of innovative processes as the basis of our country's competitive advantages in the world economy. Modern paradigms of innovative development in the conditions of globalization are: informatization of society, creation of a global economy of knowledge, rapid exchange of results of intellectual activity and experience of implementation of high technologies; the rapid spread of advanced scientific knowledge and technology and the elimination of the global problem of poverty and unemployment.

Key words: globalization, innovation, innovative activity states, global innovation index, R&D.

Постановка проблеми. В умовах глобалізації світової економіки спостерігається посилення міжнародної конкуренції у всіх сферах. Тому, все більшої актуальності набуває інноваційна діяльність суб'єктів економічних систем, яка служить основою конкурентних переваг. Інновації є основоположними для економічного зростання та розвитку. Швидке поширення інновацій, а також інтеграції населення світу досягнуто за допомогою процесів глобалізації. Глобалізація – це новий якісний етап розвитку світової економіки. Сутність якого полягає в якісно новому стані як міжнародних виробничих сил, так і міжнародних виробничих відносин. Об'єктивною основою глобалізації є новий рівень знань та технологій світової спільноти, пов'язаний з матеріалізацією досягнень сучасного етапу науково-технічного розвитку. Основним суб'єктом цих відносин на сучасному етапі є міжнародні корпорації. Слід зазначити, що транснаціональними корпораціями (ТНК), глобалізація розглядається як природний процес переміщення фінансових, економічних, виробничих, трудових, освітніх і наукових ресурсів в різні частини світу. ТНК представлені в багатьох країнах світу, впливаючи на світову економіку. ТНК контролюють біля половини світового промислового виробництва і торгівлі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню сутності глобалізації та її впливу на розвиток економіки присвячено багато праць. Проблеми використання конкурентних переваг окремих країн світу у світовому економічному просторі, механізмів і інструментів забезпечення інноваційного розвитку, висвітлені в працях зарубіжних та українських фахівців. Науковою базою досліджень стали праці: З. С. Варналій, О. П. Гармашова, А. Гальчинський, В. Геєць, А. Кінах, В. Семиноженко, О. М. Діба, Н. Thorp, B. Goldstein, В. Р. Сиденко та інших [1–5].

Метою дослідження є вивчення особливостей впливу глобалізації на інноваційний розвиток держави. Пошук конкурентних переваг та створення сприятливих умов інноваційного розвитку держави потребують подальших наукових досліджень та розкриття впливу глобалізації на параметри інноваційного розвитку у контексті підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

В умовах глобалізації світової економіки спостерігається посилення міжнародної конкуренції у всіх сферах. Стрімкий розвиток технологій та знань у світі призвело до значних проривів в області науки. Інноваційна діяльність держави охоплює різні види

діяльності, спрямовані на комерціалізацію знань і технологій. У зв'язку з цим все більшої актуальності набуває інноваційна діяльність суб'єктів економічних систем, яка служить основою конкурентних переваг. Розвинені країни орієнтуються на розвиток високотехнологічних галузей, які висувають високі вимоги до інновацій.

Виклад основного матеріалу. Глобалізація – це новий якісний етап розвитку світової економіки. Суть цього нового етапу полягає в новому якісному стані як міжнародних виробничих сил, так і міжнародних виробничих відносин. Глобалізація – зачіпає всі сфери людської діяльності, та перетворює світ в єдину, цілісну систему.

Основою глобалізації є новий рівень продуктивних сил світової спільноти, пов'язаний з матеріалізацією досягнень сучасного етапу науково-технічного розвитку. Основним суб'єктом цих відносин на сучасному етапі є міжнародні корпорації. Міжнародні корпорації виявляють тенденцію до інтеграції, яка взаємозалежна і взаємопов'язана з їх місцем в системі інноваційних відносин. Діяльність міжнародних корпорацій містить в собі величезний потенціал, що відбивається на стимулюванні національних економік, орієнтація на розвиток передових технологій, результати яких можуть бути використані країнами. Та може стати важливою умовою зростання економік та інноваційного розвитку країн світу. Але серед недоліків цього процесу є зростаюча різниця між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються.

Іншим фактором впливу глобалізації на інноваційну діяльність є кластерна політика. Кластерна політика – це об'єднання інститутів і підприємств або формування кластерів конкурентоспроможних галузей. Кластери, здебільше, концентруються в окремих країнах, де відбувається взаємна підтримка всіх галузей групи. Участь у кластері також надає переваги у доступі до нових технологій, методів, та можливостей. Кластерні фірми швидко дізнаються про досягнення технологій та обладнання, нові концепції та постійно вивчають ці інноваційні конкурентні переваги завдяки іншим членам кластера. Членство в кластері дає переваги безпосередньо контролювати діяльність інших фірм, в той час як окремі фірми мають гірший доступ до інформації і змушені нести більші витрати.

Виходячи з впливу глобалізації на інноваційний шлях розвитку країн світу, слід зазначити, що дешева і ефективна мережа зв'язку дозволяє фірмам розмішувати різні складові виробництва в різних країнах, зберігаючи при

цьому прямі організаційні та інформаційні контакти забезпечуючи безпосереднє управління товарними і фінансовими потоками.

В умовах глобалізації стає очевидним, що в майбутньому в конкурентній боротьбі переможуть країни, здатні забезпечити провідну роль в своїй економіці високотехнологічних виробництв і наукомістких послуг в поєднанні зі зміцненням сфер науки і освіти. Сучасні інформаційні технології також зменшили потребу у фізичному контакті між виробниками і споживачами.

Ця тенденція є основною причиною, чому в багатьох країнах світу зросли витрати на дослідження і розробки R&D, а також кількість патентів. Також спостерігається значне збільшення потоків іноземних інвестицій в НДДКР, що характерно для більшості розвинених країн і зростаючого числа нових індустріальних країн.

Світове господарство характеризується тенденцією інноваційності, яка передбачає масове використання наукових знань для створення нових товарів та послуг.

Значну роль у світі відіграють країни, які використовують інновації як стратегію розвитку, значно розширюючи свій потенціал у сфері науково-технічних інновацій, створюючи все більш сильну конкурентну перевагу.

Щорічно публікується Глобальний інноваційний індекс, розрахований Всесвітньою організацією інтелектуальної власності, який відображає рейтинг країн за їх здатністю до інновацій [6].

За останній рік (враховуючі воєнні дії) місце України в рейтингу ГІІ дещо знизився в порівнянні зі 49 місцем у 2021 році. Україна в 2022 році посідає 57 місце, утримуючи 4-ту позицію серед 36 країн економічної групи lower-middle income.

Протягом останніх десяти років постійними лідерами інновацій були: Швейцарія, Швеція, США, Великобританія, Нідерланди. Варто зазначити, що Швейцарія займає перше місце в рейтингу, завдяки обсягу інвестицій в дослідження і розробки. Також, поліпшується якість освіти у вищих навчальних закладах, що додатково створює привабливі умови для розвитку інноваційної діяльності. Швейцарія, подає найбільшу кількість заявок на патенти на одного жителя до Європейського патентного агентства. Швеція, Нідерланди і США орієнтуються на інвестиційну, наукову та екологічну діяльність, яка в сукупності дає необхідний результат. При цьому США лідирують за показниками інноваційної діяльності, зокрема інвестиції в дослідження і розробки, якість навчання студентів, якість наукових публікацій, кількість патентів і величина інтенсивності корпоративних нематеріальних активів [7].

За досліджуваний період Україна практично не змінила своїх позицій в ГІІ, залишаючись при цьому в Топ-50 країн рейтингу, (за винятком воєнного 2022 року), що є недостатнім результатом для держави з таким значним інноваційним потенціалом. Зазначені обставини безпосередньо пов'язані з неефективним державним регулюванням інноваційної діяльності та недостатньою політикою захисту інтелектуальної власності, які не сприяють якісному виконанню науково-дослідної роботи та розвитку інноваційного підприємництва, що призводить до зниження рівня зайнятості у цій сфері, а також скорочення обсягів патентів та наукових публікацій.

Шлях України в сучасному етапі глобалізації, має орієнтуватися на інноваційний розвиток за безпосередньої участі держави, бізнесу та інтелектуальної еліти. Вплив глобалізації

Таблиця 1

Топ-10 країн у Глобальному інноваційному індексі

Країна	Період				
	2018	2019	2020	2021	2022
Швейцарія	1	1	1	1	1
США	6	3	3	3	2
Швеція	3	2	2	2	3
Великобританія	4	5	4	4	4
Нідерланди	2	4	5	6	5
Південна Корея	12	11	10	5	6
Сінгапур	5	8	8	8	7
Німеччина	9	9	9	10	8
Фінляндія	7	6	7	7	9
Данія	8	7	6	9	10
Україна	43	47	45	49	57

Джерело: складено автором [6]

Таблиця 2

Топ 5 країн за кількістю статей в науково-технічних журналах

Період	Країна									
	Китай		США		Великобританія		Індія		Німеччина	
	Кількість	Ранг	Кількість	Ранг	Кількість	Ранг	Кількість	Ранг	Кількість	Ранг
2017	542098	2	709480	1	223340	3	158494	5	188714	4
2018	609496	2	718762	1	223586	3	183075	5	190967	4
2019	699385	2	707258	1	219924	3	201857	4	193799	5
2020	771730	1	700795	2	224504	3	212665	4	194585	5
2021	860012	1	726552	2	243792	3	237429	4	208210	5

Джерело: [9]

на динамічний розвиток національної економіки буде сприяти розвитку інноваційних процесів як основи конкурентних переваг нашої країни у світовій економіці. Сучасними парадигмами інноваційного розвитку в умовах глобалізації є: інформатизація суспільства, створення світової економіки знань, швидкому обміні результатами інтелектуальної діяльності та досвіду впровадження високіх технологій; швидкого поширення передових наукових знань і технологій та усунення глобальної проблеми бідності та безробіття.

Світовими лідерами за загальними внутрішніми витратами на НДДКР є США, Китай, Швейцарія, і науково-дослідна діяльність є одним із стратегічних факторів, що впливають на розвиток інноваційної діяльності компаній. Слід зазначити, що найбільша частка фінансування НДДКР практично у всіх країнах світу здійснюється бізнесом, в той час як в Україні основним джерелом фінансування є Держава.

Існує ще один зв'язок між поняттями глобалізації та інновацій, в якому саме інновації є рушійним фактором глобальної конкуренції. ТНК, які досягли лідерства в міжнародному масштабі, використовують різні стратегії. Але, хоча кожна успішна компанія застосовує власну стратегію, основні принципи діяльності, природа та еволюція успішних компаній в цілому однакова. Компанії досягають конкурентних переваг за допомогою інновацій. Здебільшого інновації виявляються досить простими і переважно не значними, заснованими на впровадженні «незначних» поліпшень і досягнень, ніж на одному, великому технологічному прориві. При цьому завжди є інвестиції в підвищення навичок і отримання знань, та фізичні активи. Деякі інновації створюють конкурентні переваги,

генеруючи принципово нові сприятливі можливості на ринку або дозволяють заповнити сегменти ринку, на які не звернули уваги інші.

Слід зазначити, що за кількістю поданих патентних заявок лідерами є США, Японія та Китай [8].

Що стосується публікації статей в науково-технічних журналах, то Китай займає 1-е місце в світі з 860 тисячами статей, опублікованих в китайських журналах в 2021 році. Слід зазначити, що в Топ-5 за кількістю статей в науково-технічних журналах увійшли США, Індія, Німеччина і Великобританія, на частку яких припало близько 50% світових статей (табл. 2).

Висновки. У сучасному світі йде конкуренція не стільки за володіння капітальними ресурсами та матеріальними цінностями, а за здатність розробляти і впроваджувати інновації. Таким чином, інновації є частиною глобалізації і рушійним фактором глобальної конкуренції, при цьому глобалізація економіки спочатку зачіпає конкретну країну, а потім економічну політику країни, впливаючи на інноваційну діяльність окремих галузей та підприємств.

Важливою особливістю глобалізації є її вплив на інноваційний розвиток національних економік, тому в сучасному світі їй відводиться особлива роль, оскільки інновації є основою економічного зростання і служать фундаментом забезпечення зростання конкурентоспроможності продукції. Інноваційна діяльність держави – є запорукою якісних змін структури виробництва в результаті створення, застосування і комерціалізації абсолютно нових або вдосконалених товарів або послуг, та підвищення конкурентоспроможності держави на світовому рівні.

Список використаних джерел:

1. Варналії З. С., Гармашова О. П. Конкурентоспроможність національної економіки: проблеми та пріоритети інноваційного забезпечення : монографія. Київ : Знання України, 2013. 387 с.

2. Гальчинський А., Геєць В., Кінах А., Семиноженко В. Інноваційна стратегія українських реформ. Київ : Знання України, 2012. 336 с.
3. Дибя О. М. Інноваційний розвиток підприємств в умовах глобалізації. *Стратегія економічного розвитку України*. 2018. № 42. С. 111–118.
4. Thorp H., Goldstein B. Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century. Chapel Hill North Carolina, 2010.
5. Сиденко В. Р. Глобализация и экономическое развитие. Киев : Феникс, 2008. 376 с.
6. Глобальний інноваційний індекс. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>.
7. Глобальний інноваційний індекс. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/Home>.
8. Світові показники інтелектуальної власності. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2019.pdf.
9. Журнал Scimago Journal&Country Rank. URL: <https://www.scimagojr.com/countryrank.php?year=2021>.

References:

1. Varnaliy Z. S., Garmashova O. P. (2013) Konkurentospromozhnist natsionalnoi ekonomiky: problemy ta priorytety innovatsiinoho zabezpechennia: monohrafiia [Competitiveness of the national economy: problems and priorities of innovative provision: monograph]. Kyiv: Knowledge of Ukraine, 387 p.
2. Galchynskyi A., Geets V., Kinakh A., Seminozhenko V. (2012) Innovatsiina stratehiia ukrainskykh reform [Innovative strategy of Ukrainian reforms]. Kyiv : Knowledge of Ukraine, 336 p.
3. Dyba O. M. (2018) Innovatsiinyi rozvytok pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Innovative development of enterprises in the conditions of globalization]. *Strategy of economic development of Ukraine*. № 42. P. 111–118.
4. Thorp H., Goldstein B. Engines of Innovation: The Entrepreneurial University in the Twenty-First Century. Chapel Hill North Carolina, 2010.
5. Sydenko V.R. (2008) Globalizatsiya i ekonomicheskoe razvitie [Globalization and economic development]. Kyiv : Phoenix, 376 p.
6. Hlobalnyi innovatsiinyi indeks [Global Innovation Index]. Available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf>.
7. Hlobalnyi innovatsiinyi indeks [Global Innovation Index]. Available at: <https://www.globalinnovation-index.org/Home>.
8. Svitovi pokaznyky intelektualnoi vlasnosti [World Intellectual Property Indicators]. Available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_941_2019.pdf.
9. Zhurnal Scimago Journal&Country Rank [Scimago Journal&Country Rank]. Available at: <https://www.scimagojr.com/countryrank.php?year=2021>.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-11>
УДК 331.108.101.34

Карбовська Л. О.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-1653>

Філіпов І. М.

аспірант,

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна Академія управління персоналом»

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-8998-5858>

Karbovska Liubov

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of Marketing,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
Interregional Academy of Personnel Management"

Filippov Ivan

Postgraduate Student,

Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
Interregional Academy of Personnel Management"

ПІДВИЩЕННЯ МОТИВАЦІЇ СПІВРОБІТНИКІВ: ТЕОРІЯ І ПРАКТИКА

INCREASING EMPLOYEE MOTIVATION: THEORY AND PRACTICE

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що завдяки інформатизації, цифровізації економіки, переходу людства до суспільства знань робочий процес став більш складним, а працівники – більш вільними, частина з них перейшла на дистанційний режим роботи, що змінило підхід до мотивації персоналу та контролю за роботою. У статті актуалізовано суть поняття «мотивація співробітників», визначено позитивні ефекти мотивації як для окремих працівників, так і для компаній; розкрито зміст зовнішньої та внутрішньої мотивації. Обґрунтовано основні теоретичні підходи до мотивації: мотивація досягнення Г. Мюррея; теорія потреб Д. Макклелланда та ієрархія потреб А. Маслоу. На основі поєднання концепції А. Маслоу з концепцією залученості працівників Honestly сформовано модель А. Маслоу-Honestly. На основі аналізу статистичних даних Державної служби статистики України визначено частку звільнених відповідно до середньооблікової кількості штатних працівників протягом 2017-2021 рр. (7,3–8,2%) і зроблено висновок, що причиною плинності кадрів є низька мотивація. Представлено концепцію мотивації співробітників компанії Йорга Кноблауха «33 Троянди».

Ключові слова: мотивація співробітників, зовнішня та внутрішня мотивація, мотивація досягнення, теорія потреб, концепція залученості працівників.

The relevance of the research topic is that thanks to informatization, digitalization of the economy, the transition of humanity to a knowledge society, the workflow has become more complex, and employees are more free, some of them have switched to remote work, which has changed the approach to staff motivation and work Control. The success of a company's activities depends on the quality of work of its employees, and the quality of staff work is determined by their motivation for this work. Companies can only ensure their long-term success with the participation of motivated staff. Lack of motivation in the long run leads not only to a decrease in productive activity of employees, strained relationships between colleagues, but also affects their behavior towards customers and, as a result, the company's profit and reputation. The article actualizes the essence of the concept of «employee motivation», which consists in a positive impact on the behavior of each person in order to increase work efficiency; defines the positive effects of motivation for both individual employees and companies; reveals the content of external motivation, which implies the presence of external incentives and internal motivation, which is understood as internal impulses. The main theoretical approaches to motivation are substantiated: G. Murray's achievement motivation; D. McClelland's theory of needs and A. Maslow's hierarchy of needs. Based on the combination of A. Maslow's concept with the concept of honest employee engagement, the A. Maslow – Honestly model was formed, which includes elements of both internal and external motivation. Based on the analysis of statistical data of the state statistics service of Ukraine, the share of dismissed employees was determined in accordance with the average number of full-time employees

during 2017–2021 (7.3–8.2%) and it was concluded that the reason for staff turnover is low motivation. The concept of employee motivation of Joerg Knoblauch's company «33 Roses» is presented, which is based on a 7-stage process that turns employees into co-entrepreneurs.

Keywords: employee motivation, external and internal motivation, achievement motivation, needs theory, employee engagement concept.

Постановка проблеми. Перехід людства до суспільства знань, цифровізація економіки та пандемія COVID-19 внесли свої корективи в робоче середовище компаній – ряд працівників повністю або частково перейшли на дистанційний режим роботи, адже сучасні технології дозволяють їм взаємодіяти із колегами та клієнтами по всьому світу; з'явилася потреба в цифрових робочих місцях, де штучний інтелект займається збиранням, систематизацією та аналізом інформації, а застосування автоматизації на робочому місці дає можливість чітко спланувати та ефективно виконати роботу офісу. Отже, робочий процес став більш складним, а працівники – більш вільними, змінило підхід до мотивації працівників та контролю їх роботи.

Успіх діяльності будь-якої компанії безпосередньо пов'язаний з якісною роботою її персоналу, в той же час якість роботи персоналу зумовлена його мотивацією на цю роботу. Зі збільшенням свободи співробітників багато керівників спостерігають, що одні працівники захоплені своєю роботою й досягають значних успіхів, а інші діють за правилами й відстають. Компанії можуть забезпечити свій довгостроковий успіх тільки за участю мотивованого персоналу. Відсутність мотивації в довгостроковій перспективі призводить не лише до зниження продуктивної діяльності працівників, напруженню взаємовідносин між колегами, але й впливає на їх поведінку щодо клієнтів і, в підсумку, на прибуток та репутацію компанії. Наразі питання мотивації працівників нині є актуальним, хоча цей важливий інструмент в управлінні співробітниками та в корпоративній культурі в цілому, часто недооцінюється.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми управління персоналом і мотивації трудової діяльності працівників стали об'єктом дослідження багатьох провідних зарубіжних науковців таких, як: К. Альдерфер, Ф. Беккер, С. Брю, В. Врум, Ф. Герцберг, М. Данне, П. Друкер, Й. Кноблаух, Д. Мак-Грегор, Д. МакКлелланд, А. Маслоу, Р. Шпренгера тощо.

Розробкою теоретичних і практичних основ мотивації праці займалися такі відомі вітчизняні науковці: Д. Богиня, А. Грішнова, М. Долішній, Г. Дмитренко, А. Колот, Е. Лібанова, І. Лукінов та інші.

Однак недостатньо дослідженими залишаються питання обґрунтування теоретико-методичних положень та розробки практичних рекомендацій щодо формування вмотивованих співробітників із сильним емоційним зв'язком з компанією для досягнення її цілей.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо підвищення мотивації персоналу задля досягнення довгострокового успіху компанії на основі продуктивної діяльності працівників.

У процесі дослідження було використано сучасні методи наукових досліджень, зокрема: аналізу і синтезу, статистичного спостереження, порівняльного економічного аналізу.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Економічного словника Габлера мотивація співробітників є впливом керівника або компанії на працівників з метою спонукати їх підтримувати, розвивати або (фундаментально) змінювати свою продуктивність та/або результати продуктивності [1]. Отже, мотивація працівників полягає у позитивному впливі на поведінку кожної людини з метою підвищення ефективності роботи.

Під трудовою мотивацією розуміється спонукання людини до того, наскільки охоче і з якою готовністю вона виконує свої професійні завдання.

Чому мотивація співробітників є важливою? Вона дає позитивні ефекти як для окремих працівників, так і для компаній (рис. 1).

У джерелі [1] мотивацію також визначено як стан людини, який спонукає її вибрати конкретну лінію поведінки для досягнення певного результату та підтримує поведінку цієї особи з точки зору спрямованості та інтенсивності.

Отже, роботодавець прагне до того, щоб спрямувати поведінку своїх працівників на досягнення позитивних результатів в довгостроковій перспективі, наразі він може застосовувати внутрішню або зовнішню мотивацію.

Термін «зовнішня мотивація» передбачає наявність зовнішніх стимулів. Це може бути як покарання, так і винагорода. Прикладом зовнішньої мотивації у покаранні є спонукання до певних дій для уникнення негативних наслідків. Винагорода, навпаки, спрямовує на отримання чогось у випадку досягнення високих результатів, наприклад, це може бути підвищення зарплати або премія.

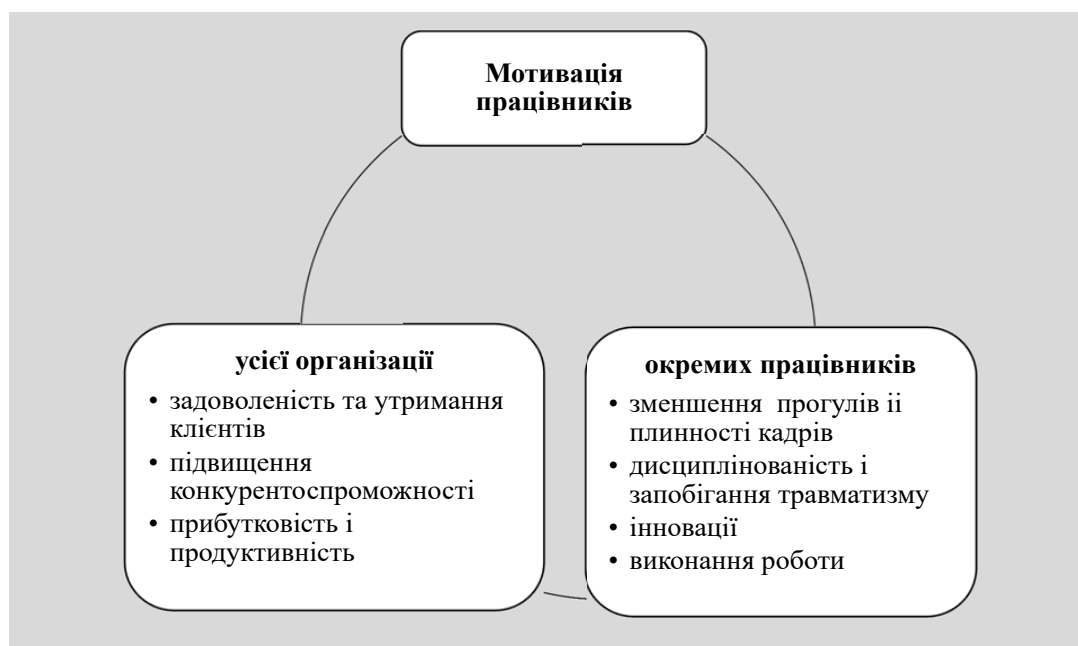


Рис. 1. Мотивація працівників

Джерело: побудовано авторами на основі [2]

Під внутрішньою мотивацією розуміють внутрішні пориви. Це означає, що працівник має настільки сформовану самомотивацію, що виявляє відповідну відданість роботі. Така поведінка має різні причини: задоволення від своєї роботи, сприйняття роботи як виклик, важливість роботи, наприклад, коли від цього залежить людське життя.

На думку Флоріана Беккера, зовнішня мотивація поведінки випливає з отримання ефекту за межами самої поведінки або очікування цього ефекту. Вона є інструментальною, тобто використовується для досягнення або уникнення певного результату. Потім ці результати діють як позитивні (підкріплення) або негативні (покарання) стимули [2].

Однак є мотивація від самої діяльності, внутрішня мотивація. Її породжують переживання самої поведінки або очікування цього досвіду. Важливо, щоб поведінка була внутрішньо мотивованою в людині адже тоді вона сама по собі справляє на цю людину мотиваційний вплив.

Флоріан Беккер вважає, що зовнішня мотивація працює відносно просто. Головним є те, щоб визначити привабливі стимули, логічно пов'язати їх із бажаною поведінкою, а потім повідомити про це співробітникам. На практиці проблеми криються більше в деталях – наприклад, багато керівників думають насамперед про матеріальні стимули (такі як бонуси), які коштують грошей, і забувають про нематеріальні стимули (такі

як похвала), які коштують мало, а часто приносять навіть більший ефект [2].

У Рейнхарда К. Шпренгера мотивацією є збіг різних мотивів, які своєю взаємодією викликають певну поведінку. Він вважає, що внутрішня мотивація – це стан активної готовності працівника до певної поведінки, під яким він розуміє самоконтроль особистості, що і є власне мотивацією. Зовнішню мотивацію він називає «мотивацією керованою зовні» або начальником (керівником) або за допомогою стимулів [3].

Термін «мотив» походить від латинського: «motus», що означає рух або спонукання. Отже, мотив є суб'єктивним. Для визначення мотиву використовують такі терміни, як: потреба, бажання, потяг, прагнення, спонукання, рушійна сила.

Однак поведінка людини, частіше всього, визначається не одним, а й декількома мотивами, наприклад, визнання, престиж, саморозвиток, безпека та гроші тощо.

У сучасному світі дуже важливо знати, що спонукає людину працювати. На думку Г. Мюррея, це – мотивація досягнення, яка базується на потребах. Потреби є закріпленими та керівними силами, які впливають на сприйняття, обробку інформації та планування поведінки. Тому метою кожного має бути зменшення напруги в контролі поведінки. На основі проведених досліджень він виявив, що потреби організовують психічне функціонування та поведінку людей. Отже,

мотивація досягнення – це здатність якомога швидше та самостійно справлятися зі складними завданнями [4].

Згідно з теорією потреб Д. Макклелланда кожен має основну потребу, яка стимулює мотивацію та формується навколишнім середовищем і життєвим досвідом. Отже, працівники мають різні характеристики, які залежать від домінуючої мотивації. Він виділяє три основні мотиви – влада, приналежність і досягнення. Залежно від досвіду, який люди мають протягом свого життя, різні потреби виражені різною мірою. Залежно від того, яка потреба переважає, це впливатиме на вашу поведінку на робочому місці [5] (рис. 2).

Відомою моделлю, що широко використовується для пошуку відправних точок для мотиваційних заходів є ієрархія потреб А. Маслоу [6] (рис. 2).

Модель Honestly є чудовим способом виявлення потенційних важелів мотивації співробітників. У ній визначено дев'ять елементів мотивації співробітників (або залученості працівників):

Задоволеність. Наскільки працівники задоволені винагородою, місцем роботи та пільгами?

Розширення можливостей. Чи стримує працівників відсутність обладнання чи бюрократія? Чи може керівник самостійно приймати всі необхідні рішення?

3. Особистісне зростання. Чи можуть працівники вільно розвиватися за умови подальшого навчання або програм наставництва?

Чи бачать працівники глибший сенс у своїй роботі?

4. Стосунки з колегами. Наскільки гарні стосунки між співробітниками? Чи довіряють працівники один одному?

5. Відносини з керівництвом. Наскільки хороші відносини співробітників зі своїми керівниками? Чи адекватна підтримка працівників з боку керівництва?

6. Визнання та відгук. Як часто працівники отримують і надають відгуки? Чи отримують співробітники достатньо визнання?

7. Культура. Чи знають працівники бачення, стратегію та цінності своєї організації? Як працівники оцінюють почуття моральної відповідальності роботодавця?

8. Спільне бачення. Чи пишаються працівники тим, що тут працюють? Чи залишаться вони навіть під час кризи?

9. Добробут. Який баланс роботи та особистого життя працівників? Чи гарантована фізична безпека працівників на робочому місці [7] (рис. 4).

Згідно з теорією А. Маслоу, нижчі «дефіцитні потреби» переважають над іншими. Це означає, що безпека роботи чи винагорода мають вищий пріоритет, ніж, наприклад, потреба в колегіальній згуртованості, а колегіальна згуртованість, у свою чергу, має пріоритет над пропозиціями подальшого навчання. Наразі більшість західних компаній адекватно покривають фізіологічні потреби та потреби безпеки.

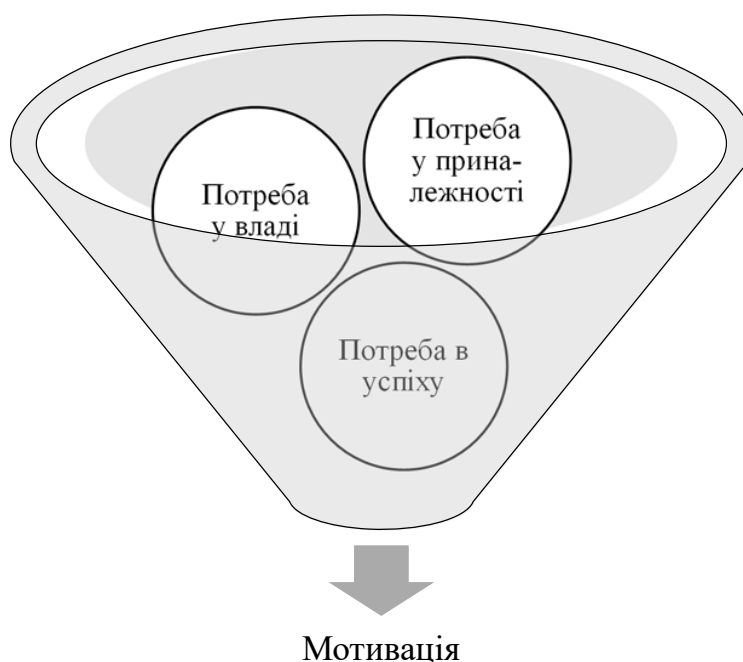


Рис. 2. Теорія мотивації Д. Макклелланда

Джерело: побудовано авторами на основі [5]



Рис. 3. Ієрархія потреб А. Маслоу

Джерело: побудовано авторами на основі [6]



Рис. 4. Модель Honestly – чесна модель залученості співробітників

Джерело: побудовано авторами на основі [7]

Однак ряд компаній ігнорують такі складні для сприйняття поняття, як культура, спільне бачення, визнання та особистий ріст. Однак тут є неймовірний потенціал, оскільки інтенсивність потреби в згуртованості, особистісному розвитку та значущій роботі значно вища за інтенсивність базових потреб. Поєднання моделі А. Маслоу з моделлю Honestly дає можливість ліквідувати ці прогалини (рис. 5).

Отже, завдяки зовнішнім стимулам людина досягла значних успіхів у своїй діяльності. Це спонукало розвиток НТП, будівництво визначних пам'яток архітектури, таких як: піраміди, Велика китайська стіна, або Святе сімейство Гауді тощо. Фінансові стимули впливають на зростання продуктивності працівників. Однак мотивація, пов'язана не

лише з грошима чи іншими економічними вигодами. Стимули, які не є фінансовими чи матеріальними, також мають сильний ефект: похвала, визнання, можливості вчитися та розвиватися тощо. Підходи до мотивації, які визнають провідну роль зовнішніх матеріальних стимулів є раціональними. Однак, виникає ряд питань, на які не знайдемо відповідь, ґрунтуючись на цих підходах. Наприклад, чому так багато людей жертвують гроші анонімно? Чому в Україні так багато людей займаються волонтерською роботою, не отримуючи грошей? Наразі існує ірраціональна споживча поведінка, яка руйнує гроші, але не приносить їх – дорогі спиртні напої чи старовинні автомобілі, які коштують мільйони? Ми можемо досягти найвищих результатів тільки в комбінації різних позитивних стимулів.



Рис. 5. Модель А. Маслоу-Honestly залученості співробітників

Джерело: побудовано авторами

Мотивація працівників є важливим інструментом управління та розвитку працівників і служить для підвищення продуктивності працівників за допомогою позитивних стимулів. Низька мотивація є причиною плинності кадрів. Щорічно на інтегрованій інтелектуальній платформі Workday Peakon Employee Voice проводиться опитування щодо очікувань співробітників. У 2021 році було опитано 80 млн. осіб. для звіту, серед яких 59% опитаних співробітників у всьому світі станом на січень 2022 року звільнилися [8]. Для компаній це, перш за все, витрати.

Дослідження Gallup показало, що загальні економічні витрати в Німеччині від низької мотивації працівників становлять до 118,4 млрд євро на рік [9].

За даними Державної служби статистики України кількість звільнених осіб була такою: у 2017 р. – 2441,1 тис. осіб; у 2018 р. – 2420,8 тис. осіб; у 2019 р. – 2431,0 тис. осіб; у 2020 р. – 2150,8 тис. осіб; у 2021 р. – 2187,0 тис. осіб, тобто частка звільнених відповідно до середньооблікової кількості штатних працівників протягом 2017–2021 рр. склала 7,3–8,2% щорічно [10] (табл. 1).

Таблиця 1
Динаміка руху кадрів та середньооблікова кількість штатних працівників в Україні протягом 2017–2021 рр.

Показники	Рік					Темп зміни до попереднього року, %			
	2017	2018	2019	2020	2021	2018 до 2017	2019 до 2018	2020 до 2019	2021 до 2020
Прийнято, тис. осіб	2341,0	2237,1	2100,0	1830,8	2038,3	95,6	93,9	87,2	111,3
Звільнено тис. осіб, усього	2441,1	2420,8	2431,0	2150,8	2187,0	99,2	100,4	88,5	101,7
З них внаслідок плинності кадрів, тис. осіб	2120,4	2113,4	2129,2	1866,8	1873,1	99,7	100,7	87,7	100,3
Середньооблікова кількість штатних працівників, тис. осіб	30717,8	30646,0	29772,0	29380,7	28385,0	99,8	97,1	98,7	96,6
Частка звільнених щодо середньооблікової кількості штатних працівників, %	7,9	7,9	8,2	7,3	7,7	0,0 в.п.	3,8 в.п.	-11,0 в.п.	5,5 в.п.

Джерело: побудовано авторами на основі [10]

Сучасна теорія менеджменту пропонує ряд методичних підходів для підвищення мотивації працівників. Німецький професор Йорг Кноблаух, який є одним із керівників компанії Firmen Drilboх, розробив власну концепцію мотивації співробітників компанії, яку назвав «33 Троянди» («33 Rosen»). Концепція «33 Rosen» заснована на 7-етапному процесі, який перетворює співробітників на співпідприємців.

Крок 1: знання. Дозвольте своїм співробітникам брати участь у повсякденному діловому житті. Передайте інсайдерську інформацію, наприклад, у внутрішніх інформаційних бюлетенях, у звичайних газетах для співробітників або на дошці оголошень.

Крок 2: думайте разом. Співробітники хочуть думати разом! Мотивацію можна підвищити, запровадивши систему рекомендацій і пропозицій. Покажіть, що вас цікавлять ідеї, бажання та цілі ваших співробітників.

Крок 3: навчання. Ви можете значно підвищити мотивацію своїх співробітників, запропонувавши їм хороші можливості для подальшого навчання або зміни робочих місць. Різноманітність є принаймні такою ж мотивацією, як і внутрішні кар'єрні можливості.

Крок 4: розподіл відповідальності. Погодьте цілі зі своїми співробітниками.

Крок 5: спільні івенти. Насолоджуйтесь, святкуйте успіхи разом. Підвищують мотивацію і листи до дня народження та премії працівникам, які не хворіли протягом року.

Крок 6: спільне володіння. Дозвольте своїм співробітникам брати участь у вашій компанії. Наприклад, можливий прибуток або участь у капіталі.

Крок 7: у русі з цінностями. Сформулюйте цінності, які мають застосовуватися у вашій компанії, і живіть цими цінностями. Це включає в себе робочу атмосферу вдячності [11].

Отже, нині мотивація є ключем до успіху компанії. Якщо співробітники високо мотивовані, продуктивність і ефективність в компанії зростають. Співробітники, які мають особистий інтерес до змісту своєї роботи, працюють

краще та частіше виявляють більшу відданість. Саме тому мотивація в офісі має велике значення як стимул і ресурс. З цієї причини керівники повинні розробити рамкові умови та правила на робочому місці таким чином, щоб вони мотивували та позитивно впливали на працівників.

Висновки. Мотивований персонал є важливим фактором успіху компанії. Незалежно від того, наскільки якісними є продукти чи послуги, які пропонує компанія, без мотивації працівників продуктивність, співпраця, зовнішній вигляд перед клієнтами та, зрештою, прибуток компанії страждають.

Мотивація може бути зовнішньою і внутрішньою. Зовнішня мотивація включає в себе всі мотиваційні стимули, які надходять ззовні. Внутрішня мотивація стосується всіх мотиваційних стимулів, які надходять зсередини, тобто від самого працівника. Причинами цього можуть бути задоволення від роботи, а також почуття відповідальності.

Кожен має різні бажання та цілі, які ним керують, і, звичайно, це також стосується повсякденної роботи. Тим не менш, існують певні критерії, які можуть сприяти внутрішній мотивації персоналу. З одного боку, це постійне просування та визнання працівника з боку керівництва. Професійний розвиток через навчання та виконання постійних складних завдань підтримує впевненість працівника у власних навичках та продуктивності.

Однак нові цілі та завдання, які викликають і стимулюють співробітника, не повинні перевантажувати його, а повинні регулярно обговорюватися та перевірятися з його керівництвом. Цей покроковий процес слугує для того, щоб поступово надавати працівнику більше відповідальності та свободи у виконанні його завдань. Це сприяє визнанню продуктивності, участі в процесах прийняття рішень та створенню інших нематеріальних стимулів.

Управління інформацією всередині компанії також відіграє важливу роль на цьому етапі. Співробітники повинні бути в змозі

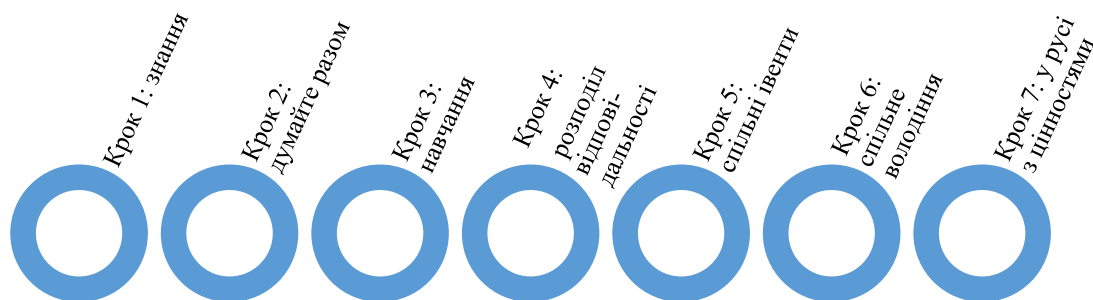


Рис. 6. Концепція мотивації співробітників компанії «33 Троянди» («33 Rosen»)

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

зрозуміти внутрішні організаційні процеси та мати можливість активно вносити власні пропозиції, ідеї та побажання. Для цього необхідно, щоб робоча сила мала відкриту та

прозору політику спілкування, яка базується на взаємній довірі та вдячності. Ключовим тут є баланс між цілями компанії та потребами співробітників.

Список використаних джерел:

1. Gabler Wirtschaftslexikon (2019). aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer Gabler (Verlag) 4035 p. URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mitarbeitermotivation-52003>.
2. Florian Becker (2018) Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie Paperback. Springer Berlin Heidelberg (Verlag). 236 p.
3. Reinhard K. Sprenger (2010) Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse Paperback. German. Campus Verlag. 276 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9251-2_10.
4. Murray, H. A. (1938). Explorations in Personality. New York : Oxford University Press. URL: <https://vikent.ru/author/2132>.
5. McClelland, D. C. (1985). Human Motivation. Glenview : Scott, Foresman and Co.
6. Maslow A. H. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. № 50. P. 370–396.
7. Steigerung der Motivation von Mitarbeitern (2019), Munich, GRIN Verlag, URL: <https://www.grin.com/document/999805>.
8. Workday Peakon Employee Voice. URL: <https://www.workday.com/de-de/products/employee-voice/overview.html>.
9. Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey URL: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>.
10. Демографічна та соціальна статистика /Ринок праці. (2010–2021). Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення 06.04.2023).
11. Jörg Knoblauch. Motivation: Die 7 Stufen zum Wow-Effekt! URL: <https://www.abc-personal-strategie.de/motivation>.

References:

1. Gabler Wirtschaftslexikon (2019). aktualisierte und erweiterte Auflage. Springer Gabler (Verlag) 4035 p. Available at: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/mitarbeitermotivation-52003>.
2. Florian Becker (2018) Mitarbeiter wirksam motivieren: Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie Paperback. Springer Berlin Heidelberg (Verlag). 236 p.
3. Reinhard K. Sprenger (2010) Mythos Motivation: Wege aus einer Sackgasse Paperback. German. Campus Verlag. 276 p. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9251-2_10.
4. Murray, H. A. (1938). Explorations in Personality. New York : Oxford University Press. Available at: <https://vikent.ru/author/2132>.
5. McClelland, D. C. (1985). Human Motivation. Glenview: Scott, Foresman and Co.
6. Maslow A. H. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*. № 50. P. 370–396.
7. Steigerung der Motivation von Mitarbeitern (2019), Munich, GRIN Verlag, Available at: <https://www.grin.com/document/999805>.
8. Workday Peakon Employee Voice. Available at: <https://www.workday.com/de-de/products/employee-voice/overview.html>.
9. Gallup's Employee Engagement Survey: Ask the Right Questions With the Q12® Survey. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/229424/employee-engagement.aspx>.
10. Demografichna ta sotsialna statystyka /Rynok pratsi. (2010–2021). Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy. [Demographic and social statistics / Labor Market.State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <https://ukrstat.gov.ua> (accessed 06.04.2023).
11. Jörg Knoblauch. Motivation: Die 7 Stufen zum Wow-Effekt! Available at: <https://www.abc-personal-strategie.de/motivation/>

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-12>

УДК 330.46; 330.34

Добуляк Л. П.кандидат економічних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка**Костенко С. Б.**кандидат фізико-математичних наук, доцент,
Львівський національний університет імені Івана Франка**Dobuliak Lesia**Ph.D. in Economics, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv**Kostenko Svitlana**Ph.D. in Physics-Mathematics, Associate Professor,
Ivan Franko National University of Lviv

ДОСЛІДЖЕННЯ ДИНАМІКИ ІНДЕКСУ СПОЖИВЧИХ ЦІН В УКРАЇНІ

RESEARCH OF THE CONSUMER PRICES INDEX DYNAMICS IN UKRAINE

Індекс споживчих цін є одним з базових макроекономічних показників, що характеризує динаміку змін цін на товари і послуги, які купує населення для невиробничого споживання. Він є індикатором стану та ефективності функціонування економіки країни. У статті досліджуються інфляційні процеси в Україні та аналізується динаміка індексу споживчих цін в Україні з 1996 року. Також звертається увага на характер зміни цього показника з початком війни. Наведено перелік товарів, ціни на які найбільше виросли у 2022 році. Математичний аналіз індексу споживчих цін проведено за допомогою експоненційного згладжування, що належить до адаптивних методів прогнозування. Завдяки цьому прогноз стає більш чутливим до нових даних. Наведено кориговані параметри квадратичної моделі, графік апроксимації та розраховано коефіцієнт кореляції. Відстежування того, на які товари більше зростають ціни, може допомогти раціональніше планувати покупки для зменшення витрат та заощадження коштів.

Ключові слова: інфляція, індекс споживчих цін, експоненційне згладжування.

The consumer price index is one of the basic macroeconomic indicators that characterize the dynamics of changes in price for goods and services purchased by the population for non-productive consumption. It is an indicator of the state and efficiency of the country's economy. The article studies inflationary processes in Ukraine and analyzes the dynamics of the consumer price index in Ukraine since 1996. In addition, it investigates the nature of the change in this indicator because of the beginning of the war. Occupation of part of the territories of Ukraine, massive devastation (destruction of the infrastructure of cities and villages, destroyed logistics of internal and external trade), environmental disasters (pollution of water bodies, felling and burning of forests, mining of fields for sowing, agricultural land), loss of jobs and closure of businesses, forced mass migration of the population, psychological factors (panic of the population, fear, feeling of hopelessness) - all this intensified the crisis phenomena in the economy. The article includes the list of products whose prices rose the most in 2022. Among food products, prices for eggs, fruit, fish, and soft drinks rose the most. At the same time, fuel, and lubricants are leading the way in terms of price growth among non-food products. Mathematical analysis of the consumer price index was carried out using exponential smoothing, which belongs to adaptive forecasting methods. This method's main idea lies in smoothing each level of the time series, using a moving average with weights that follow an exponential distribution law, i.e. as the levels move away from the beginning of the series, the influence of the levels increases. This makes the forecast more sensitive to new data. Coefficients of the quadratic linear trend, calculated by the method of least squares, were used to calculate the exponential averages, on the basis of which the smoothed values of the levels of the series are calculated. This article also includes the adjusted parameters of the quadratic model, the approximation graph, and the calculated correlation coefficient. The results of this research show that due to the

negative trends of recent periods, the adaptive forecast has reacted to this change and showed an increase in the level of inflation in the following years as well. It is worth mentioning that the consumer price index is an indicator that is very sensitive to economic fluctuations. As a result, the victory of Ukraine in the war and the beginning of the reconstruction of the country are supposed to change the trend that existed in recent years. Keeping track of which products are experiencing the highest price increases can help you plan your purchases more efficiently to reduce costs and save money.

Keywords: *inflation, consumer price index, exponential smoothing.*

Постановка проблеми. Інфляція – це тривале зростання загального рівня цін, що відображує зниження купівельної спроможності грошової одиниці. Чи є ціни на продукти харчування, одяг, ліки, комунальні послуги доступними, чи ні, безпосередньо впливає на якість життя кожної людини в країні. Наслідки інфляції відчувають всі – люди можуть дозволити собі купити менше товарів та послуг за ту саму суму грошей, сповільнюється виробництво, зростає рівень безробіття, рівень доходів населення падає.

Інфляція – це явище, з яким періодично стикається кожна країна світу. З таким проблемами економіка України мала справу вже не раз. У період 1993–1995 рр. була гіперінфляція (у 1992 році найвищим номіналом була купюра в 100 купонокарбованців, а до 1995 року найбільшим номіналом став мільйон купонокарбованців). Найбільші стрибки інфляції відбулися в 2008 році (Глобальна фінансова криза 2008 року), в 2014 році (Економічна криза в Україні з 2013 року) та у 2021 році (наслідки пандемії Covid-19, порушення міжнародних ланцюгів постачання товарів внаслідок локдаунів) [1]. Але у 2022 році причиною спаду економіки України стала війна – окупація частини територій України, масова розруха (знищення інфраструктури міст і сіл, зруйнована логістика внутрішньої та зовнішньої торгівлі), екологічні біди (забрудненість водойм, вирубка і спалення лісів, замінування полів для посіву, сільськогосподарських угідь), втрата робочих місць та згорання бізнесів, вимушена масова міграція населення, психологічні фактори (паніка населення, страх, відчуття безнадії) – все це посилює кризові явища.

Індекс споживчих цін характеризує динаміку змін цін на товари і послуги, які купує населення для невиробничого споживання. Він є одним з базових показників ефективності функціонування економіки і тому його аналіз, моделювання та прогнозування є актуальною науковою задачею. В повсякденному житті спостереження за цим показником дає можливість “тримати руку на пульсі” і реагувати на інфляційні процеси. Відстежування того, на які товари більше зростають ціни, може допомогти раціональніше планувати покупки для зменшення витрат та заощадження коштів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Причини та наслідки інфляційних процесів в Україні проаналізовано у роботі Р. І. Олексенка [2]. До причин інфляції автор відносить диспропорційність, або незбалансованість державних витрат та доходів; мілітаризацію економіки; інфляційні очікування. Також розглядаються різні типи інфляції та їхні особливі риси. Застосуванням математичних методів для дослідження інфляції займався І. Є. Семенча [3]. У його роботі представлена економетрична модель кореляційного зв'язку між макроекономічними показниками, яка дає можливість констатувати, що спостерігаються різні моделі впливу такого макроекономічного показника як інфляція на обсяг ВВП у країні. Використання регресійних моделей для дослідження залежності динаміки індексу споживчих цін від курсу національної валюти до долара США та номінальними доходами населення наведено в праці М. О. Когтєва [4]. Визначення граничної абсолютної та відносних похибок обчислення основних типів споживчих цін проводилося в праці В. Ю. Дубницького [5]. Метою роботи було визначення граничної абсолютної і відносної похибки, що виникає при обчисленні індексу Ласпейреса, індексу Фішера, індексу Джевонса, індексу Уолша, індексу Лоу, індексу Пааше, використовуючи лінеаризацію функції випадкових величин, методи теорії похибок наближених обчислень та методи інтервального аналізу.

Метою даної роботи є аналіз динаміки індексу споживчих цін в Україні, відстеження його змін у 2022 році та отримання прогнозних значень цього показника методом експоненційного згладження.

Виклад основного матеріалу. Вартість товарів і послуг впливають на життя кожної людини в країні, а тому за їхньою динамікою потрібно регулярно спостерігати. Ціни – це свого роду лінійка, за допомогою якої вимірюють результативність економічної діяльності. Від рівня цін залежить економічна поведінка і фірм, і споживачів, швидке зростання цін призводить до економічного безладдя, а інколи й хаосу. За такої ситуації фірми та споживачі втрачають орієнтири раціональної поведінки, ефективність функціонування економіки знижується.

Зростання загального рівня цін означає наявність у країні інфляції. Динаміку всіх цін визначають за допомогою індексів цін Леспейреса, Пааше та Фішера [6].

Індекс цін Лейпейреса показує як змінився рівень цін упродовж певного проміжку часу, якщо структура виробництва і споживання не змінилася.

Цей індекс обчислюють за формулою:

$$I_L = \frac{\sum p_1 q_0}{\sum p_0 q_0},$$

де p_1 і p_0 – ціни відповідно в поточному і базовому періодах;

q_0 – обсяг виробництва в базовому періоду.

Індекс цін Лейпейреса, обчислений для незмінного кошика споживчих товарів і послуг називають індексом споживчих цін. Тобто індекс споживчих цін обчислюється як відношення між сукупною ціною певного набору товарів і послуг (споживчого кошика) в поточному періоді та сукупною ціною споживчого кошика в базовому періоді:

$$ICЦ = \frac{\sum p_1 q_k}{\sum p_0 q_k} =$$

$$= \frac{\text{ціна споживчого кошика в розрахунковому періоді}}{\text{ціна аналогічного споживчого кошика в базовому періоді}},$$

де q_0 – споживчий кошик товарів і послуг.

Цей показник характеризує зміни в часі загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання. Розраховується щомісячно на основі даних про ціни (одержуються органами державної статистики шляхом щомісячної реєстрації цін і тарифів на споживчому ринку) та даних національних рахунків щодо витрат домогосподарств на кінцеве споживання по країні в цілому з подальшим розподілом (за результатами вибіркового обстеження умов життя домогосподарств). Статистичне спостереження проводиться в містах усіх регіонів країни. Відбір міст здійснюється на державному рівні з урахуванням середньорічної чисельності наявного міського населення, насиченості споживчого ринку продуктами для проведення реєстрації цін на товари (послуги)-представники, а також репрезентативності моделей споживання для кожного з регіонів. Спостереження за змінами споживчих цін (тарифів) не проводиться в сільській місцевості [7].

Основними товарними групами у споживчому кошику є продукти харчування, одяг, житло, транспортні послуги, книги, освіта, медичні послуги, предмети особистої гігієни

тощо. В Україні офіційно повний список складових кошика формується згідно Постанови КМУ від 11 жовтня 2016 № 780 "Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення". Кошик містить 296 товарів та послуг [8].

Індекс споживчих цін є показником, який характеризує рівень інфляції на споживчому ринку та використовується для вирішення багатьох питань державної політики, аналізу і прогнозу цінових процесів в економіці, індексації грошових доходів населення, рішення правових спорів, перерахунку показників національних рахунків у постійні ціни, проведення міжнародних зіставлень тощо.

З вересня 1996 року (коли гривня була введена в обіг як українська національна валюта) до грудня 2021 року індекс споживчих цін коливався в межах від 98,2% (в червні 2002 року) до 114,2% (в квітні 2015 року), що демонструє графік динаміки цього показника, зображений на рис. 1.

Війна Росії в Україні завдала надзвичайно масштабних збитків. Українська економіка пережила найважчий рік за часи незалежності. За оцінкою Міністерства економіки, ВВП України у 2022 році скоротився на 32%. Щомісячний дефіцит бюджету України оцінюється в 5 млрд доларів. Понад 7 млн українців – близько п'ятої частини населення – залишили країну або стали внутрішніми переселенцями, що чинить тиск на систему соціального захисту. Національний банк оцінив рівень безробіття в Україні в 25–26%. Близько 30% працездатного населення країни на даний час без роботи. Реальні доходи громадян України, починаючи з лютого по грудень поточного року, впали приблизно на 21% [9]. Це все суттєво похитнуло купівельну спроможність населення України. У цілому рівень інфляції в Україні у 2022 році становив 26,6%. Зміни цін (у % до попереднього періоду) подано на рис. 2.

На які товари і послуги найбільше зросли ціни в процентах у 2022 році, подано на рис. 3 (для продуктів харчування та безалкогольних напоїв) та рис. 4 (інші групи товарів).

Основними негативними наслідками інфляції є падіння рівня життя населення. Найбільше страждають групи населення з фіксованим доходом – наприклад, особи, що отримують заробітну плату або ж соціальну допомогу від держави. Відбувається також погіршення очікувань щодо макроекономічної ситуації в майбутньому, що приводить, зокрема, до зниження ділової активності [1].

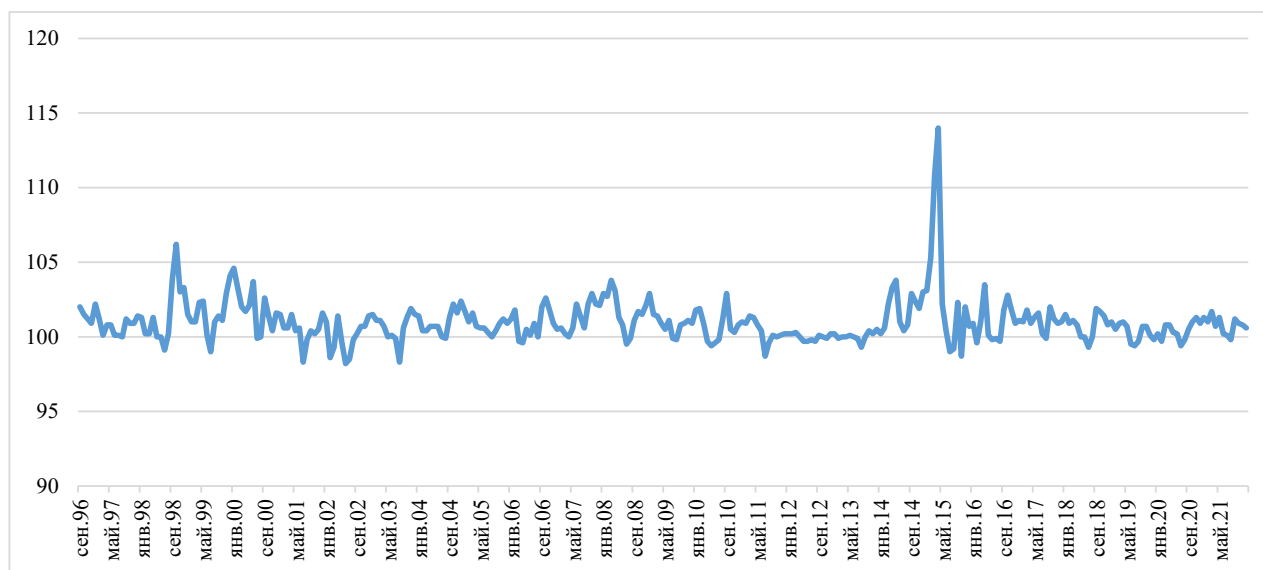


Рис. 1. Індекс споживчих цін в Україні з вересня 1996 р. по грудень 2022 р. (у %)

Джерело: [9]

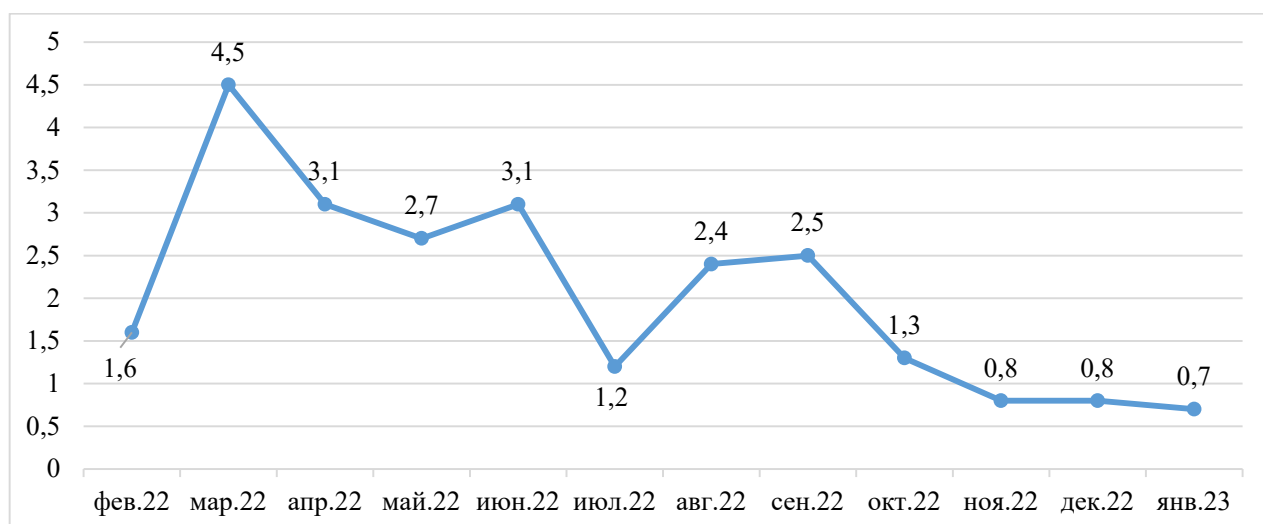


Рис. 2. Зміни цін в Україні з лютого 2022 р. по січень 2023 р. (у % до попереднього періоду)

Джерело: [7]

Для математичного моделювання динаміки річного індексу споживчих цін в Україні з 1996 р. по 2022 р. було вибрано метод квадратичного експоненційного згладжування [10]. Цей метод відноситься до адаптивних. Його суть полягає в тому, що кожен рівень часового ряду згладжується за допомогою плинної середньої з вагами, що підпорядковуються експоненційному закону розподілу, тобто по мірі віддалення від початку ряду вплив рівнів збільшується і, таким чином, більша вага надається тим значенням досліджуваного ряду, які знаходяться ближче до прогнозованого періоду. Це пояснюється тим, що тенденції розвитку, котрі складаються

наприкінці ретроспективного періоду, справляють, як правило, найбільший вплив на майбутній розвиток.

Виведена Брауном рекурентна формула для визначення експоненційної середньої має вигляд:

$$S_t^{[k]}(y) = \alpha S_t^{[k-1]}(y) + (1 - \alpha) S_{t-1}^{[k]}(y),$$

де y — індекс споживчих цін в Україні з 1996 р. по 2022 р. (досліджуваний показник);
 t — фактор часу (номер періоду),

$S_t^{[k]}$ — експоненційна середня k -го порядку у точці t ;

α — параметр згладжування ($\alpha \in [0; 1]$). Його рекомендують розраховувати за форму-

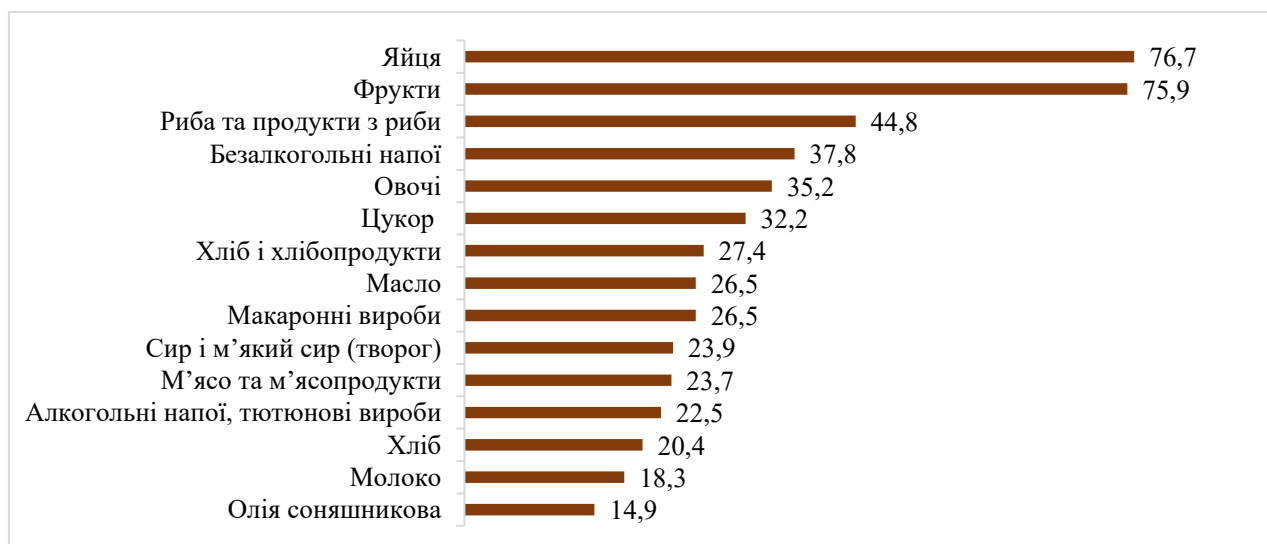


Рис. 3. Зміни споживчих цін на продовольчі товари з лютого 2022 р. по січень 2023 р.

Джерело: [7]



Рис. 4. Зміни споживчих цін на товари та послуги з лютого 2022 р. по січень 2023 р.

Джерело: [7]

лою $\alpha = \frac{2}{p+1}$, де p – величина горизонту прогнозування (кількість періодів, на які складається прогноз).

Експоненційні середні для квадратичного часового тренду $\tilde{y} = a_0 + a_1t + a_2t^2$ розраховуються за формулами:

$$\begin{cases} S_t^{[1]}(y) = \alpha y_t + (1-\alpha)S_{t-1}^{[1]}(y), \\ S_t^{[2]}(y) = \alpha S_t^{[1]} + (1-\alpha)S_{t-1}^{[2]}(y), \\ S_t^{[3]}(y) = \alpha S_t^{[2]} + (1-\alpha)S_{t-1}^{[3]}(y). \end{cases}$$

Оскільки згідно з цими формулами неможливо розрахувати $S_t^{[1]}$, $S_t^{[2]}$ та $S_t^{[3]}$ при $t = 1$, то

для першого елемента визначаються початкові умови за формулами:

$$\begin{cases} S_1^{[1]}(y) = a_0 - \frac{1-\alpha}{\alpha}a_1 + \frac{(1-\alpha)(2-\alpha)}{2\alpha^2}a_2, \\ S_1^{[2]}(y) = a_0 - \frac{2(1-\alpha)}{\alpha}a_1 + \frac{(1-\alpha)(3-2\alpha)}{\alpha^2}a_2, \\ S_1^{[3]}(y) = a_0 - \frac{3(1-\alpha)}{\alpha}a_1 + \frac{3(1-\alpha)(4-3\alpha)}{2\alpha^2}a_2. \end{cases}$$

У цих формулах a_0 , a_1 та a_2 відповідають коефіцієнтам рівняння квадратичного часового тренду, що були отримані методом найменших квадратів.

Звичайний квадратичний тренд, який був побудований для даного динамічного ряду (динаміки річного індексу споживчих цін) $\tilde{y} = 0,0561t^2 - 1,7661t + 124,3$, використовувати для прогнозів не рекомендується, оскільки він погано апроксимує досліджуваний ряд (коефіцієнт детермінації

дорівнює 0,0993). Проте його коефіцієнти, розраховані методом найменших квадратів, було взято для обчислення експоненційних середніх.

Кориговані значення адаптивної квадратичної моделі розраховуються для кожного t за формулами:

$$\begin{cases} \hat{a}_0 = 3(S_t^{[1]}(y) - S_t^{[2]}(y)) + S_t^{[3]}(y); \\ \hat{a}_1 = \frac{\alpha}{2(1-\alpha)}((6-5\alpha)S_t^{[1]}(y) - 2(5-4\alpha)S_t^{[2]}(y) + (4-3\alpha)S_t^{[3]}(y)), \\ \hat{a}_2 = \frac{\alpha}{(1-\alpha)^2}(S_t^{[1]}(y) - 2S_t^{[2]}(y) + S_t^{[3]}(y)). \end{cases}$$

Таблиця 1

Експоненційне згладження індексу споживчих цін

Роки	Номер періоду t	Індекс споживчих цін y	Експоненційні середні			Кориговані коефіцієнти			Теоретичне значення $\hat{y}$
			$S_t^{[1]}$	$S_t^{[2]}$	$S_t^{[3]}$	a_0	a_1	a_2	
1996	1	139,7	128,11	132,15	136,41	124,30	-1,77	0,06	
1997	2	110,1	122,11	128,80	133,88	113,79	-5,17	-0,41	108,70
1998	3	120,0	121,41	126,34	131,36	116,57	-2,36	0,02	114,21
1999	4	119,2	120,67	124,45	129,06	117,72	-0,95	0,21	116,79
2000	5	125,8	122,38	123,76	127,29	123,16	1,73	0,54	125,03
2001	6	106,1	116,95	121,49	125,36	111,75	-3,02	-0,17	108,74
2002	7	99,4	111,10	118,03	122,91	102,14	-5,76	-0,51	96,51
2003	8	108,2	110,13	115,40	120,41	104,62	-2,91	-0,06	101,71
2004	9	112,3	110,86	113,88	118,23	109,15	-0,02	0,33	109,18
2005	10	110,3	110,67	112,81	116,43	110,00	0,59	0,37	110,66
2006	11	111,6	110,98	112,20	115,02	111,35	1,18	0,40	112,62
2007	12	116,6	112,85	112,42	114,15	115,46	2,66	0,54	118,26
2008	13	122,3	116,00	113,61	113,97	121,14	4,29	0,69	125,66
2009	14	112,3	114,77	114,00	113,98	116,29	1,23	0,19	117,54
2010	15	109,1	112,88	113,63	113,86	111,62	-0,95	-0,13	110,69
2011	16	104,6	110,12	112,46	113,39	106,38	-2,74	-0,35	103,70
2012	17	99,8	106,68	110,53	112,44	100,89	-4,11	-0,49	96,89
2013	18	100,5	104,62	108,56	111,15	99,32	-3,49	-0,34	95,89
2014	19	124,9	111,38	109,50	110,60	116,24	4,29	0,74	120,80
2015	20	143,3	122,02	113,67	111,62	136,66	11,26	1,57	149,16
2016	21	112,4	118,81	115,39	112,88	123,16	2,75	0,23	125,93
2017	22	113,7	117,11	115,96	113,91	117,35	-0,45	-0,23	116,93
2018	23	109,8	114,67	115,53	114,45	111,87	-2,62	-0,49	109,37
2019	24	104,1	111,15	114,07	114,32	105,56	-4,47	-0,67	101,31
2020	25	105,0	109,10	112,41	113,69	103,74	-3,95	-0,51	99,92
2021	26	110,0	109,40	111,41	112,93	106,90	-1,56	-0,12	105,35
2022	27	126,6	115,13	112,65	112,83	120,28	4,24	0,67	124,75
2023	28								130,10
2024	29								136,01

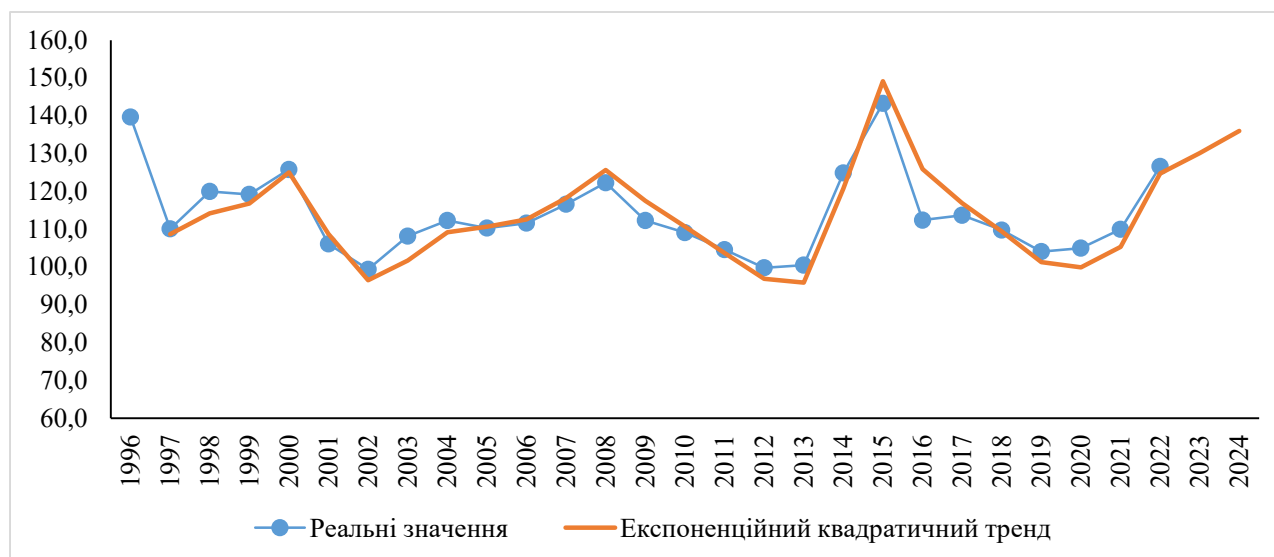


Рис. 5. Експоненційне згладження індексу споживчих цін у 1996–2024 рр. (у %)

Джерело: розраховано авторами

Прогнозні значення обчислюються за формулою $\tilde{y}_{t+p} = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 p + \frac{1}{2} \hat{a}_2 p^2$.

Розраховані експоненційні середні, кориговані коефіцієнти згладженого квадратичного тренду, а також апроксимовані значення досліджуваного показника наведені у таблиці 1.

Враховуючи негативні тенденції останніх періодів (різкий стрибок індексу у 2022 році), адаптивний прогноз відреагував на цю зміну і демонструє зростання рівня інфляції і в наступних роках (до 136%). Графік апроксимації наведений на рис. 5. Коефіцієнт детермінації для побудованої апроксимації становить 0,8737.

Проте, індекс споживчих цін є показником, який дуже чутливий до економічних коливань. А тому перемога України у війні і початок відбудови країни поміняли б тренд, який існував останні роки.

Висновки. Індекс споживчих цін, як один з базових макроекономічних показників відображає стан економіки країни. Спостереження за динамікою його зміни та прогнозування майбутніх коливань дає можливість населенню приймати більш виважені економічні рішення (робити запаси певних груп товарів чи ні; купувати іноземну валюту чи ні; шукати нове джерело доходів, чи ні і т. д.).

Проведене дослідження показало, що ціни на товари і послуги, які входять до споживчого кошика, у 2022 році різко пішли вгору. Беручи до уваги рівень руйнацій та збитків, завданий російською агресією, відновити рівень економіки України та купівельну спроможність населення хоча б на рівень довоєнного стану буде надзвичайно тяжко, навіть незважаючи на фінансову допомогу багатьох країн та надзвичайне завзяття українського народу у прагненні відновити власну країну.

Список використаних джерел:

1. Wikipedia. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D1%8F> (дата звернення: 01.04.2023).
2. Олексенко Р. І. Причини та наслідки інфляційних процесів в Україні. *Ефективна економіка*. 2009. № 3.
3. Семенча І. Є., Калашнікова Ю. М. Інфляційні процеси в Україні: проблеми сьогодення та причини виникнення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Випуск 39. С. 97–101.
4. Когтев М. О. Дослідження залежності індексу споживчих цін. *Науковий журнал Логос. Мистецтво наукової думки*. № 3, квітень, 2019. С. 25–26.
5. Дубницький В. Ю., Кобилін А. М., Кобилін О. А. Визначення граничної абсолютної і відносної похибки обчислення основних типів індексів споживчих цін. Системи управління, навігації та зв'язку. Збірник наукових праць. Полтава : ПНТУ, 2018. Т. 6 (52). С. 61–67.
6. Ватаманюк З. Г. Економічна теорія: макро- і мікроекономіка : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Альтернативи», 2005. 606 с.
7. Індекси цін. Експрес випуск за 10.03.2023. Державна служба статистики України. С. 3.

8. Методологічні положення державного статистичного спостереження за змінами цін (тарифів) на споживчі товари (послуги). Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/310/310.pdf (дата звернення: 01.04.2023).

9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 01.04.2023).

10. Грабовецький Б. Є. Економічне прогнозування і планування : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2003. 188 с.

References:

1. Wikipedia. Available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BD%D1%84%D0%BB%D1%8F%D1%86%D1%96%D1%8F> (accessed 01.04.2023).

2. Olexenko R. I. (2009) Causes and consequences of inflationary processes in Ukraine. *Efficient economy*, № 3.

3. Semencha I. Ye., Kalashnikova Yu. M. (2020) Inflationary processes in Ukraine: current problems and causes. *Scientific Bulletin of Kherson State University*. Output 39. P. 97–101.

4. Kogtiev M. O. (2019) Research on the dependence of the consumer price index. *Scientific journal Logos. The art of scientific thought*, №3, April. p. 25–26.

5. Dubnitskiy V. Yu., Kobylina A. M., Kobylina O. A. (2018) Determination of the absolute and relative limit of the calculation error of the main types of consumer price indices. Control, navigation and communication systems. Collection of scientific papers. Poltava : PNTU. T. 6 (52). P. 61–67.

6. Vatananyuk Z. H. (2005) Economic theory: macro- and microeconomics: teaching. manual. Kyiv : "Alternative" Publishing House. 606 p.

7. Price indices. Express release for 10.03.2023. State Statistics Service of Ukraine. P. 3.

8. Methodological provisions of the state statistical monitoring of changes in prices (tariffs) for consumer goods (services). State Statistics Service of Ukraine. Available at: https://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/310/310.pdf (accessed 01.04.2023).

9. Official website of the State Statistics Service of Ukraine. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 01.04.2023).

10. Hrabovetskyi B. Ye. (2003) Economic forecasting and planning: training. manual Kyiv : Center for Educational Literature. 188 p.

МЕНЕДЖМЕНТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-13>
УДК 338.242.2

Білобловський С. В.

аспірант,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу;
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1635-8093>

Biloblovskyi Sviatoslav

Postgraduate Student,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business;
Private Joint-Stock Company "Higher Education Institution
Interregional Academy of Personnel Management"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1635-8093>

РОЗВИТОК КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ОСНОВ ЗВІТУВАННЯ – ПИТАННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ АБО РЕГУЛЯТОРНЕ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ

EVOLVING OF REPORTING FRAMEWORKS – ISSUE OF SUSTAINABILITY OR REGULATORY BURDEN

В роботі розглянуто основні вимоги, які стосуються звітування організацій з огляду на різні концептуальні основи звітування. Присвячено увагу співставності вимог до звітування з цілями суб'єктів звітування, їх можливостями та очікуваннями користувачів інформації. Досліджено взаємозв'язок вимог до звітування та їх еволюція, наведено категоризацію та підходи до складання звітності. Критично висвітлено питання доцільності та порядку слідування регуляторним вимогам з огляду на ризики та можливості, які пов'язані з належним розкриттям інформації як фінансового, так і нефінансового характеру. Розглянуто питання важливості побудови інтегрованої системи звітування з огляду на вимоги до підготовки та управління масивами даних, які використовуються як базис для звітності. Особливо вивчено питання неналежного використання ініціатив зі звітування з питань сталого розвитку для досягнення корисних цілей певних категорій суб'єктів звітування.

Ключові слова: інтегрована звітність, звітність сталого розвитку, звітність з екологічних, соціальних та економічних питань, ESG, МСФЗ, Стандарти МСФЗ зі сталого розвитку, XBRL.

Our literature review demonstrates that based on the diversity of types, forms and requirements for reporting, organisations often need help to develop a proper management approach to prioritise and enforce all provisions and how much resources should be allocated to maintain and ensure the reporting function. In recent decades, an increasing shift from pure monetary-focused reporting (financial statement) to the reporting initiative with a deep emphasis on non-financial indicators, such as social or environmental values. As a result, integrated reporting embodies an innovative approach to business reporting, especially by Public Interest Entities. In addition to financial aspects, the integrated report includes material information about environmental, intellectual, human, social and natural capitals. The difficulty lies in that the reporting entity should make its own decisions regarding the detailing and disaggregation of the information included in the reporting without causing a significant loss of competitive advantage through the disclosure of sensitive information. An entity should consider what advantage competitors may derive from the information in the integrated report and balance this with the need for disclosure. There are growing challenges of greenwashing reporting practices and information overload. For such a huge variety of reports and information, inaccurate data and technology could lead to distorting operational decisions, and instinct rather than insight prevails in the management approach. So, it's crucial to establish prominent policies and procedures for managing big data. We also give a detailed overview of the interrelation between different types of reporting and relevant conceptual frameworks. In this discussion, it is presented key distinctions between the basis of such frameworks with stressing their particularities. For example, it could be argued that a principle-based conceptual framework gives more prominent results. Meanwhile, such an approach usually led to the application of significant managerial judgments, with the inherent risk of bias and signs of window-dressing.

Keywords: integrated reporting, sustainable reporting, Environmental, Social, and Corporate Governance (ESG), IFRS, IFRS Sustainability Disclosure Standards, XBRL.

Постановка проблеми. В поточних умовах важливою детермінантою, яка визначає вектор розвитку суб'єктів господарювання, є стохастичний характер оточуючого середовища, що обумовлюється його невизначеністю та мінливістю. Одним з аспектів, які впливають на діяльність суб'єктів господарювання, є регуляторні вимоги та звітування, яке стосується багатьох напрямів та сфер діяльності.

З огляду на той факт, що користувачі інформації, яку складають та надають суб'єкти господарювання (організації), представлені широким колом (акціонери та власники, регулятори, надавачі боргового фінансування, контрагенти та клієнти), постає нагальна проблема в тому, чи спроможні такі організації адекватно управляти процесом звітування. Концепція звітування суттєво змінилася протягом останніх десятиліть та тісно пов'язана з розвитком суспільства, його зрілістю та відповідних очікувань щодо відповідності цілей організацій та шляхів їх донесення до належних користувачів інформації як фінансового, так і не фінансового характеру. Зміщення акцентів з суто монетарних метрик до соціальних аспектів є ключовою зміною, яка безпосередньо впливає на цінність інформації та можливість задовольняти потреби суспільства в такий інформації.

Тому, для вірного прийняття управлінських рішень, з огляду на виклики, які виникають, необхідно управляти процесом звітування як комплексною системою з урахуванням вищенаведених чинників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Базою для здійснення дослідження з обраної тематики стали як праці провідних вчених, фахівців і науковців, зокрема питанням формування і удосконалення концепції звітування присвячені праці К. В. Безверхого [1], Т. В. Давидюк [2], М. І. Бондаря, С. Ф., Голова [3], М.В. Корягіна [4], Крістіано Буско (Cristiano Busco) [5], Пауліни Вітман (Pauline Weetman) [6], Девіда Мол. Купера (David J. Cooper) [7], Mathew Kevin Bosi [8], Patrick Velte [9], Джастіна Кібле (Justin Keeble), Джейсона Пірсона (Jason Pearson), так і результати досліджень міжнародних інституцій в сфері корпоративного управління та звітування та суб'єктів корпоративного сектору, включаючи неурядові, громадські та неприбуткові організації.

Мета статті полягає у проведенні критичного аналізу еволюції вимог, які стосуються вимог та цілей звітування для організацій. Крім того, розглядається питання співставності витрат та вигід, які пов'язані

з виконанням функції звітування, та узгодженість вимог щодо звітування з цілями організацій та потребами суспільства.

Виклад основного матеріалу. В останній час регуляторні вимоги як в світі, так і в Україні щодо звітування, яким мають слідувати суб'єкти господарювання (організації), суттєво зросли – крім вже знайомої та широко застосовуваної фінансової звітності та фінансового звітування (зокрема, Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), або стандартів фінансового звітування, які базуються на подібних концептуальних основах звітування (US GAAP), в корпоративну культуру ввійшли такі поняття, як звітування зі сталого розвитку, Інтегрована звітність, ESG звітність (звітність з екологічних, соціальних та економічних питань від англ. Environmental, Social, and Corporate Governance) та звіти з корпоративно-соціальної відповідальності (КСВ).

З огляду на таке розмаїття видів, форма та вимог до звітування, організації не часто можуть вибудувати належний управлінський підхід до того, яким чином визначити пріоритетність та обов'язковість всіх вимог та скільки ресурсів слід виділяти для підтримання та забезпечення функції звітування. Найгірше, коли керівництво або представники власників не виносять на порядок денний такі питання через свою обмеженість в сприйнятті поточних викликів. Такий підхід призводить не тільки до прямих збитків, але і до втрати потенціалу росту організації через незадіяні можливості.

За даними досліджень McKinsey Research, стратегія ESG може підвищити операційний прибуток на 60% [10].

Згідно опитування, яке проводила консалтингова компанія KPMG, 71% генеральних директорів вважають, що вони відповідають за те, щоб політика ESG організації відображала цінності їхніх клієнтів та 55% генеральних директорів вважають, що їхні організації повинні дивитися за межі чисто фінансового зростання з метою досягнення довгострокового стійкого успіху [11].

За словами президента Фондації Форда Даррена Вокера (Darren Walker), який виступив на конференції Financial Times в контексті оцінки ефекту від інвестування в соціально значущі проекти «Мають значення не просто 5 відсотків ваших грошей, які ви інвестуєте. Чи не більш важливим є те, що ти зробиш з іншими 95 відсотками» [12].

Головна відмінність між ESG і звітністю зі сталого розвитку полягає в адресності звернення – кому призначається інформація

[13]. ESG – це концепція, яку використовують інвестори, яка дає їм основу для оцінки ефективності та ризиків організації. Концептуальна основа звітування ESG визначена регуляторами, інвесторами та самими організаціями, що звітують.

З іншого боку, звітність зі сталого розвитку більше фокусується на зацікавлених сторонах (стейкхолдерах), таких як працівники, клієнти і акціонери. На відміну від ESG, стандарти сталого розвитку містять науковий базис. Як показали дослідження, впровадження ESG звітності приносить суттєвий економічний ефект – слідування вимогам стандартів та очікуванням стейкхолдерів має позитивні наслідки для добробуту всіх учасників цього процесу.

З іншого боку, існують ризики негативного використання соціальних ініціатив та використання інструментарію звітування в цьому контексті – так зване «зелене відбілювання» (англ. Greenwashing).

Термін «Greenwashing» спочатку був введений видатним екологом Джеймсом Вестервелдом (Jay Westerveld) в есе 1986 року, в якому він стверджував, що готельна індустрія хибно пропагує повторне використання рушників як частину ширшої екологічної стратегії, – коли, насправді, таке використання був впроваджене як захід економії [14; 15]. Наразі цей термін використовується для опису будь-якої організації, яка під час запровадження нових екологічних практик здійснює заходи, що зводяться до економії власних коштів, або простіше кажучи використовує екологічні проблеми у власних бізнес-цілях.

В дослідженні, що провів Джастін Кібл (Justin Keeble), – виконує роль Керуючого директора Global Sustainability та Google Cloud, яка базується на опитуванні проведеному The Harris Poll серед 1491 високопосадовця в 16 країнах в 2022 році, гостро окреслено проблему значної залученості багатьох компаній та їхнього вищого керівництва до процесу корпоративного «зеленого відбілювання» [16]. Згідно отриманих результатів опитування, яке фокусувалося на оцінці роботодавцям та конкурентам вирішення екологічних проблем, 58% респондентів визнали, що їхня власна компанія бере участь у корпоративному «зеленому відбілюванні», причому цей показник сягнув 72% для компаній, розташованих у Північній Америці.

Можна виділити також іншу проблему, яка пов'язана зі звітуванням та результатами оцінки показників ESG. Згідно дослідження The Harris Poll, хоча багато респондентів відмітили, що вони пишаються своїми

досягнення в цій сфері, вони також хотіли б бачити кращу підзвітність і послідовні дії, які мають відбуватися за результатами відповідних оцінок показників. Лише 36% респондентів зазначили, що їхні організації мають засоби вимірювання місця для кількісної оцінки своїх зусиль щодо сталого розвитку та лише 17% використовують ці результати оцінювання для покращення чинників, які впливають на ці показники.

Тому, вкрай важливим є те, яка саме мета ставиться перед організацією та залученим до звітування персоналом, під час складання звітності. Тобто, чи відповідає така мета візії та місії організації, або вона направлена на отримання бажаного, як правило короткострокового, медійного ефекту, спрямованого на прикриття небажаних наслідків певних дій та поведінки організації.

В ході еволюції бізнес-підходу до більш точних вимірювань ефективності можна відмітити, що відбувається перехід від загального опису концепції сталого розвитку до конкретних показників ESG. У цьому сенсі такі зміни є позитивними, оскільки вони є ознаками зрілості ділової практики, яка виражається більш точним вимірюванням того, як бізнес впливає на навколишнє середовище та соціальні системи.

ESG звітність розкриває екологічні, соціальні та корпоративні дані з використанням конкретних критеріїв з метою ознайомлення інвесторів із профілем ризику організації.

Звіт про управління зазвичай надається в складі річного звіту організації, як правило в комбінації з фінансовою звітністю. В контексті складання Звіту з управління надаються посилення або безпосередньо наводяться політики з управління та етичні кодекси.

Звітувати щодо екологічних даних складніше, оскільки показники набагато ширші та комплексні. У цій сфері розробляються нові нормативні акти та специфічні галузеві стандарти.

Соціальні питання включають благополуччя працівників, трудові відносини, здоров'я та безпеку на робочому місці.

Очевидно, що в майбутньому від компанії будуть очікувати високоякісних і точних даних ESG, тобто вони повинні будуть збирати своєчасні, повні, точні та перевірені дані.

Можна виділити ключову характеристику, яка розрізняє два підходи, що закладені в стандарти звітування – орієнтація на принципи (principle-based) або слідування правилам (rule-based). Так, окремі стандарти (зокрема, US GAAP) базуються на правилах, що означає, що організації зобов'язані

дотримуватися їх вимог згідно з визначеним чітким порядком.

З іншого боку, такі стандарти, як МСФЗ та ESG, базуються на засадах принципів, тобто ніхто не зобов'язаний дотримуватися чітких норм, хоча це рекомендовано. Фундаментальна перевага концепції звітування, яка заснована на принципах, полягає в тому, що загальні рекомендації можуть бути застосовні для різноманітних обставин. В той же час, чіткі вимоги іноді можуть призводити до бажання керівництва маніпулювати звітами, щоб відповідати обов'язковим вимогам.

Основна проблема в цілому полягає в тому, що не існує єдиного загальноприйнятого методу звітування. Наразі понад 167 юрисдикцій використовують МСФЗ як стандарти фінансової звітності, тоді як метод GAAP на основі правил використовують США [17].

Україна чітко визначила свій напрям розвитку як невід'ємної частини спільного Європейського економічного простору [18, с. 292]. Серед базових принципів, що зумовлені євроінтеграційною стратегією України, визначено принцип збалансованого зростання: сприяння найефективнішому використанню ресурсів, розвитку екологічної та конкурентоспроможної економіки [19, с. 13]. Зокрема, Україна має зобов'язання щодо впровадження змін, які направлені на всеохопну гармонізацію законодавства в багатьох сферах діяльності – таким чином відбувається рух від Угоди про партнерство та співробітництво до чинної Угоди про асоціацію [20].

Переглядаються традиційні та виправдані в минулому, але малоефективні сьогодні підходи, формуються різні нові позиції і принципи щодо того, як і за допомогою чого вирішувати проблеми функціонування системи управління діяльністю організацій. Входження України у світову і європейську економічні системи як рівноправного члена підвищують роль фінансово-інформаційного забезпечення як менеджменту (ключового управлінського персоналу), так і зовнішніх користувачів. Тому особливу актуальність здобуває удосконалювання системи обліку для потреб всього коло користувачів.

Можна чітко відмітити, що міжнародні інвестори з глобальними інвестиційними портфелями все частіше вимагають високоякісної, прозорої, надійної та порівнянної звітності компаній з питань ESG та сталого розвитку. З метою задоволення цього запиту 3 листопада 2021 року Довірені особи Фондації МСФЗ (IFRS Foundation Trustees) оголосили про створення нової ради з визначення стандартів – Ради з міжнародних стандартів

сталого розвитку (ISSB). Таким чином, Фондація МСФЗ розвиває та підтримує діяльність двох Рад – Ради з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (МСБО) та Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (PMCCP, англ. International Sustainability Standards Board (ISSB)).

Згідно зі статутним визначенням, Фондація МСФЗ є неприбутковою організацією суспільного інтересу, яка заснована задля розвитку високоякісних, зрозумілих, застосовних та загальноприйнятних стандартів бухгалтерського обліку та стандартів розкриття інформації щодо сталого розвитку.

Роль PMCCP, як органу, що встановлює стандарти, полягає в розробці настанов та положень щодо сталого розвитку, які окремі юрисдикції та регулятори можуть прийняти або іншим чином використовувати у своїй нормотворчості.

Метою створення PMCCP є просування всеохопної основи глобального характеру щодо формування стандартів сталого розвитку, які забезпечують інвесторів та інших учасників ринку капіталів інформацією щодо ризиків та можливостей, пов'язаних зі сталим розвитком на рівні компаній для допомоги у прийнятті ними обґрунтованих рішень. Взаємозв'язок стандартів звітності з формами звітності та кінцевими користувачами інформації представлено на рис. 1.

Міжнародна Концептуальна основа Інтегрованої Звітності (The International Integrated Reporting Framework) використовується для прискорення впровадження інтегрованої звітності в усьому світі з метою покращити якість інформації, доступної для надавачів фінансового капіталу, щоб забезпечити більш ефективний і продуктивний розподіл капіталу.

Інтегрована звітність уособлює модель складання та логіку представлення, які засновані на принципах, а не формується на основі певного деталізованого стандарту розкриття інформації та вимірювання. Модель, заснована на принципах, дає змогу кожному суб'єкту господарювання складати власний звіт, а не використовувати підхід на основі дотримання формальних контрольних списків або чек-листів. Зміна культури представлення інформації має дозволити компаніям доводити до користувачів про створення додаткової вартості краще, ніж просто шаблонне розкриття інформації згідно з Міжнародними стандартами фінансової звітності (МСФЗ) [21].

Концептуальна основа інтегрованої звітності визначає інтегровану звітність як «процес, заснований на інтегрованому мисленні,

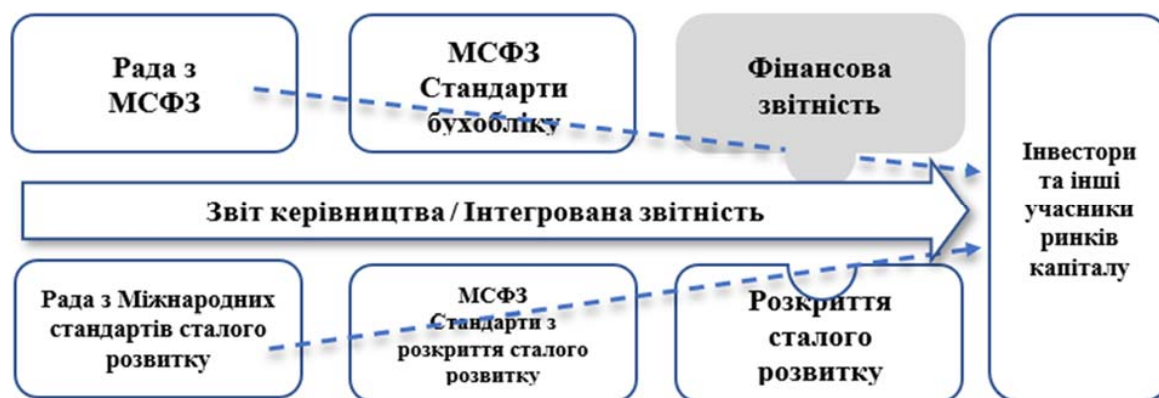


Рис. 1. Взаємозв'язок між стандартами звітності, формами звітності та кінцевими користувачами інформації

результатом якого є періодичний інтегрований звіт організації про створення цінності протягом певного часу та пов'язане повідомлення щодо аспектів створення цінності». Інтегрована звітність об'єднує суттєву інформацію про стратегію організації, управління, продуктивність та перспективи таким чином, щоб відображати комерційний, соціальний та екологічний контекст, у якому вона працює. Він надає чітке та стисле уявлення про те, як організація демонструє управління та як вона створює цінність зараз і в майбутньому [22].

Відповідно до концептуальної основи, інтегрована звітність побудована навколо таких ключових компонентів:

- огляд організації та зовнішнього середовища, в якому вона працює;
- структура управління та те, як це підтримує її здатність створювати цінність;
- бізнес-модель;
- ризики та можливості та те, як вони впровадяться з ними, і як вони впливають на здатність компанії створювати вартість;
- стратегія та розподіл ресурсів;
- виконання та досягнення стратегічних цілей за період та результати;
- перспективи та виклики, що стоять перед компанією, та їхні наслідки;
- необхідно визначити основу подання, включно з тим, які питання мають бути включені в інтегрований звіт і як елементи оцінені або кількісно представлені.

Питання про те, чи має Концептуальна основа інтегрованої звітності містити відповідні критерії для підготовки звіту та для складання звіту з надання впевненості щодо такої звітності є актуальними та виступають предметом професійних дискусій. Такі питання стосуються стандартів вимірювання, які будуть використовуватися для звітної інформації, і того, як укладача звітності

може забезпечити користувачів впевненістю в повноті звіту.

З однієї сторони, підготовка інтегрованого звіту вимагає застосування судження, але з іншої – існує вимога, щоб звіт містив опис основи для підготовки та представлення, включаючи суттєві судження та методи, що використовуються для кількісного визначення чи оцінки суттєвих питань.

Міжнародна рада з інтегрованої звітності (International Integrated Reporting Council (IIRC)) вирішила, що затвердження конкретних ключових показників ефективності та методів вимірювання не відповідає підходу, який базується на принципах. Концептуальна основа містить інформацію про підхід, що базується на принципах і вказує на необхідність включати кількісні показники, коли це є практичним та можливим. Крім того, узгодженість методів вимірювання в різних звітах є надзвичайно важливою. Є загальні вказівки щодо вибору відповідних кількісних показників.

Можна виділити наступні етапи підготовки до звітування в рамках Стандартів розкриття інформації про сталий розвиток МСФЗ (IFRS Sustainability Disclosure Standards):

1. Оцінка внутрішніх системи та процесів збору, агрегування, перевірки інформації, пов'язаної зі стійким розвитком в організації та її ланцюжку створення вартості.

2. Розгляд ризиків та можливостей, пов'язаних зі сталим розвитком, які впливають на бізнес.

3. Огляд запропонованих РМССР стандартів та допоміжних матеріалів, включаючи Стандарти SASB, Концептуальну основу CDSB і Рекомендації TCFD.

З метою визначення порядку поточного звітування організації мають зосередитися на Концептуальній основі Цільової групи з питань розкриття фінансової інформації, пов'язаної з кліматом (TCFD): TCFD

забезпечує таку основу, яку організації можуть використовувати, щоб допомогти їм оцінити свої фінансові ризики та можливості, пов'язані з кліматом, які застосовується в залежності в галузевої належності, місяця розташування та типу організацій.

В свою чергу, така концептуальна основа призначена для управління та застосування корисною, перспективною інформацією, яка може бути використана в ході складання фінансової звітності.

Складність полягає в тому, що суб'єкт звітування має приймати власні рішення щодо деталізації та дезагрегації інформації, що включається до звітності не спричиняючи значної втрати конкурентної переваги шляхом розкриття чутливої інформації. Суб'єкт господарювання має розглянути, яку перевагу конкуренти можуть отримати від інформації в інтегрованому звіті, і збалансувати це з необхідністю розкриття інформації.

Базисом функціонування системи звітування є дані, які використовуються організацією для наповнення таких звітів. Суб'єкти господарювання на даний час знаходяться на різних рівнях зрілості щодо організації та систематизації роботи з даними. В поточних умовах функціонування світової економіки швидкість обробки та доступність для роботи даних є ключовою конкурентною перевагою. Ефект «великих даних» у більшій мірі буде залежати від ефективності управління і використання ресурсів. Країни з крупнішими підприємствами, глобальними зв'язками, з розвинутою інфраструктурою інформаційно-комунікаційних технологій зможуть отримати значно більшу вигоду, ніж ті, що відстають у цих областях [23]. В нинішньому світі ключовим товаром в сучасній системі економічних відносин є інформація, та інновації, які є похідними від наявної інформації.

На сьогодні в Україні ринок аналітики великих даних знаходиться на початку становлення. Зазвичай українські компанії аналізують дані в сферах маркетингу, продажів, страхування та оптимізації внутрішніх процесів [24].

Відповідно до вимог Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» (№ 996-XIV) [25] підприємства, що становлять суспільний інтерес, публічні акціонерні товариства, суб'єкти господарювання, які здійснюють діяльність у видобувних галузях, материнські підприємства груп, у складі яких є підприємства, що становлять суспільний інтерес, материнські підприємства великої групи, які не належать до категорії великих підприємств, а також підприємства, які

проводять господарську діяльність за видами, перелік яких визначається Кабінетом Міністрів України, складають фінансову звітність та консолідовану фінансову звітність за міжнародними стандартами.

Фінансова звітність та консолідована фінансова звітність за міжнародними стандартами складаються на підставі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами, яка оприлюднена державною мовою на офіційному веб-сайті центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері бухгалтерського обліку та аудиту.

Порядком подання фінансової звітності, затвердженим постановою Кабінету Міністрів України від 28.02.2000 № 419 [26], встановлено, що фінансова звітність та консолідована фінансова звітність, складена на основі таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності в єдиному електронному форматі, визначеному Мінфіном, подається до центру збору фінансової звітності, операційне управління яким здійснюється НКЦПФР, з метою забезпечення доступу органів державної влади, інших органів та користувачів до поданої підприємствами фінансової звітності та консолідованої фінансової звітності.

Фінансова звітність на основі Таксономії фінансової звітності за міжнародними стандартами фінансової звітності складається та подається в єдиному електронному форматі із застосуванням розширеної мови ділової звітності (XBRL).

XBRL – це відкритий міжнародний стандарт цифрової бізнес-звітності, яким керує глобальний некомерційний консорціум XBRL International. XBRL представляє собою мову, якою можна достовірно визначити терміни звітності. Потім ці терміни можна використовувати для унікального представлення змісту фінансових звітів або інших видів звітів про відповідність вимогам, ефективності та бізнес-звітів. XBRL дозволяє швидко, точно та в цифровому вигляді передавати звітну інформацію між організаціями [27].

26 лютого 2015 року Європейська багатостороння платформа зі стандартизації ICT оцінила eXtensible Business Reporting Language версії 2.1 (XBRL 2.1) відповідно до вимог, викладених у Додатку II до Регламенту (ЄС) № 1025/2012, і дала позитивну оцінку щодо подальшого її впровадження [28]. XBRL 2.1 – це технічна специфікація цифрової бізнес-звітності, якою керує глобальний некомерційний консорціум XBRL International. Консорціум складається з приблизно

600 членів державних і приватних організацій з усього світу. Метою цього консорціуму є покращення звітності в інтересах суспільства. Застосування XBRL спрощує підготовку бізнес і фінансових звітів для прийняття внутрішніх і зовнішніх рішень. Використовуючи XBRL 2.1, компанії та інші надавачі фінансових даних і бізнес-звітів можуть автоматизувати процеси збору даних.

Ринки рухаються швидше, ніж будь-коли раніше, і є більш складними; конкуренція також постійно зростає. Цей тиск робить потребу в адекватному прогнозуванні та бюджетуванні ще гострішою. «Компанії потребують набагато кращого контролю над тим, як зовнішні чинники впливають на їхній бізнес і як рішення, які приймають компанії, впливають на продуктивність», – стверджує Джеймі Лайон (Jamie Lyon), голова корпоративного сектору ACCA [29].

Дослідження показують, що організаціям важко ефективно використовувати аналітику даних. Понад 30% опитаних фінансових спеціалістів сказали, що якість даних є найбільшою перешкодою для використання аналітики даних у процесах планування; 17% сказали, що керівництво проігнорувало ці дані та просто прийняло базове рішення, незважаючи на це. Кількість даних також визнається як проблема.

Коли все інше не допомагає, корпорації, як правило, звертаються до технологій, щоб знайти рішення, але Джон О'Махоні (John O'Mahony), керівник групи управління ефективністю підприємства KPMG, застерігає від використання такого підходу для вирішення проблем PBF. Він каже: «Технологія – це засіб, але це не срібна куля. Немає жодної системи, яку ви впроваджуєте, і вона відразу дає вам відповідь». Натомість, зазначає О'Махоні, компаніям потрібно визначити модель стратегічного планування, яка, у свою чергу, визначатиме бюджетну модель. Мають існувати процеси, структури та механізми винагороди.

Неточні дані та технології нерозривно пов'язані між собою, підриваючи довіру ключового управлінського персоналу і, згідно з проведеним опитуваннями, спонукають їх приймати оперативні рішення на інстинктивній основі, а не усвідомленого аналізу інформації.

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок, що

система звітування та концептуальні основи, які регулюють процес звітування суттєво змінилися за останній час. Можна констатувати, що фокус звітування все більше зміщується з суто фінансових показників до показників нефінансового характеру, які формуються на основі соціальних відносин (ESG). Питання визначення належних метрик та інструментарію вимірювання результатів діяльності організацій стоїть дуже гостро і має враховувати очікування користувачів звітності та суспільства в цілому. Концепція звітування зміщується з історичної фіксації подій, які вже відбулися, до представлення майбутніх оцінок та подій, які мають узгоджуватися з ключовими показниками розвитку.

Потреби користувачів фінансової інформації в багатьох випадках не забезпечується належним чином, що обумовлює неможливість отримання інформації, яка дозволяє вирішувати та ідентифікувати критичні проблеми або досягати поставлених цілей. Вбачається доцільним побудова централізованої системи, яка виконує координуючу функцію між надавачами даних та інформації та її споживачами.

Спроможність забезпечити прозорість при наданні фінансової та супутньої інформації як правило суттєво знижує вартість боргового фінансування, яке залучається організацією для досягнення намічених бізнес цілей та виконання затвердженої стратегії розвитку. Критичним питанням є аналіз та розрахунок вартості створення централізованої системи управління звітуванням та розрахунок економічного ефекту від її впровадження. Такий ефект, як правило, може бути обрахований шляхом порівняння альтернатив вартості ресурсів (боргового фінансування або застосування інструментів власного капіталу), які залучається з різних джерел. Загальним правилом залучення дешевих та довгострокових ресурсів є спроможність організації продемонструвати стейкхолдерам свою прозорість та інформаційно доступність. Крім того, в сучасному світі який стає все більш зарегульованим, наявність прозорої системи звітування суттєво спрощує дотримання вимог комплаєнсу, що в свою чергу знижує регуляторні ризики, на які наражається організація.

Список використаних джерел:

1. Безверхий К. В. Методичні засади формування інтегрованої звітності підприємства. *Облік і фінанси*. 2014. № 3(65). С. 8–14.
2. Давидюк Т. В. Конвергенція бухгалтерської та соціальної звітності в частині людського капіталу: розвиток існуючих підходів. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). С. 123–129. URL: <https://economics.net.ua/23-2> (дата звернення: 12.02.2023).

3. Голов С. Ф., Костюченко В. М., Кузіна Р. В. Інтегроване звітування: концепція, методологія та організація: Монографія. Херсон : Видавничий дім «Гельветика», 2018. 252 с.
4. Корягін М. В., Кузик П. О. Проблеми та перспективи розвитку бухгалтерської звітності: монографія. Київ : Інтерсервіс, 2016. 276 с.
5. Quattrone P. Busco C. Frigo M. & Riccaboni A. Redefining Corporate Accountability through Integrated reporting. What happens when values and value creations meet? *Strategic Finance*. 2013. № 8. С. 33–41.
6. Roberts C, Weetman P, Gordon P. International corporate reporting: a comparative approach. 4th ed. Harlow, United Kingdom : FT Prentice Hall, 2008. 704 с.
7. David J. Cooper & Wayne Morgan. Meeting the evolving corporate reporting needs of government and society: arguments for a deliberative approach to accounting rule making, *Accounting and Business Research*. 2013. № 43:4. С. 418–441. DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2013.794411> (дата звернення: 05.02.2023).
8. Bosi, M. K.; Lajuni, N.; Wellfren, A. C.; Lim, T.S. Sustainability reporting through environmental, social, and governance: a bibliometric review. *Sustainability*. 2022. № 14(19). 12071. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141912071> (дата звернення: 05.02.2023).
9. Velte, P. Archival research on integrated reporting: a systematic review of main drivers and the impact of integrated reporting on firm value. *Journal of Management and Governance*. 2022. № 19. С. 997–1061. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09582-w> (дата звернення: 05.02.2023).
10. Sustainability & Resource Productivity. *McKinsey & Company*. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/mckinsey-on-sustainability-and-resource-productivity/mckinsey-on-sustainability-and-resource-productivity-number-2> (дата звернення: 05.02.2023).
11. The numbers that are changing the world. *KPMG LLP*. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2019/10/ie-numbers-that-are-changing-the-world.pdf> (дата звернення: 05.02.2023).
12. Impact investing for good and market returns. *The Financial Times Limited*. URL: <https://www.ft.com/content/926d09f6-df4b-11e7-8f9f-de1c2175f5ce> (дата звернення: 05.02.2023).
13. ESG Reporting: How Does It Differ From Sustainability Reporting? *Green Business Bureau*. URL: <https://greenbusinessbureau.com/esg/esg-reporting-and-sustainability-reporting/> (дата звернення: 05.02.2023).
14. Sebastião Vieira de Freitas Netto Marcos Felipe Falcão Sobral Ana Regina Bezerra Ribeiro & Gleibson Robert da Luz Soares. Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*. 2020. № 32. 19. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3> (дата звернення: 05.02.2023).
15. Pearson, Jason. Are We Doing the Right Thing? Leadership and Prioritisation for Public Benefit. *The Journal of Corporate Citizenship*. 2010. № 37. С. 37–40. URL: <http://www.jstor.org/stable/jcorpciti.37.37> (дата звернення: 05.02.2023).
16. Report: What it will take for CEOs to fund a sustainable transformation. *Google Cloud blog*. URL: <https://cloud.google.com/blog/topics/sustainability/new-survey-reveals-executives-views-about-sustainability/> (дата звернення: 12.02.2023).
17. Why global accounting standards? *IFRS Foundation*. URL: <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/why-global-accounting-standards/> (дата звернення: 05.02.2023).
18. Якименко Ю. та ін., Україна: 30 років на європейському шляху. Український центр економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова. Київ : Заповіт, 2021. 392 с.
19. УКРАЇНА 2030: Доктрина збалансованого розвитку. Видання друге. Львів : Кальварія, 2017. 164 с.
20. Рекомендації щодо наближення українського законодавства до права ЄС. ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ПОРТАЛ. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/pravo-yes/rekomendatsii-nablyzhennia> (дата звернення: 17.09.2022).
21. The integrated report framework. *Association of Chartered Certified Accountants*. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/integrated-report.html> (дата звернення: 18.09.2021).
22. About integrated reporting. *IFRS Foundation*. URL: <https://www.integratedreporting.org/FAQS/> (дата звернення: 18.09.2022).
23. Піжук О. І. Великі дані як основоположний драйвер цифрової трансформації економіки. *Економіка та держава*. 2019. № 6. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/12.pdf (дата звернення: 18.09.2022).
24. Самоїленко Л. Б. Можливості та проблеми застосування технологій Big Data вітчизняними компаніями. *Електронний журнал «Ефективна економіка»*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf (дата звернення: 18.09.2022).
25. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (дата звернення: 19.09.2022).
26. Про затвердження Порядку подання фінансової звітності. Постанова Каб. Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-п#n12> (дата звернення: 19.09.2022).
27. An Introduction to XBRL. *XBRL International*. URL: <https://www.xbrl.org/the-standard/what-an-introduction-to-xbrl/> (дата звернення: 18.09.2022).

28. Commission Implementing Decision (EU) 2016/120 of 28 January 2016 on the identification of the extensible Business Reporting Language 2.1 for referencing in public procurement (Text with EEA relevance) EUR-Lex, 2022. URL: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.023.01.0077.01.ENG&toc=OJ:L:2016:023:TOC (дата звернення: 17.09.2022).

29. With problems over culture, strategy, data and technology, is it any wonder that CFOs are cynical about how organisations tackle the planning, budgeting and forecasting process? *Association of Chartered Certified Accountants*. URL: <https://www.accaglobal.com/gb/en/member/member/accounting-business/insights/budgeting-forecasting.html> (дата звернення: 19.09.2022).

References:

1. Bezverkhyi K V. (2014) Methodological principles of the formation of integrated reporting of the enterprise. [Metodychni zasady formuvannia intehrovanoi zvitnosti pidpriemstva]. *Accounting and finances*. № 3(65). P. 8–14.

2. Davydiuk T. V. (2012) Convergence of accounting and social reporting in the area of human capital: development of existing approaches. [Konverhentsiia bukhholderskoi ta sotsialnoi zvitnosti v chastyni liudskoho kapitalu: rozvytok isnuichykh pidkhodiv]. *Economy: realities of time*. № 2 (3). P. 123–129. URL: <https://economics.net.ua/23-2> (accessed 12.02.2023).

3. Holov P.F., Kostiuchenko V.M., Kuzina R.V. (2018) Integrated reporting: concept, methodology and organization: Monograph. [Intehrovane zvituvannia: kontseptsii, metodolohiia ta orhanizatsiia: Monohrafiia]. Kherson : “Helvetica” Publishing House. 252 p.

4. Koriahin M.V., Kutsyk P.O. (2016) Problems and prospects for the development of accounting reporting: Monograph. [Problemy ta perspektyvy rozvytku bukhholderskoi zvitnosti: monohrafiia]. Kyiv : Interservice. 276 p.

5. Quattrone P. Busco P. Frigo M. & Riccaboni A. (2013) Redefining Corporate Accountability through Integrated reporting. What happens when values and value creations meet? *Strategic Finance*. № 8. P. 33–41.

6. Roberts C, Weetman P, Gordon P. (2008) International corporate reporting: a comparative approach. 4th ed. Harlow, United Kingdom : FT Prentice Hall. 704 p.

7. David J. Cooper & Wayne Morgan (2013) Meeting the evolving corporate reporting needs of government and society: arguments for a deliberative approach to accounting rule making, *Accounting and Business Research*. № 43:4. P. 418–441, DOI: <https://doi.org/10.1080/00014788.2013.794411> (accessed 05.02.2023).

8. Bosi, M.K.; Lajuni, N.; Wellfren, A.P.; Lim, T.S. (2022) Sustainability reporting through environmental, social, and governance: a bibliometric review. *Sustainability*. № 14(19). 12071. DOI: <https://doi.org/10.3390/su141912071> (accessed 05.02.2023).

9. Velte P. (2022) Archival research on integrated reporting: a systematic review of main drivers and the impact of integrated reporting on firm value. *Journal of Management and Governance*. № 19. P. 997–1061. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10997-021-09582-w> (accessed 05.02.2023).

10. Sustainability & Resource Productivity. *McKinsey & Company*. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/mckinsey-on-sustainability-and-resource-productivity/mckinsey-on-sustainability-and-resource-productivity-number-2> (accessed 05.02.2023).

11. The numbers that are changing the world. *KPMG LLP*. Available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/ie/pdf/2019/10/ie-numbers-that-are-changing-the-world.pdf> (accessed 05.02.2023).

12. Impact investing for good and market returns. *The Financial Times Limited*. Available at: <https://www.ft.com/content/926d09f6-df4b-11e7-8f9f-de1c2175f5ce> (accessed 05.02.2023).

13. ESG Reporting: How Does It Differ From Sustainability Reporting? *Green Business Bureau*. Available at: <https://greenbusinessbureau.com/esg/esg-reporting-and-sustainability-reporting/> (accessed 05.02.2023).

14. Sebastião Vieira de Freitas Netto Marcos Felipe Falcão Sobral Ana Regina Bezerra Ribeiro & Gleibson Robert da Luz Soares (2020) Concepts and forms of greenwashing: a systematic review. *Environmental Sciences Europe*. № 32. 19 p. DOI: <https://doi.org/10.1186/s12302-020-0300-3> (accessed 05.02.2023).

15. Pearson, Jason (2010) Are We Doing the Right Thing? Leadership and Prioritisation for Public Benefit. *The Journal of Corporate Citizenship*. № 37. P. 37–40. Available at: <http://www.jstor.org/stable/jcorp-citi.37.37> (accessed 05.02.2023).

16. Report: What it will take for CEOs to fund a sustainable transformation. *Google Cloud blog*. Available at: <https://cloud.google.com/blog/topics/sustainability/new-survey-reveals-executives-views-about-sustainability/> (accessed 12.02.2023).

17. Why global accounting standards? *IFRS Foundation*. Available at: <https://www.ifrs.org/use-around-the-world/why-global-accounting-standards/> (accessed 05.02.2023).

18. Yakymenko Yu. and others (2021) Ukraine: 30 years on the European path [Ukraina: 30 rokiv na yevropeiskomu shliakhu] The Razumkov Centre. Kyiv : Zapovit. 392 p.

19. UKRAINE 2030: Doctrine of balanced development. (2017) The second edition [UKRAINA 2030: Doktryna zbalansovanoho rozvytku. Vydannia druhe]. Lviv : Calvaria. 164 p.

20. Guidelines for the approximation of Ukrainian legislation to EU Law. *European integration portal*. Available at: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/en/guidelines-approximation-ukrainian-legislation-eu-law> (accessed 17.09.2022).

21. The integrated report framework. *Association of Chartered Certified Accountants*. Available at: <https://www.accaglobal.com/gb/en/student/exam-support-resources/professional-exams-study-resources/strategic-business-reporting/technical-articles/integrated-report.html> (accessed 18.09.2021).
22. About integrated reporting. *IFRS Foundation*. Available at: <https://www.integratedreporting.org/FAQS/> (accessed 18.09.2022).
23. Pizhuk O. (2019) Big data as a fundamental driver of digital transformation of the economy [Velyki dani yak osnovopolozhnyi draiver tsyfrovoy transformatsii ekonomiky]. *Economy and the state*. № 6. Available at: http://www.economy.in.ua/pdf/6_2019/12.pdf (accessed 18.09.2022).
24. Lesya Samoylenko (2018) Opportunities and problems of using big data technologies by domestic companies [Mozhlyvosti ta problemy zastosuvannya tekhnolohii Big Data vitchyznianymy kompaniiamy]. *Digital magazine "Effective economic"*. № 1. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/59.pdf (accessed 18.09.2022).
25. On accounting and financial reporting in Ukraine: Law of Ukraine [Pro bukhgalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text> (accessed 19.09.2022).
26. On the approval of the procedure for submitting financial statements: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine [Pro zatverdzhennia Poriadku podannia finansovoi zvitnosti : Postanova Kab. Ministriv Ukrainy]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2000-п#n12> (accessed 19.09.2022).
27. An Introduction to XBRL. *XBRL International*. Available at: <https://www.xbrl.org/the-standard/what/an-introduction-to-xbrl/> (accessed 18.09.2022).
28. Commission Implementing Decision (EU) 2016/120 of 28 January 2016 on the identification of the extensible Business Reporting Language 2.1 for referencing in public procurement (Text with EEA relevance) EUR-Lex, 2022. Available at: https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv:OJ.L_.2016.023.01.0077.01.ENG&toc=OJ:L:2016:023:TOC (accessed 17.09.2022).
29. With problems over culture, strategy, data and technology, is it any wonder that CFOs are cynical about how organisations tackle the planning, budgeting and forecasting process? *Association of Chartered Certified Accountants*. Available at: <https://www.accaglobal.com/gb/en/member/member/accounting-business/insights/budgeting-forecasting.html> (accessed 19.09.2022).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-14>
УДК 519.67: 339.727.22

Сливка О. А.

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
Міжрегіональна академія управління персоналом
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8585-3333>

Дзюбановська Н. В.

доктор економічних наук, доцент,
кафедра прикладної математики,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8441-5216>

Маслій В. В.

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра прикладної математики,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9672-9669>

Slyvka Oksana

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Personnel Management and Labor Economics,
Interregional Academy of Personnel Management

Dziubanovska Nataliia

Dr. Sc. (Economics), Associate Professor,
Department of Applied Mathematics,
West Ukrainian National University

Maslii Vadym

PhD in Economics, Associate Professor,
Department of Applied Mathematics,
West Ukrainian National University

ЕМПІРИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНЮВАННЯ КОНВЕРГЕНЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ ЗА ОБСЯГАМИ ЗАЛУЧЕНИХ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ

EMPIRICAL APPROACHES TO ASSESSING THE CONVERGENCE OF REGIONS IN UKRAINE BASED ON THE VOLUMES OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS ATTRACTED

Проведено оцінку наявності ефектів конвергенції регіонів України за обсягами залучених прямих іноземних інвестицій протягом 2005–2019 рр. Явище β -конвергенції досліджено на основі регресійної моделі Барро. Оцінку конвергенції розвитку регіонів України за обсягами залучених ПІІ здійснено на основі панельних даних. Розраховано швидкість конвергенції та час подолання половини відстані до зближення регіонів України за обсягами залучених прямих іноземних інвестицій. Аналітично оцінено явище σ -конвергенції на основі числових характеристик рядів статистичних даних обсягів прямих інвестицій в економіці України по регіонах, зокрема коефіцієнта варіації. Досліджено та графічно зображено зміну коефіцієнта варіації в динаміці для обсягів залучених прямих іноземних інвестицій в регіони України протягом 2005–2019 рр.

Ключові слова: *варіація, дисперсія, конвергенція, прамі іноземні інвестиції, регресія.*

The current stage of development in the country's economic and social sphere is characterized by the presence of a complex of regional problems, the resolution of which is of interest not only to government authorities at various levels, but also to scientists and researchers. As a result, a significant number of programs, tools, and measures are being developed at the national and regional levels to effectively manage the socio-economic development of territories. One of the tasks of management is the systematic identification and elimination of problematic aspects, taking into account various disparities, as these disparities intensify the uncertainty and variability of the economic environment. Foreign direct investments play an important role in the formation and development of any country's

economy. The financial globalization of the domestic economy and the need to attract significant amounts of capital in the post-conflict period necessitate a more detailed study of the patterns of foreign investment, including the distribution of foreign direct investments at the territorial level. The process of foreign investment is characterized by unevenness and disproportionality of its constituent elements, resulting in an asymmetric distribution of investments among economic entities, leading to a significant number of imbalances. The theoretical and methodological basis of the study has been formed by the fundamental works of leading domestic scholars on the evaluation of disparities in regional development. In the process of addressing the set tasks, economic-statistical methods were used for constructing regression equations, methods for calculating analytical indicators of dynamic series to generalize estimates of the rate of dynamics, and graphical methods for visualizing the obtained results. Regression analysis by Barro and the coefficient of variation, as a comprehensive measure of homogeneity of the studied population, were used to assess the level of convergence of regions in terms of the volumes of foreign direct investment attracted. The results indicate the existence of slight β -convergence, which indicates the inefficiency of both state and regional strategies for attracting foreign direct investments. It is argued that there is a need to implement the experience of world and European countries in the context of equalizing regional disparities in the process of attracting foreign capital.

Keywords: variation, variance, convergence, foreign direct investments, regression.

Постановка проблеми. Ідентифікація, дослідження та оцінювання регіональних диспропорцій має важливе значення в розробці регіональної політики кожної держави, адже їх наявність у процесі функціонування соціально-економічної системи справляє негативний вплив на динаміку розвитку, а також створює перешкоди для її ефективної та своєчасної структурної трансформації [1]. На функціонування та розвиток національної економіки неабиякий вплив має збалансованість її розвитку як єдиного цілого, тобто кожна адміністративно-територіальна одиниця країни повинна бути органічно пов'язана з іншою для досягнення пропорційності структури суспільного виробництва.

Беручи до уваги те, що протягом останніх років економіка України перебуває у кризовому стані, актуальним залишається питання зміцнення територіальної цілісності країни, хоча б шляхом наближення рівнів розвитку регіонів для зменшення розриву між економічно сильними та слаборозвиненими регіонами.

Враховуючи, що однією із передумов швидкого відновлення національної економіки є залучення іноземних інвестицій, при здійсненні дослідження за основу було обрано їх обсяги в розрізі регіонів України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням дослідження та оцінювання конвергентного розвитку регіонів України присвячено багато робіт вітчизняних вчених, зокрема Л. Беневська та Л. Павлова висвітлили методичні підходи до оцінки конвергентного розвитку регіонів за показником основний капітал підприємств [2], А. Вдовічен та А. Кругляню визначили ключові перешкоди та проблеми диференціації регіонів у країнах-членах ЄС та в Україні [3], Н. Дзюбановська дала оцінку конвергенції країн ЄС та регіонів України за показниками їх експорту та імпорту [4; 5], Т. Клебанова та ін. запропонували розраховувати коефіцієнт

диспропорцій [6], Н. Ковтун проаналізувала можливості застосування статистичних методів для оцінки концентрації внутрішніх інвестицій [7], Г. Мережко та М. Ткачук здійснили оцінку нерівномірності розподілу прямих іноземних інвестицій між регіонами за допомогою коефіцієнтів концентрації та локалізації [8], Ж. Науменко розробила власну методику оцінки рівня диспропорційності розвитку регіонів за трьома напрямками: економічним, соціальним та екологічним [9]. Наявність значної кількості наукових розвідок в цьому напрямку свідчить про перманентний інтерес дослідників до даної проблематики. Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні протягом останніх десяти років спричинює необхідність оцінки конвергентного розвитку регіонів, який відбувається в умовах порушення територіальної цілісності та сучасних глобалізаційних і геополітичних викликів.

Мета статті полягає в оцінюванні конвергенції розвитку регіонів України за обсягами залучених прямих іноземних інвестицій для визначення ефективності зменшення розриву між економічно сильними та слаборозвиненими регіонами.

Виклад основного матеріалу. Основним завданням при оцінюванні рівнів розвитку регіонів країни є дослідження наявних конвергентно-дивергентних зв'язків між ними [10], тобто встановлення наявності або відсутності процесу зближення в часі рівня розвитку регіонів. Оскільки в сучасних дослідженнях регіоналістів при аналізі даних процесів найпоширенішими є моделі β -конвергенції і σ -конвергенції, тому оцінюючи розвиток регіонів України за обсягами залучених прямих іноземних інвестицій (далі – ПІІ), дослідимо саме ці два індикатори.

Для перевірки конвергенції регіонів України за показниками залучених ПІІ, використаємо економетричний підхід, який описала та застосувала Н. Дзюбановська при оцінці

конвергенції рівня міжнародної торгівлі країн Європейського Союзу [4].

Для розрахунків використовувалися статистичні дані Державної служби статистики України [11] протягом 2005–2019 рр. (в аналізі не брали участь дані про тимчасово окуповані території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції, у зв'язку із їх відсутністю). Часовий проміжок для аналізу вибраний у зв'язку із тим, що до 2019 року включно дані щодо прямих іноземних інвестицій збиралися та узагальнювалися Державною службою статистики України, а починаючи з 2020 року такі статистичні спостереження, відповідно до міжнародної методології здійснює Національний банк України. Інформацію щодо ППІ отримують шляхом проведення державного статистичного спостереження (далі – ДСС). Його метою є формування статистичної інформації про іноземні інвестиції в Україну, інвестиції резидентів за кордон та про взаємозв'язки в рамках відносин іноземного інвестування для забезпечення інформаційних потреб Національного банку України зі складання показників прямих інвестицій в Україну / з України, платіжного балансу, визначення міжнародної інвестиційної позиції країни [12].

Оцінку конвергенції розвитку регіонів України за обсягами залучених ППІ здійснено на основі панельних даних. Панельні дані, як зазначає А. Єріна: «... є результатом спостереження об'єктів однієї сукупності протягом певного періоду часу. Масиви панельних даних поєднують у собі як просторові вибірки, так і дані часових рядів, тобто в панельних даних для кожного моменту часу маємо просторову вибірку (*cross-sectional date*) і для кожного об'єкта вибіркової сукупності – часовий ряд (*time-series date*). Комбінація крос-секційних та часових рядів, розширює інформаційну базу та дозволяє моделювати процеси, що відбуваються в складних за структурою сукупностях з різними тенденціями розвитку окремих об'єктів» [13; 8]. Панель даних є незбалансованою, оскільки з 2014 р. відсутні дані по АР Крим, а інформація, по Донецькій та Луганській областях надається без урахування частини зони проведення антитерористичної операції.

Застосування класичного методу, запропонованого Барро та Sala-i-Martin [14; 15], названого «регресією Барро», для підтвердження гіпотези про наявність β -конвергенції, передбачає, що слабо розвинені регіони країни демонструють більш високі темпи економічного зростання, ніж сильніше розвинені,

внаслідок чого у довгостроковій перспективі відбувається зближення рівнів економічного розвитку регіонів [16].

Для емпіричної перевірки гіпотези про наявність β -конвергенції необхідно отримати рівняння Барро [14] для обсягів залучених ППІ в розрізі регіонів України. В загальному вигляді регресія Барро має наступний вигляд:

$$\frac{1}{T} \ln \left(\frac{y_{Ti}}{y_{0i}} \right) = \alpha + \beta \ln y_{0i} + \varepsilon, \quad (1)$$

де y_{0i} та y_{Ti} – обсяги залучених ППІ в початковий та кінцевий моменти часу відповідно; α – вільний член; β – коефіцієнт регресії; ε – випадкова похибка.

Побудуємо графік кореляції на основі даних про обсяги ППІ за 2005 р. і середньорічних темпів зростання протягом 2005–2019 рр. (рис. 1) за допомогою програмного продукту STATISTICA 10.

Із рис. 1 бачимо, що різниця в обсягах залучених ППІ між економічно сильними та слаборозвиненими регіонами України за досліджуваний період дещо скоротилася. Проте, графічне зображення зв'язку в кореляційному полі не дає можливості стверджувати про наявність β -конвергенції. Адже зменшення асиметрій регіонального розвитку може бути зумовлене погіршенням показників у високорозвинених регіонах з наближенням до показників слаборозвинених. А таке вирівнювання не є позитивним для розвитку країни в цілому. Для отримання більш ґрунтовних висновків детально проаналізуємо одержане регресійне рівняння. Для підтвердження β -конвергенції необхідною умовою є від'ємність коефіцієнта регресії, якщо його значення додатне – спостерігається дивергенція [4]. Отже, отримане рівняння Барро має наступний вигляд:

$$\frac{1}{15} \ln \left(\frac{y_{Ti}}{y_{0i}} \right) = 0,0674 - 0,0032 \cdot \ln y_{0i} + \varepsilon. \quad (2)$$

Отриманий β -коефіцієнт дорівнює -0,0032, його значення від'ємне і ми можемо прийняти гіпотезу про наявність β -конвергенції, тобто протягом досліджуваного періоду скорочення міжрегіональних диспропорцій в залученні ППІ відбувалося внаслідок зростання обсягів їх залучення менш розвиненими територіями і наближенням їх до показників високорозвинених.

Процес конвергенції характеризується також швидкістю і часом подолання половини відстані, що обчислюються за допомогою формул [4]:

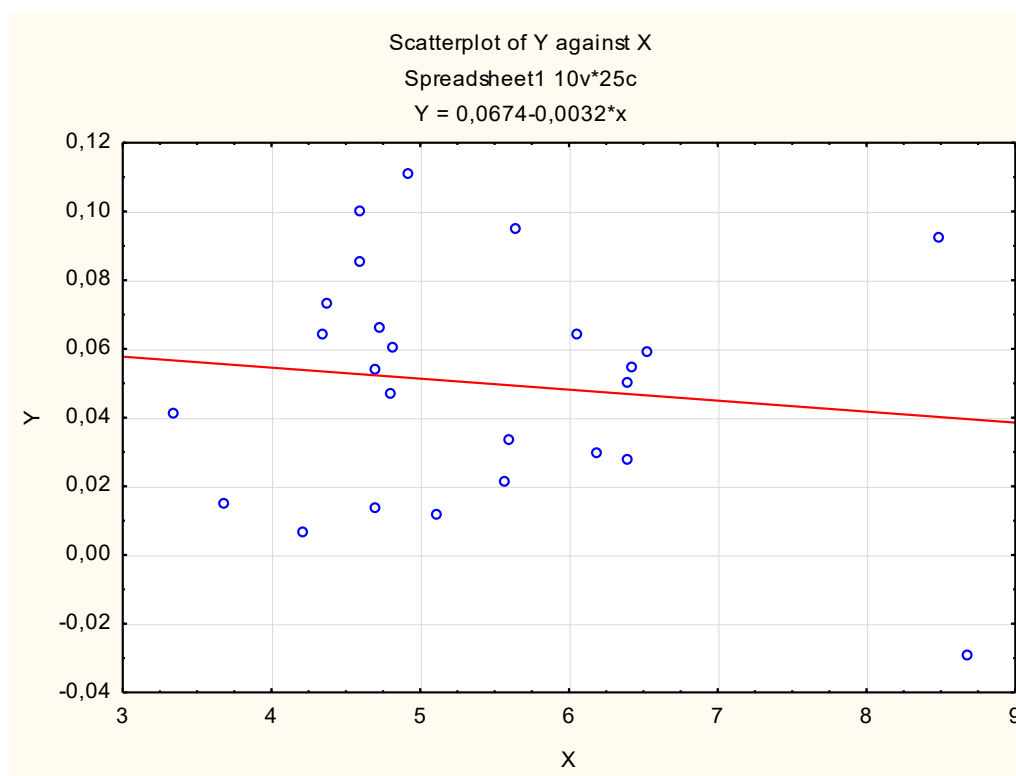


Рис. 1. Поле кореляції

$$b = -\frac{\ln(1+\beta T)}{T}, \quad (3)$$

де b – швидкість конвергенції, має знак протилежний до коефіцієнта конвергенції і показує у скільки разів скорочується розрив між розвитком регіонів за певний період часу:

$$\tau = \frac{\ln 2}{\ln(1+b)}, \quad (4)$$

де τ – час подолання половини відстані під час зближення рівнів регіонів.

Використовуючи раніше обчислений коефіцієнт регресії Барро ($\beta = -0,0032$) та формулу (3), обчислюємо швидкість конвергенції $b = 0,0033$. Як бачимо, хоча для регіонів України і наявна β -конвергенція за обсягами залучення ПІІ, проте вона характеризується надзвичайно малою швидкістю, тобто спостерігаємо незначне скорочення розриву між розвитком регіонів за останні 15 років.

Щодо часу подолання половини відстані до зближення рівнів регіонів за показником залучення ПІІ, за формулою (4) розраховуємо $\tau = 212$, тобто дуже великий проміжок часу відділяє регіональну економіку від її збалансованого розвитку.

Таким чином, оцінивши лише β -конвергенцію розвитку регіонів нашої держави, вже можна констатувати про недосконалість

механізму коригування соціально-економічних розривів [10] між рівнями розвитку регіонів.

Проте, окрім β -конвергенції ще одним індикатором зближення рівнів розвитку соціально-економічних систем є σ -конвергенція. Для оцінки рівня σ -конвергенції, використаємо низку статистичних параметрів, які характеризують досліджувану панель даних: аналітично розрахуємо середнє значення, дисперсію, середнє квадратичне відхилення та коефіцієнт варіації. Використаємо ті ж статистичні дані обсягів залучених ПІІ в економіку регіонів України протягом 2005–2019 рр. [11].

Розрахунок вищезазначених статистичних параметрів було здійснено за допомогою програмного продукту STATISTICA 10 (табл. 1).

Для встановлення наявності σ -конвергенції проаналізуємо зміну коефіцієнта варіації в динаміці за допомогою графічного методу (рис. 2).

На основі коефіцієнта варіації можна прослідкувати варіацію обсягів залучених ПІІ в регіони України. На рис. 2 чітко видно, що коефіцієнт варіації в динаміці зростає протягом досліджуваного періоду, що свідчить про відсутність σ -конвергенції регіонів України за обсягами ПІІ.

Висновки. На основі проведеного дослідження конвергентно-дивергентних зв'язків між регіонами нашої держави за показником

Таблиця 1

**Числові характеристики обсягів залучених прямих іноземних інвестицій
в економіку регіонів України протягом –2019 рр.**

Рік	Середнє значення	Дисперсія	Середнє квадратичне відхилення	Коефіцієнт варіації
2005	651,66	1984288,63	1408,65	216%
2006	834,31	3167789,55	1779,83	213%
2007	1144,92	6469609,74	2543,54	222%
2008	1392,25	11692190,60	3419,38	246%
2009	1559,72	11431259,55	3381,01	217%
2010	1814,79	16279424,74	4034,78	222%
2011	1927,90	20174021,32	4491,55	233%
2012	2068,20	23853493,96	4884,00	236%
2013	2148,16	26557020,45	5153,35	240%
2014	1534,27	12518933,04	3538,21	231%
2015	1284,91	8977678,32	2996,28	233%
2016	1249,21	10227042,02	3197,97	256%
2017	1264,25	10033986,08	3167,65	251%
2018	1316,20	11298321,98	3361,30	255%
2019	1432,38	13972257,48	3737,95	261%

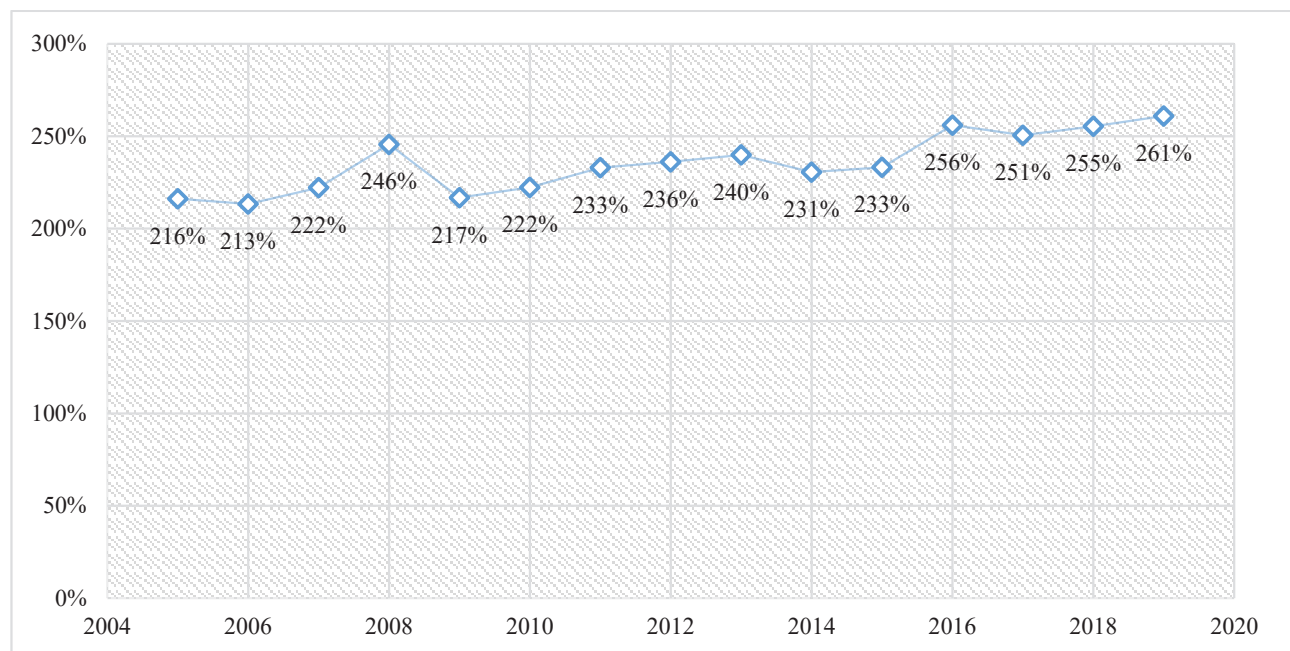


Рис. 2. σ -конвергенція відносно обсягів залучених ПІІ в економіку регіонів України

обсягу залучення ПІІ приходимо до висновку, що наявний незначний наздоганяючий ефект між слабше і сильніше розвиненими регіонами України. Тобто сильнорозвинені регіони дещо сповільнюють темпи залучення іноземних інвестицій, а слабнорозвинені – прискорюють, в наслідок чого в довгостроковій перспективі відбувається зближення

рівнів розвитку регіонів. Однак, оцінюючи швидкість конвергенції та час подолання половини відстані під час зближення рівнів регіонів, приходимо до висновку, що міжрегіональні конвергентні зв'язки є надзвичайно слабкими.

При оцінці σ -конвергенції рівнів залучення ПІІ, ми отримали протилежні висновки.

Під час дослідження було встановлено, що значення коефіцієнта варіації в динаміці зростає, що свідчить про наявність явища дивергенції між регіонами України.

З огляду подій, що відбуваються в нашій країні та підсумовуючи результати нашого дослідження, можемо стверджувати, що наявний розподіл прямих іноземних інвестицій в розрізі регіонів, який сформувався на даний

час, не є оптимальним для досягнення швидкого відновлення економіки кожного регіону та національного господарства України в цілому. Необхідне впровадження нових елементів в стратегію залучення ПІІ як на рівні країни, так і на регіональному рівні із імплементацією передового досвіду європейських країн в контексті згладжування міжрегіональних диспропорцій.

Список використаних джерел:

1. Яремчук Р. Є. Ефективність реалізації державної регіональної політики в контексті проблематики територіальних диспропорцій. *Регіональна економіка*. 2021. № 2. С. 61–71.
2. Беновська Л. Я., Павлова Л. О. Методичні підходи до оцінки конвергентного розвитку регіонів. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2013. № 2. С. 146–155.
3. Вдовічен А. А., Кругляк А. В. Диспропорційність розвитку регіонів: європейський досвід та його застосування в Україні. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 1(163). С. 220–231.
4. Дзюбановська Н. В. Економетричний підхід до дослідження конвергенції рівня міжнародної торгівлі країн Європейського Союзу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2016. № 10(1). С. 107–112.
5. Дзюбановська Н. В., Гураль І. В. Оцінка β - та σ -конвергенції розвитку регіонів України за показниками зовнішньої торгівлі. *Інтелект XXI*. 2018. № 6. С. 53–57.
6. Клебанова Т. С., Гурьянова Л. С., Трунова Т. Н., Смирнова А. Ю. Оцінка та аналіз нерівномірності розвитку регіонів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 8. С. 62–168.
7. Ковтун Н. В. Статистичні методи оцінки концентрації інвестицій. *Статистика України*. 2004. № 4. С. 54–57.
8. Мережко Г. М., Ткачук М. Є. Статистичний аналіз прямих іноземних інвестицій в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8. С. 1213–1215.
9. Наumenко Ж. Г. Методика оцінки міжрегіонального диспропорційного розвитку. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 4 (20). С. 33–40.
10. Вахович І. М., Ропотан І. В. *Регіональна конвергенція фінансового забезпечення сталого розвитку України*: монографія. Луцьк : Волинськполіграфтм, 2014. 220 с.
11. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Методологічні положення з організації державного статистичного спостереження щодо інвестицій зовнішньоекономічної діяльності. Київ. 2020. 16 с. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/117/117_2020.pdf (дата звернення: 20.04.2023).
13. Єріна А. М., Українець М. П. Застосування регресійних моделей на панельних даних у регіональному аналізі водопостачання. *Статистика України*. 2018. № 3. С. 6–14.
14. Barro R. J., Sala-i-Martin X. Convergence across States and Regions. *Brookings Papers on Economic Activity*. 1991. No. 1. P. 107–158. DOI: <https://doi.org/10.237/2534639>.
15. Barro R. J., Sala-i-Martin X. (1995). *Economic Growth*. McGraw-Hill, New York. 539 p.
16. Minh N. K., Khanh P. V. (2014). Expanded Barro Regression in Studying Convergence Problem. *American Journal of Operations Research*. No. 4. P. 301–310. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajor.2014.45029>.

References:

1. Jaremchuk R. Je. (2021) Efektyvnistj realizaciji derzhavnoji rehionalnoji polityky v konteksti problematyky terytorijnykh dysproporcij [The effectiveness of the implementation of state regional policy in the context of the issue of territorial disparities]. *Rehionaljna ekonomika*. No. 2, pp. 61–71.
2. Benovsjka L. Ja., Pavlova L. O. (2013) Metodychni pidkhody do ocinky konverghentnogho rozvytku rehioniv [Methodical approaches to assessing the convergent development of regions]. *Socialjno-ekonomichni problemy suchasnogho periodu Ukrajinjy*. No. 2, pp. 146–155.
3. Vdovichen A. A., Krugljanko A. V. (2015) Dysproporcijnistj rozvytku rehioniv: jevropejskij dosvid ta jogho zastosuvannja v Ukrajinj [Disproportionality of regional development: European experience and its application in Ukraine]. *Aktualjni problemy ekonomiky*. No. 1(163), pp. 220–231.
4. Dzubanovsjka N. V. (2016) Ekonometrychnyj pidkhid do doslidzhennja konverghenciji rivnja mizhnarodnoji torghivli krajin Jevropejskogho Sojuzu [An econometric approach to the study of the convergence of the level of international trade of the countries of the European Union]. *Naukovyj visnyk Uzhghorodskogho nacionalnogho universytetu. Serija: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove ghospodarstvo*. No. 10(1), pp. 107–112.

5. Dzubanovska N. V., Ghuralj I. V. (2018) Ocinka β - та σ -konverghenciji rozvytku rehioniv Ukrainy za pokaznykamy zovnishnjoji torghivli [Assessment of β - and σ -convergence of the development of the regions of Ukraine according to indicators of foreign trade]. *Intelekt XXI*. No. 6, pp. 53–57.
6. Klebanova T. S., Ghurjjanova L. S., Trunova T. N., Smyrnova A. Ju. (2009) Ocinka ta analiz nerivnomirnosti rozvytku rehioniv Ukrainy [Evaluation and analysis of uneven development of regions of Ukraine]. *Aktualjni problemy ekonomiky*. No. 8, pp. 162–168.
7. Kovtun N. V. (2004) Statystychni metody ocinky koncentraciji investycij [Statistical methods of investment concentration assessment]. *Statystyka Ukrainy*. No. 4, pp. 54–57.
8. Merezko Gh. M., Tkachuk M. Je. (2015) Statystychnyj analiz prjamykh inozemnykh investycij v Ukraini [Statistical analysis of direct foreign investments in Ukraine]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*. No. 8, pp. 1213–1215.
9. Naumenko Zh. Gh. (2015) Metodyka ocinky mizhrehionalnogho dysproporcijnogho rozvytku [Methodology for assessing interregional disproportional development]. *Ekonomika: realiji chasu*. No. 4 (20), pp. 33–40.
10. Vakhovych I. M., Ropotan I. V. (2014) *Rehionaljna konverghencija finansovogho zabezpechenja stalogho rozvytku Ukrainy* [Regional convergence of financial support for sustainable development of Ukraine]: monohrafiya. Lucjk: Volynjpolighraftm. 220 p.
11. State Statistics Service of Ukraine. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
12. Metodologichni polozhennja z orghanizaciji derzhavnogho statystychnogho sposterezhenja shhodo investycij zovnishnjoekonomichnoji dijalnosti. (2020) Kyiv. 16 p. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2020/117/117_2020.pdf (accessed 20.04.2023).
13. Jerina A. M., Ukrajinec M. P. (2018) Zastosuvannja reghresijnykh modelej na panelnykh danykh u rehionalnomu analizi vodopostachannja [Application of regression models on panel data in regional water supply analysis]. *Statystyka Ukrainy*. No. 3, pp. 6–14.
14. Barro, R. J., Sala-i-Martin, X. (1991) Convergence across States and Regions. *Brookings Papers on Economic Activity*, No. 1, pp. 107–158. DOI: <https://doi.org/10.237/2534639>.
15. Barro, R. J., Sala-i-Martin, X. (1995) *Economic Growth*. McGraw-Hill, New York. 539 p.
16. Minh N. K., Khanh P. V. (2014) Expanded Barro Regression in Studying Convergence Problem. *American Journal of Operations Research*. 4, 301–310. DOI: <https://doi.org/10.4236/ajor.2014.45029>.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/69-15>
УДК 33.338.4

Шишка І. В.

кандидат медичних наук, доцент,
Класичний приватний університет, м. Запоріжжя
ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-4365-8638>

Shyshka Ihor

Candidate of Medical Sciences, Associate Professor,
Classic Private University, Zaporizhzhia

НАУКОВО-МЕТОДИЧНЕ, ОРГАНІЗАЦІЙНЕ І РЕСУРСНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СФЕРОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

SCIENTIFIC-METHODICAL, ORGANIZATIONAL AND RESOURCE PROVISION OF THE MECHANISM OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE FIELD OF HEALTH PROTECTION

У статті виокремлено методи економічного і стратегічного аналізу, стратегічного планування і контролю у межах науково-методичного забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я. До чинників організаційного забезпечення віднесено прийоми, підходи, заходи і засоби щодо розподілу повноважень і управлінських функцій між органами публічної влади, нормативний супровід функціонування медичних закладів, організацію комунікаційних процесів між суб'єктами і об'єктами управління, а також усіма зацікавленими сторонами. Доведено, що ресурсне забезпечення полягає у формуванні фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів у достатньому обсязі та відповідного рівня якості. Наголошено на тому, що провідна роль у ресурсному забезпеченні стратегічного розвитку системи охорони здоров'я належить фінансуванню, оскільки саме фінансове забезпечення діяльності медичних закладів дозволяє сформувати матеріальні, людські і інформаційні ресурси. Головною метою науково-методичного, організаційного і ресурсного забезпечення функціонування механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я визначено формування відповідного інструментарію для досягнення довгострокових цілей розвитку медичної галузі.

Ключові слова: сфера охорони здоров'я, механізм стратегічного управління, науково-методичне, організаційне і ресурсне забезпечення стратегічного управління.

The article highlights the methods of economic and strategic analysis, strategic planning and control within the scientific and methodological support of the mechanism of strategic management in the field of health care. The factors of organizational support include techniques, approaches, measures and means of distribution of powers and management functions between public authorities, regulatory support for the functioning of medical institutions, organization of communication processes between subjects and objects of management, as well as all interested parties. Resource provision consists in the formation of financial, material, informational and human resources in a sufficient amount and at an appropriate level of quality. One emphasizes that the leading role in the provision of resources for the strategic development of the health care system belongs to financing, since it is the financial support of the activities of medical institutions that allows the formation of material (medicines, medical equipment, equipment, medical instruments, dressings, means of care for the sick etc.), human (salary, professional development, training, internship, incentives, social protection, health care of employees) and information resources (medical and technological IS, medical information and reference systems, doctor's ARM, screening systems, polyclinic information systems service, hospital information systems, electronic medical records, electronic health care). The main goal of scientific-methodological, organizational and resource support for the functioning of the mechanism of strategic management in the field of health care is defined as the formation of the appropriate toolkit to achieve the long-term goals of the development of the medical industry.

Keywords: health care sphere, the mechanism of strategic management, scientific and methodological, organizational and resource support of strategic management.

Постановка проблеми. Процес реформування сфери охорони здоров'я за своєю сутністю є довгостроковим, тому забезпечення ефективності реформ передбачає запровадження ефективного стратегічного управління галуззю. Останнім часом проблеми

стратегічного управління і планування розглядаються науковцями і фахівцями, здебільшого, на рівні медичного закладу. Доцільність таких розвідок є безсумнівною, але стратегічне управління на рівні галузі має за мету упорядкування і узгодження зусиль

керівників медичних закладів, що спрямовані на підвищення конкурентоздатності як окремого закладу, так і всієї галузі. Саме цей факт вимагає приділення більш пильної уваги до проблем підвищення ефективності стратегічного управління сферою охорони здоров'я.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню методичного, організаційного і ресурсного забезпечення стратегічного управління приділяє увагу значна кількість науковців, серед яких Є. Баженков, О. Берданова, В. Вакуленко, Г. Островерхова, Е. Камишнікова, В. Столяров та інші. Питання забезпечення стратегічного управління у сфері охорони здоров'я вивчають М. Брага, С. Пхіденко, Л. Масюк, Н. Гусак, Т. Лєпшошкіна, Т. Сабєцька, Л. Стефанишин, Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та інші. Проте, вважаємо, що питання формування збалансованого і ефективного механізму стратегічного управління системою охорони здоров'я досліджено недостатньо.

Постановка завдання. Метою статті є виокремлення і характеристика основних складових елементів науково-методичного, організаційного і ресурсного забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під механізмом стратегічного управління сферою охорони здоров'я ми розуміємо сукупність процесів, прийомів, методів, підходів, здійснення певних дій з метою досягнення довгострокових цілей інноваційного розвитку галузі з урахуванням загальновизнаних пріоритетів, дотриманням основних принципів стратегічного планування, раціонального використання наявного потенціалу галузі, врахуванням впливу чинників її зовнішнього і внутрішнього середовища.

Науково-методичне, організаційне і ресурсне забезпечення функціонування зазначеного механізму, на наш погляд, надають практичні інструменти для забезпечення певного рівня його ефективності (рис. 1).

Якість стратегічних рішень і планів значною мірою залежить від якості і доцільного застосування науково-методичного забезпечення стратегічного управління. Такі методи є комплексом процедур і дій, спрямованих та виявлення, групування, систематизацію і аналіз інформації щодо стану компонентів системи охорони здоров'я. Більшість наукових і науково-методичних публікацій, що розглядають процес здійснення стратегічного планування у сфері охорони здоров'я [1; 2; 3; 4], пропонують у якості методу діагностики метод SWOT-аналізу. Безперечно цей

метод є доволі зручним і доречним під час стратегічного аналізу, але він не є єдиним. При розробці галузевих прогнозів, проєктів, програм і планів доцільним може бути використання методів економічного і стратегічного аналізу, а також методів стратегічного планування.

Економічний аналіз передбачає угруповання і порівняльне оцінювання показників лікувально-виробничої та фінансової діяльності. Головною метою економічного аналізу є оцінка раціонального використання ресурсів системи охорони здоров'я на основі дослідження взаємозв'язку між окремими показниками. Завданнями, які вирішує економічний аналіз є:

- контроль досягнення планових показників;
- вимірювання ефективності використання ресурсів;
- виявлення чинників, що впливають на отримання результатів;
- оцінка результативності управлінських рішень.

Управлінські рішення, які можуть прийматися у результаті проведення економічного аналізу, спрямовані на:

- визначення резервів використання виробничих ресурсів;
- упровадження інноваційних лікувальних технологій;
- визначення ефективності управлінських рішень та медичної допомоги;
- виявлення напрямів підвищення ефективності роботи медичних закладів.

До групи методів економічного аналізу належать:

1. Статистично-економічні методи: статистичне спостереження (з метою збирання цифрових даних, проведення вибіркового обстеження, анкетування, тощо); економічне групування, порівняння, вирахування середніх і відносних показників, коефіцієнтів (індексів) тощо (з метою аналізу матеріально-технічного забезпечення, аналізу лікувального процесу, аналізу розрахунків та розподілу коштів, визначення закономірностей, резервів, темпів змін і інтенсивності явищ).

2. Розрахунково-конструктивні методи: зважування; аналогія; застосування нормативів (з метою розроблення системи заходів, моделей, концепцій, програм розвитку та інших проєктів).

3. Абстрактно-логічні методи: індукція і дедукція, аналіз і синтез, порівняння, системно-структурний, формалізації і моделювання, програмування і прогнозування (з метою розроблення моделей, розширення визначень понять, створення системи концепцій і програм).



Рис. 1. Складові елементи науково-методичного, організаційного і ресурсного забезпечення механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я України

Джерело: складено автором

Групу методів стратегічного аналізу складають: розрахунково-аналітичні – балансовий, нормативний та ін.; графоаналітичні – екстраполяційні (трендові), сіткові, регресивно-аналітичні, кореляційний аналіз, метод трендів тощо; економіко-математичні – лінійне, нелінійне, динамічне програмування, теорія ігор та ін.; методи експертних оцінок; специфічні – матричні методи портфельного аналізу [5].

Методами стратегічного планування у сфері охорони здоров'я є:

- програмно-цільовий метод (визначення мети та завдань розвитку відповідно до внутрішньогалузевих цільових параметрів і стандартів з урахуванням стратегічного потенціалу галузі);

- структурно-функціональний метод (оптимізація внутрішньогалузевої структури та забезпечення взаємодії між її елементами з метою задоволення потреб споживачів і зацікавлених сторін;

- факторний метод (визначення індикаторів розвитку галузі на основі оцінювання впливу чинників внутрішнього і зовнішнього середовища);

- індикативний метод (визначення стандартних внутрішньогалузевих індикаторів, що характеризують якісні показники стратегічного розвитку суб'єктів галузі);

- балансовий метод (узгодження наявного і бажаного обсягів матеріальних, нематеріальних і людських ресурсів);

– матричний метод (встановлення взаємозв'язків між чинниками внутрішньогалузевого середовища) [6, с. 94];

– моделі визначення зовнішніх шансів та ризиків (STEER-аналіз, PEST- чи PESTLE-аналіз);

– сценарне планування;

методологія стратегічного прогнозування «Форсайт», основу якої становлять численні методи прогнозування, найбільш популярними серед яких є: метод Дельфі, розробка сценаріїв (процес TAIDA: відстеження змін і ознак загроз та потенційних можливостей; аналіз наслідків і складання сценаріїв; з'ясування можливості та створення бачення бажаного розвитку подій; оцінювання інформації, визначення альтернатив і стратегій; встановлення короткострокових цілей, реалізація запланованих заходів), технологічна дорожня карта, формування експертних панелей [7, с. 227].

До методів стратегічного контролю З. Шершньова відносить статистичний контроль, спеціальні повідомлення (звіти), оперативні ревізії, особисте вивчення (у формі співбесід чи інтерв'ю), обстеження, інспектування. При цьому, дослідниця наголошує на тому, що створення відповідного підґрунтя для забезпечення контролю мають такі методи управління, як бюджетування, «управління за цілями», «управління за результатами», управління за відхиленнями [8]. Тобто ті методи управління, які передбачають визначення конкретних цілей, що значно полегшує процеси контролю. Також доволі поширеною є практика застосування методу «аналізу розриву» для оцінювання обраної стратегії розвитку, який полягає у порівнянні наявного потенціалу галузі з показниками стратегічного плану. У випадку виявлення невідповідності розробляють спеціальну програму дій, спрямовану на усунення «розриву».

На думку К. Пастух [9], О. Берданової і В. Вакуленка [10] найбільш ефективними методами контролю виконання стратегічних планів є моніторинг і оцінювання. Моніторинг – це періодичне відстеження результатів виконання робіт з реалізації стратегічного плану. Оцінювання – це визначення відповідності фактичних результатів заздалегідь обраним критеріям [9, с. 50]. Порівняльну характеристику моніторингу і оцінювання подано в табл. 1.

Процес оцінювання показників реалізації стратегічних планів базується на результатах моніторингу. При цьому моніторинг може здійснюватись по відношенню до ситуації (наявність чи відсутність змін у галузі, зміни державної політики, інституційні зміни тощо), або до процесу (відстеження наслідків виконання стратегічних завдань).

Серед форм проведення моніторингу О. Берданова і В. Вакуленко виокремлюють [10, с. 44]: внутрішній моніторинг, який здійснюють члени Робочої групи зі стратегічного планування, економічні підрозділи виконавчих органів місцевого самоврядування; зовнішній моніторинг, який здійснюють зовнішні незалежні експерти або представники уповноважених органів; змішаний моніторинг, який передбачає одночасне застосування попередніх двох форм. Залежно від етапу реалізації стратегії оцінювання може бути: попереднім (з метою прогнозування успішності розробленої стратегії); проміжним (з метою визначення рівня досягнення стратегічних цілей та чинників, що впливають на цей процес); підсумковим (з метою визначення результатів реалізації стратегії розвитку та фіксації позитивного і негативного досвіду).

Організаційне забезпечення будь-якого процесу у теорії управління передбачає

Таблиця 1

Основні характеристики моніторингу і оцінювання [10, с. 41]

Характеристики	Моніторинг	Оцінювання
Призначення	Виявлення відхилень з метою своєчасного корегування результатів	Аналіз доцільності, економічності, продуктивності, результативності планів, програм і видів діяльності
Періодичність	Проводиться постійно	Проводиться на ключових етапах реалізації стратегії
Мета використання	Опис проблем реалізації стратегії	Пояснення причин виникнення проблем реалізації стратегії і визначення шляхів їх розв'язання
Зміст процедури	Порівняння фактичних результати із запланованими	Аналіз причин недосягнення запланованих результатів
Використання результатів	Інформація використовується для покращання робіт з реалізації стратегії	Інформація використовується як для покращання робіт, так і для уточнення планів на майбутнє

формування організаційних структур, розподіл повноважень і функцій управління, встановлення комунікаційних зв'язків між елементами організаційної структури, розроблення нормативних документів (методик, регламентів, процедур, посадових інструкцій, наказів, положень тощо), реалізацію організаційних заходів для виконання розроблених управлінських рішень. На думку Г. Островерхової, організаційне забезпечення – це «комплекс структур і правил, які створюють умови для нормального протікання тих чи інших процесів, реалізації планів, підтримки функціонування системи на необхідному рівні за рахунок забезпечення необхідними ресурсами, організації взаємозв'язків між окремими елементами та ліквідації відхилень, що можуть виникати у системі» [11, с. 64]. Спираючись на структурно-ресурсний підхід, Е. Камишникова пропонує розглядати організаційне забезпечення як систему організаційних заходів і засобів, що сприяють нормальній реалізації планів та програм, досягненню поставлених цілей через використання організаційних ресурсів та побудову ефективної організаційної структури системи [12, с. 62].

Враховуючи наведені визначення, ми розуміємо під організаційним забезпеченням стратегічного управління сферою охорони здоров'я прийоми, підходи, заходи і засоби щодо розподілу повноважень і управлінських функцій між органами публічної влади, нормативного супроводу функціонування медичних закладів, організації комунікаційних процесів між суб'єктами і об'єктами управління, а також усіма зацікавленими сторонами.

Так, Верховна Рада є вищим законодавчим органом України, який формує нормативно-законодавчу базу функціонування та фінансування сфери охорони здоров'я України. Вищим виконавчим органом – Урядом України – повноваження щодо стратегічного планування, реформування, поточного управління, закупівлі ліків та їх розподілу делеговано Міністерству охорони здоров'я. Міністерство охорони здоров'я має владні повноваження щодо закладів вищої та середньо-професійної освіти, науково-дослідних інститутів та департаментів охорони здоров'я обласних державних адміністрацій, які, у свою чергу, здійснюють планування та поточне керівництво діяльністю департаментів при районних, міських державних адміністраціях та селищних і сільських органах місцевого самоврядування, закладів охорони здоров'я третинного рівня, закладів охорони здоров'я територіальних громад. Управлінням та департаментам при районних, міських

державних адміністраціях та селищних та сільських органах місцевого самоврядування підпорядковані заклади охорони здоров'я первинного і вторинного рівня комунальної власності. МОЗ, департаменти та управління охорони здоров'я здійснюють моніторинг діяльності закладів охорони здоров'я. Контроль якості здійснюється за допомогою адміністративних методів, як-то: протоколи лікування, механізми ліцензування та акредитації закладів охорони здоров'я, сертифікація лікарів (табл. 2).

Важливим компонентом організаційного забезпечення стратегічного управління сферою охорони здоров'я, на нашу думку, є стратегічні комунікації у публічному управлінні, метою запровадження яких є встановлення стратегічного зв'язку між суб'єктами публічного управління (органами публічної влади) і об'єктами (цільовими аудиторіями) шляхом здійснення відповідного впливу. Сивак Т. відносить стратегічні комунікації до основних елементів публічно-управлінського процесу, призначенням яких є формування і реалізація публічної політики та стратегій з метою зміни, коригування суспільних станів, подій і явищ [7, с. 61].

На думку С. Іщука і В. Дрешпака, сферами активної комунікативної взаємодії органів публічного управління з цільовими аудиторіями є: консультації з громадськістю щодо проєктів нормативно-правових актів, які мають важливе суспільне значення і стосуються прав та обов'язків громадян; утворення спільних консультативно-дорадчих та експертних органів, рад, комісій, груп для забезпечення врахування громадської думки у формуванні та реалізації державної політики; громадський моніторинг підготовки, виконання та експертизи рішень органів публічного управління, подання громадськими радами органам влади експертних пропозицій [14]; виконання спільних інформаційних, аналітично-дослідницьких і соціальних проєктів [15, с. 83].

Основними характерними ознаками стратегічних комунікацій є їх орієнтованість на віддалений у часі результат та оперування новими поняттями, що потребує застосування стратегічних інструментів і засобів переконання цільової аудиторії відповідно до розробленого плану (комунікаційної стратегії). Стратегічні комунікації застосовують під час: прогнозування в межах застосування Форсайт технології; роз'яснення суті запланованих змін учасникам реалізації стратегій та програм (міжвідомча комунікація); комунікації з суспільством. Реалізація стратегічних комунікацій повинна відбуватися, з одного

Таблиця 2

Функції суб'єктів державного регулювання системи охорони здоров'я України [13, с. 61]

Суб'єкт державного регулювання	Функціональні обов'язки у сфері охорони здоров'я
Верховна Рада України	Формування державної політики у сфері охорони здоров'я через закріплення конституційних і законодавчих засад охорони здоров'я, визначення її мети, головних завдань, напрямів, принципів і пріоритетів, встановлення нормативів і обсягів бюджетного фінансування, створення системи відповідних кредитно-фінансових, податкових, митних та інших регуляторів, затвердження загальнодержавних програм охорони здоров'я
Президент України	Реалізація державної політики охорони здоров'я, виконання функцій гаранта влади та здійснення інших повноважень, передбачених Конституцією України
Кабінет міністрів України	Організація розроблення і здійснення державних цільових програм, створення економічних, правових і організаційних механізмів, що стимулюють ефективну діяльність у сфері охорони здоров'я, забезпечення розвитку мережі закладів охорони здоров'я, укладання міжурядових угод і координація міжнародного співробітництва з питань охорони здоров'я, а також у межах своєї компетенції здійснення інших повноважень, покладених на органи виконавчої влади в сфері охорони здоров'я
Міністерство охорони здоров'я України	Планування і здійснення заходів з реалізації державної політики України, виконання програм у галузі охорони здоров'я та у сфері розвитку медичної науки
Національна служба здоров'я України	Реалізація державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення; виконання функцій замовника медичних послуг та лікарських засобів за програмою медичних гарантій, внесення на розгляд Міністра охорони здоров'я пропозицій щодо забезпечення формування державної політики у сфері державних фінансових гарантій медичного обслуговування населення
Верховна Рада АР Крим, Рада Міністрів АР Крим, обласні ради, обласні державні адміністрації (ОДА), управління охорони здоров'я ОДА	Забезпечення реалізації державної політики охорони здоров'я на відповідних територіях, управління закладами охорони здоров'я державної власності та закладами охорони здоров'я, що перебувають у спільній власності територіальних громад (республіканські Автономної Республіки Крим та обласні лікарні, діагностичні центри тощо)
Районні ради, районні державні адміністрації, сільські, селищні ради	Реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я в межах своїх повноважень, передбачених законодавством
Міські ради, виконавчі комітети міських рад, управління (відділи) охорони здоров'я міських рад	Здійснення управління закладами охорони здоров'я, організація медичного обслуговування населення, забезпечення доступності медичного обслуговування, розвиток лікувальних закладів усіх форм власності

боку, з дотриманням принципу децентралізації, який передбачає залучення усіх органів публічної влади до обговорення стратегічних змін, а з іншого – за наявності директивного центру, основним призначенням якого є забезпечення узгодженості розроблених планів комунікативного впливу із стратегічними цілями розвитку.

Ресурсне забезпечення стратегічного управління сферою охорони здоров'я повинно передбачати формування фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів у достатньому обсязі та відповідного рівня якості. Безперечним є те, що провідна роль у ресурсному забезпеченні стратегічного розвитку системи охорони здоров'я належить фінансуванню, оскільки саме фінансове

забезпечення діяльності медичних закладів дозволяє сформувати матеріальні (медикаменти, медичне устаткування, апаратура, медичні інструменти, перев'язувальні засоби, засоби догляду за хворими тощо), людські ресурси (заробітна плата, підвищення кваліфікації, навчання, стажування, стимулювання, соціальний захист, охорона здоров'я працівників) і інформаційні ресурси (медико-технологічні ІС, медичні інформаційно-довідкові системи, АРМ лікаря, скрінінгові системи, інформаційні системи поліклінічного обслуговування, госпітальні інформаційні системи, електронні медичні карти, електронна охорона здоров'я (E-health)).

Як зазначають укладачі звіту «Реформа фінансування системи охорони здоров'я

в Україні» [16], основоположні зміни у системі фінансування сфери охорони здоров'я України відбулися після прийняття Закону України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [17], яким запроваджено Програму медичних гарантій (ПМГ) для усіх громадян, та створення Національної служби здоров'я України (НСЗУ) у якості стратегічного замовника медичних послуг. На кінець 2020 року 68% державних видатків охорони здоров'я було профінансовано за рахунок ПМГ. Однак, за рахунок місцевих бюджетів все ще фінансувалися витрати на оплату комунальних послуг комунальних медичних закладів, їхні поточні і капітальні витрати, що створює певну нерівність, оскільки обсяги коштів, які є у розпорядженні громад, різняться. З 2020 року до ПМГ було включено стаціонарну медичну допомогу, що є суттєвим чинником забезпечення фінансової стійкості домогосподарств. Але, як зазначають, розробники звіту, медичні гарантії не можуть надаватися належним чином у межах поточних бюджетних обмежень, тому пакет гарантованих медичних послуг населенню профінансований лише частково.

Тим не менш, позитивними наслідками запровадження нової системи фінансування системи охорони здоров'я є:

- ефективність і стійкість закупівель послуг первинної медичної допомоги (ПМД) на основі капітаційної ставки з урахуванням коригувальних коефіцієнтів залежно від вікової групи;

- зростання частки приватних надавачів ПМД в Україні; запровадження електронних направлень для пацієнтів, які потребують не-екстреної спеціалізованої медичної допомоги, завдяки використанню цифрових технологій;

- застосування електронних рецептів в межах Програми «Доступні ліки» (ПДЛ);

- включення у 2021 році до пакетів ПМГ додаткових послуг (туберкульоз, психічне здоров'я, вакцинація від COVID-19) та запровадження доплат на основі обраних індикаторів якості;

- контрактування надавачів стаціонарної медичної допомоги на тих самих умовах, що і надавачів ПМД (виконання певних вимог до персоналу, оснащення, інфраструктури та надання послуг за затвердженими ПМГ протоколами);

- запровадження з березня 2020 року оплати за пролікований випадок (для допомоги при гострому мозковому інсульті, гострому інфаркті міокарду, пологах, новонародженим у складних неонатальних випадках) [16, с. 2].

Попри певні досягнення у реформуванні системи охорони здоров'я України, слід зазначити, що досягнення стратегічних цілей розвитку галузі без достатнього обсягу фінансових ресурсів не можливо. Тобто одним з провідних завдань стратегічного управління повинен бути пошук додаткових джерел фінансування.

Переважаюча частина науковців і фахівців вважають людські ресурси у сфері охорони здоров'я найбільш важливим стратегічним потенціалом галузі. Це питання є доволі дискусійним, оскільки складно наразі уявити якісну медичну послугу без сучасного обладнання, лікарських і медичних засобів, але безперечним є цінність знань і умінь лікаря. Тому ми погоджуємося з твердженням, що провідна роль у забезпеченні якості медичних послуг належить медичному персоналу. За оцінками фахівців [18, с. 5] кадрове забезпечення стратегічного управління сферою охорони здоров'я України має низку недоліків, серед яких:

- відсутність оцінювання попиту на медичні кадри на національному рівні, що ускладнює стратегічне планування кадрового забезпечення;

- відсутність реального ринку медичних кадрів, що обумовлює формальний характер проведення конкурсу на заміщення посади та працевлаштування через неформалізовані джерела (знайомі, колеги, родичі);

- суттєві розбіжності точок зору керівників медичних закладів щодо найбільш доцільної системи оцінки ефективності роботи персоналу;

- використання у регіональній і національній статистичній звітності мінімального набору індикаторів із загальної їх кількості, що збирають медичні заклади, що погіршує якість процесів планування та управління кадровими ресурсами галузі.

Із зазначених вище недоліків лише проблеми у здійсненні планування кадрового забезпечення відповідно до потреб системи охорони здоров'я МОЗ визначило одним з ключових пріоритетів у проекті стратегії розвитку галузі до 2030 року [19].

Важливість інформаційних ресурсів для здійснення стратегічного управління системою охорони здоров'я обумовлена низкою чинників, а саме:

- потребою у надійних даних для визначення попиту населення і обсягів фінансування охорони здоров'я у довгостроковому і середньостроковому періодах;

- залежністю обсягів майбутніх стратегічних закупівель від інформації про доступність

медичних закладів та наявність людських ресурсів у сфері охорони здоров'я;

– необхідністю узгодження даних на регіональному і національному рівні медичної статистики за межами системи е-здоров'я з метою розроблення нових послуг та врегулювання питань оплати праці медичних працівників.

Постійне оновлення переліку ІТ-послуг на рівні МОЗ може забезпечити підвищення доступності та якості медичних послуг, поліпшення розподілу фінансових ресурсів між постачальниками послуг, зміцнення потенціалу планування, реалізації і моніторингу стратегічних планів і програм у галузі охорони здоров'я, поєднання різних інформаційних систем, що працюють через різні протоколи.

Висновки. Головною метою науково-методичного, організаційного і ресурсного забезпечення функціонування механізму стратегічного управління сферою охорони здоров'я

визначено формування відповідного інструментарію для досягнення довгострокових цілей розвитку медичної галузі. Науково-методичне забезпечення при цьому передбачає застосування методів економічного і стратегічного аналізу, стратегічного планування і контролю. Організаційне забезпечення містить прийоми, підходи, заходи і засоби щодо розподілу повноважень і управлінських функцій між органами публічної влади, нормативний супровід функціонування медичних закладів, організацію комунікаційних процесів між суб'єктами і об'єктами управління, а також усіма зацікавленими сторонами. Ресурсне забезпечення полягає у формуванні фінансових, матеріальних, інформаційних і людських ресурсів у достатньому обсязі та відповідного рівня якості.

Перспективами подальших розвідок у даному напрямку може бути вивчення методичного інструментарію формування стратегії розвитку сфери охорони здоров'я.

Список використаних джерел:

1. Стратегічне планування в секторі охорони здоров'я в об'єднаних територіальних громадах / М. Брага, С. Пхіденко, Л. Масюк, Н. Гусак, Т. Лепьохіна. Київ: Програма «U-LEAD з Європою», 2019. 76 с. URL: https://decentralization.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf (дата звернення 23.03.2023).
2. Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю учреждених сфери здравоохранения. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. 2020. Випуск 1 (57). С. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-9>. URL: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/11.pdf (дата звернення 23.03.2023).
3. Європейські стратегії для місцевих громад України та Молдови: досвід країн Вишеградської четвірки: методичний посібник / Р. Шарля, А. В. Кавунець, О. М. Безпалько, М. Москалу, А. І. Ланова. Київ : ГО «Європореіон «Дністер», 2018. 76 с. URL: <https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Vinnytsia-Metodychnyy-posibnyk-rozrobky-stratehiy-rozvytku-hromad.pdf> (дата звернення 23.03.2023).
4. Практичний посібник з питань організації роботи органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. Модуль 5. Стратегічний план розвитку громади. 2-ге вид. Київ : Асоціація міст України, 2016. URL: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> (дата звернення 24.03.2023).
5. Саєнко М.Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль: Економічна думка. 2006. 390 с. URL: <https://buklib.net/books/24435/> (дата звернення 24.03.2023).
6. Баженов Є. В. Концептуальне забезпечення стратегічного планування у освітній галузі. *Актуальні проблеми економіки. Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 6-7 (252-253). С. 90-99. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-252-253-90-99. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22._topic_Bazhenov-I.V.-90-99.pdf (дата звернення 24.03.2023).
7. Сивак Т. В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України: дис. ... докт. наук з держ. упр. Спеціальність: 25.00.01 – теорія та історія державного управління. Київ: Національна Академія державного управління при Президенті України, 2020. 491 с. URL: https://www.researchgate.net/publication/348233195_INSTITUCIONALIZACIA_STRATEGICNIH_KOMUNIKACIJ_U_SISTEMI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_UKRAINI (дата звернення 28.03.2023).
8. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підруч. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ : КНЕУ, 2004. 699 с. URL: <https://buklib.net/books/29179/> (дата звернення 25.04.2024).
9. Пастух К. В. Стратегічне управління: конспект лекцій для студентів бакалавріату всіх форм навчання спеціальності 281 – Публічне управління та адміністрування. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекедова, 2020. 60 с. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf> (дата звернення 25.03.2023).
10. Берданова О., Вакуленко В. Стратегічне планування місцевого розвитку. Практичний посібник. Київ : ТОВ «Софія-А», 2012. 88 с. URL: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_strateg_chne_planuvann.pdf (дата звернення 25.03.2023).
11. Островерхова Г. В. Сутність і структура організаційного забезпечення інноваційної діяльності. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Темат. вип.: Технічний прогрес і ефек-

тивність виробництва. 2012. № 6. С. 59-67. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/72c7f606-99cc-4da5-9071-b4a774673dc0/content> (дата звернення 26.03.2023).

12. Камишнікова Е. Сутність та структура організаційного забезпечення стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю. *Проблеми і перспективи економіки та управління. Теоретичні проблеми розвитку національної економіки*. 2019. № 4 (20). С. 61-71. URL: https://www.researchgate.net/publication/345961099_SUTNIST_TA_STRUKTURA_ORGANIZACIYNOGO_ZABEZPECHENNA_STRATEGICNOGO_UPRAVLINNA_KORPORATIVNOU_SOCIALNOU_VIDPOVIDALNISTU (дата звернення 26.03.2023).

13. Борщ В. І. Сучасна парадигма державного регулювання системи управління у сфері охорони здоров'я. С. 51-76. DOI <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-4>. URL: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/90/2273/4905-1?inline=1> (дата звернення 27.03.2023).

14. Іщук С. І. Правові проблеми взаємодії влади та громадянського суспільства в Україні. *Часопис Національного університету «Острозька академія». Серія «Право»*. 2011. № 1(3) С. 2-16. URL: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2011/n1/11isisvu.pdf> (дата звернення 29.03.2023).

15. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ, 2015. 168 с. URL: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комуніації%20в%20публічному%20управлінні.pdf> (дата звернення 30.03.2023).

16. Реформа фінансування системи охорони здоров'я в Україні. Прогрес та майбутні напрями. Міжнародний розвиток у фокусі. Огляд звіту / Бреденкам К., Далє Е., Дорошенко О., Джигир Ю., Хабіхт Я., Хоукінс Л., Кацага О., Майнзюк К., Пак Х., Зусь О. Вашингтон, округ Колумбія: Світовий банк, 2022. 49 с. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a76075b0-fb68-57c4-aa27-5316076d4e57/content> (дата звернення 22.03.2023).

17. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (дата звернення 22.03.2023).

18. Кадрові ресурси системи охорони здоров'я в Україні. Ситуаційний аналіз / Д. Богдан, А. Бойко, А. Василькова та ін. Проект USAID «Підтримка реформи охорони здоров'я». Київ, 2019. URL: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf> (дата звернення 22.03.2023).

19. Україна вперше заговорить про інтереси медпрацівників за європейськими стандартами – Стратегія МОЗ 2030. URL: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-vpershe-zahovoryt-pro-interesy-medpratsivnykiv-za-ievropeyskymy-standartamy-stratehiia-moz-2030/> (дата звернення 22.03.2023).

20. Столяров В. Ф. Наукове-методичне забезпечення стратегічного планування та державного регулювання регіонального людського розвитку в Україні. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2. С. 223-237. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).223-237](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).223-237). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukove-metodichne-zabezpechennya-strategichnogo-planuvannya-ta-derzhavnogo-regulyuvannya-regionalnogo-lyudskogo-rozvitku-v-ukrayini> (дата звернення 22.03.2023).

References:

1. Braha M., Pkhidenko S., Masiuk L., Husak N., Lieposhkina T. (2019) Stratehichne planuvannia v sektori okhorony zdorovia v obiednanykh terytorialnykh hromadakh. Kyiv: Prohrama «U-LEAD z Yevropoiu». Available at: https://decentralization.ua/uploads/library/file/495/strategic_planning_for_web_new2.pdf (accessed March 23, 2023).

2. Sabetska T.I., Stefanyshyn L.S. (2020) Tekhnolohiya stratehicheskoho upravleniya deiatelnosti uchrezhdeniy sfery zdavookhraneniya. *Naukovo-vyrobnychiy zhurnal «Biznes-navihator»*, Issue 1 (57), pp. 56-62. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-9>. Available at: http://www.business-navigator.ks.ua/journals/2020/57_2020/11.pdf (accessed March 23, 2023).

3. Sharleia R., Kavunets A. V., Bezpalko O. M., Moskalu M., Lanova A. I. (2018) Yevropeiski stratehi dlia mistsevykh hromad Ukrainy ta Moldovy: dosvid krain Vyshehradskoi chetvirky: metodychniy posibnyk. Kyiv: HO «Ievrorehion «Dnister». Available at: <https://regional.rpr.org.ua/wp-content/uploads/2019/03/Vinnytsia-Metodychnyy-posibnyk-rozrobky-stratehiy-rozvytku-hromad.pdf> (accessed March 23, 2023).

4. Praktychniy posibnyk z pytan orhanizatsii roboty orhaniv mistsevoho samovriaduvannia obiednanykh terytorialnykh hromad. Modul 5. Stratehichnyi plan rozvytku hromady. 2-he vyd. (2016) Kyiv: Asotsiatsiia mist Ukrainy. Available at: <https://auc.org.ua/sites/default/files/library/mod5web.pdf> (accessed March 24, 2023).

5. Saienko M.H. (2006) Stratehiia pidpriemstva: pidruch. Ternopil: Ekonomichna dumka. Available at: <https://buklib.net/books/24435/> (accessed March 24, 2023).

6. Bazhenkov Ye. V. (2022) Kontseptualne zabezpechennia stratehichnogo planuvannia u osvittii haluzi. *Aktualni problemy ekonomiky. Publichne upravlinnia ta administruvannia*, no. 6-7 (252-253), pp. 90-99. DOI: 10.32752/1993-6788-2022-1-252-253-90-99. Available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2022/07/06-07.22._topic_Bazhenkov-I.V.-90-99.pdf (accessed March 24, 2023).

7. Syvak T. V. (2020) Instytutsionalizatsiia stratehichnykh komunikatsii u systemi publichnogo upravlinnia Ukrainy: dys. ... dokt. nauk z derzh. upr. Kyiv: Natsionalna Akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Available at: https://www.researchgate.net/publication/348233195_INSTITUCIONALIZACIA

STRATEGICNIH_KOMUNIKACIJ_U_SISTEMI_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_UKRAINI (accessed March 28, 2023).

8. Shershnova Z. Ye. (2004) *Stratehichne upravlinnia: pidruch. 2-he vyd., pererob. i dop.* Kyiv: KNEU. Available at: <https://buklib.net/books/29179/> (accessed March 25, 2023).

9. Pastukh K. V. (2020) *Stratehichne upravlinnia: konspekt leksii dlia studentiv bakalavriatu vsikh form navchannia spetsialnosti 281 – Publichne upravlinnia ta administruvannia.* Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova. Available at: <https://core.ac.uk/download/pdf/287725583.pdf> (accessed March 25, 2023).

10. Berdanova O., Vakulenko V. (2012) *Stratehichne planuvannia mistsevoho rozvytku. Praktychnyi posibnyk.* Kyiv: TOV «Sofyia-A». Available at: http://despro.org.ua/media/articles/04_book_berdanova_vakulenko_ctateg_chne_planuvann.pdf (accessed March 25, 2023).

11. Ostroverkhova H. V. (2012) *Sutnist i struktura orhanizatsiinoho zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti. Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI». Temat. vyp.: Tekhnichni prohres i efektyvnist vyrobnytstva*, no. 6, pp. 59-67. Available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/72c7f606-99cc-4da5-9071-b4a774673dc0/content> (accessed March 26, 2023).

12. Kamysnykova E. (2019) *Sutnist ta struktura orhanizatsiinoho zabezpechennia stratehichnoho upravlinnia korporativnoiu sotsialnoiu vidpovidalnistiu. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. Teoretychni problemy rozvytku natsionalnoi ekonomiky*, no. 4 (20), pp. 61-71. Available at: https://www.researchgate.net/publication/345961099_SUTNIST_TA_STRUKTURA_ORGANIZACIINOHO_ZABEZPECENNA_STRATEGICNOGO_UPRAVLINNA_KORPORATIVNOU_SOCIALNOU_VIDPOVIDALNISTU (accessed March 26, 2023).

13. Borshch V. I. *Suchasna paradyhma derzhavnogo rehuliuвання systemy upravlinnia u sferi okhorony zdorovia.* DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-022-3-4>. Available at: <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/90/2273/4905-1?inline=1> (accessed March 27, 2023).

14. Ishchuk S. I. (2011) *Pravovi problemy vzaiemodii vlady ta hromadianskoho suspilstva v Ukraini. Chasopys Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia». Seriia «Pravo»*, no. 1(3), pp. 2-16. Available at: <https://lj.oa.edu.ua/articles/2011/n1/11isisvu.pdf> (accessed March 29, 2023).

15. Dreshpak V. M. (2015) *Komunikatsii v publichnomu upravlinni : navch. posib.* Dnipropetrovsk: DRIDU NADU. Available at: <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/bitstream/123456789/3136/1/Комуніації%20в%20публічному%20управлінні.pdf> (accessed March 30, 2023).

16. Bredenkamp K., Dalie E., Doroshenko O., Dzyhyr Yu., Khabikht Ya., Khoukins L., Katsaha O., Mainziuk K., Pak Kh., Zus O. (2022) *Reforma finansuvannia systemy okhorony zdorovia v Ukraini. Prohres ta maibutni napriamy. Mizhnarodnyi rozvytok u fokusi. Ohliad zvit. Vashynhton, okruh Kolumbiia: Svitovyi bank.* Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/a76075b0-fb68-57c4-aa27-5316076d4e57/content> (accessed March 22, 2023).

17. *Pro derzhavni finansovi harantii medychnoho obsluhovuvannia naselennia: Zakon Ukrainy vid 19.10.2017 № 2168-VIII.* Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text> (accessed March 22, 2023).

18. Bohdan D., Boiko A., Vasylova A. (2019) *Kadrovi resursy systemy okhorony zdorovia v Ukraini. Sytuatsiyni analiz. Proekt USAID «Pidtrymka reformy okhorony zdorovia».* Kyiv. Available at: <https://www.skeptic.in.ua/wp-content/uploads/HRH-situational-analysis-2019.pdf> (accessed March 22, 2023).

19. *Ukraina vpershe zahovoryt pro interesy medpratsivnykiv za yevropeiskymy standartamy – Stratehiia MOZ 2030.* Available at: <https://rpr.org.ua/news/ukraina-vpershe-zahovoryt-pro-interesy-medpratsivnykiv-za-ievropeiskymy-standartamy-stratehiia-moz-2030/> (accessed March 22, 2023).

20. Stoliarov V. F. (2019) *Naukove-metodychne zabezpechennia stratehichnoho planuvannia ta derzhavnogo rehuliuвання rehionalnoho liudskoho rozvytku v Ukraini. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, no. 2, pp. 223-237. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2\(37\).223-237](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2019.2(37).223-237). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/naukove-metodichne-zabezpechennya-strategichnogo-planuvannya-ta-derzhavnogo-regulyuvannya-regionalnogo-lyudskogo-rozvitku-v-ukrayini> (accessed March 22, 2023).

Наукове видання

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

Випуск 2 (69), 2023

Засновано 2001 року
Видання виходить 6 разів на рік

Відповідальний за випуск *Т. К. Валицька*
Коректор *А. А. Тютюнник*
Комп'ютерне верстання *Ю. Г. Войтюк*

Підписано до друку 06.04.2023 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 12,09.
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, 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 № 7623 від 22.06.2022 р.