

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 3 (66), 2022



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

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**

Андрющенко 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

Małgorzata Okręglika, 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 28.09.2022 (протокол № 7)

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. 2022. Вип. 3 (66). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2022. 136 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

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

Видобора В. В. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ.....	7
--	---

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Македон В. В., Михайленко О. Г. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО СТРАХОВОГО РИНКУ НА ЗАСАДАХ ПОРІВНЯЛЬНИХ ДЕТЕРМІНАНТ.....	13
Самойлик Ю. В., Боровик Т. В., Вернигора М. В. СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗАГРОЗ І ВИКЛИКІВ.....	21

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Барингольц С. М. РИНОК СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В СТРУКТУРІ ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ.....	29
Перегуда Ю. А. КОН'ЮНКТУРА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА.....	39

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Горбачук О. І. ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ.....	46
Дем'яненко Н. В., Самойлик Ю. В., Ковальчук А. О. ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	52
Дрималовська Х. В. СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	58
Каліна І. І., Палій С. А., Шуляр Н. М. ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРІОРИТЕТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	63
Квасній Л. Г., Квасній З. В., Грицко О. М. УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ.....	70
Квасній Л. Г., Квасній З. В., Паславська В. В. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛІЗИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ.....	77

Писаренко С. В., Опанасенко О. С., Божко К. В.

ЗМІНА КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ

ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....83

Сорокотяга М. С., Таран О. М.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ

ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА.....90

Чумаченко О. Г.

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ МАЛОЇ ГІДРОЕНЕРГЕТИКИ

ЯК СКЛАДОВОЇ ВДЕ УКРАЇНИ.....97

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Поручинська І. В., Поручинський В. І., Слащук А. М.

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ

В МІСТАХ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ.....102

Хитра О. В.

СИНЕРГЕТИЧНІ ЕФЕКТИ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ

РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ.....109

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

Кашена Н. Б., Чміль Г. Л., Остапенко Р. М.

ЕКОНОМІЧНА АКТИВНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ:

КОНЦЕПТ, СУТНІСТЬ ТА ВИДИ.....120

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

Шульжик Ю. О., Грицко Р. Ю., Пеканець С. Р.

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....127

CONTENTS

ECONOMIC THEORY AND HISTORY OF ECONOMIC THOUGHT

Vydobora Volodymyr THEORETICAL FUNDAMENTALS OF INDUSTRIAL POLICY.....	7
---	---

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Makedon Vyacheslav, Mykhailenko Olha ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE INTERNATIONAL INSURANCE MARKET ON THE BASIS OF COMPARATIVE DETERMINANTS.....	13
Samoilyk Iuliia, Borovyk Tetiana, Vernygora Maxym THE ECONOMY'S AGRICULTURE SECTOR'S INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY UNDER THE GLOBALIZATION THREATS AND CHALLENGES CONDITIONS.....	21

ECONOMY AND OPERATION OF NATIONAL ECONOMY

Baryngolts Sergii SYSTEM INTEGRATION MARKET IN THE STRUCTURE OF INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY OF UKRAINE.....	29
Perehuda Yuliia SITUATION ON THE UKRAINIAN LIVESTOCK MARKET.....	39

ECONOMY AND ENTERPRISE MANAGEMENT

Gorbachuk Oleksandr STATE REGULATION OF THE ELECTRICITY MARKET OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN AND EURO-ATLANTIC INTEGRATION.....	46
Demianenko Nataliia, Samoilyk Iuliia, Kovalchuk Andriy FEATURES OF BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT.....	52
Drymalovska Khrystyna THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF HR-MANAGEMENT IN GLOBALIZATION.....	58
Kalina Iryna, Palii Svitlana, Shulyar Natalia DETERMINATION OF THE MAIN PRIORITIES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE DIGITALIZATION STRATEGY OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE.....	63
Kvasnii Lyubov, Kvasniy Zenoviy, Grytsko Orysia DIGITAL BUSINESS STRATEGY EFFICIENCY MANAGEMENT.....	70
Kvasnii Lyubov, Kvasniy Zenoviy, Paslavska Victoria WAYS OF INCREASING THE PERFORMANCE OF LEASING FOR THE DEVELOPMENT OF SEA TRANSPORT.....	77

Pysarenko Svitlana, Opanasenko Olena, Bozhko Kateryna

CHANGING THE CONCEPT OF WORK MOTIVATION

AND ITS IMPACT ON THE ENTERPRISES EFFICIENCY83

Sorokotiaha Mariia, Taran Oksana

THEORETICAL PRINCIPLES OF DIVERSIFICATION

AS AN AGRICULTURAL INDUSTRY DEVELOPMENT STRATEGY.....90

Chumachenko Olga

ECONOMIC PERSPECTIVE OF SMALL HYDROPOWER

AS A COMPONENT OF VDE IN UKRAINE.....97

DEVELOPMENT OF PRODUCTIVE POTENTIAL AND REGIONAL ECONOMY

Poruchynska Iryna, Poruchynsky Volodymyr, Slachchuk Andrii

FEATURES OF URBAN ELECTRIC TRANSPORT IN THE CITIES

OF THE WESTERN REGION OF UKRAINE.....102

Khytra Olena

SYNERGETIC EFFECTS OF RECREATION

AND TOURISM BUSINESS CLUSTERIZATION

AS A PREREQUISITE FOR SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT.....109

ACCOUNTING, ANALYSIS AND AUDIT

Kashchena Nataliia, Chmil Hanna, Ostapenko Roman

ECONOMIC ACTIVITY OF BUSINESS ENTITIES:

CONCEPT, ESSENCE AND TYPES.....120

MATHEMATICAL METHODS, MODELS AND INFORMATION TECHNOLOGIES IN ECONOMY

Shulzhyk Yurii, Gritsko Roman, Pekanets Solomiya

MANAGEMENT OF CHANGES

IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION.....127

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-1>
УДК 338.45.01

Видобора В. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Одеський національний економічний університет

Vydobora Volodymyr

PhD in Economics, Associate Professor,
Odessa National Economic University

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОМИСЛОВОЇ ПОЛІТИКИ

THEORETICAL FUNDAMENTALS OF INDUSTRIAL POLICY

У статті обґрунтовано необхідність застосовувати історично-логічний підхід до дослідження питань промислової політики, який дозволяє урахувати множинність історичних умов та проявів суспільних відносин та економічних законів, а також зрозуміти логіку їх становлення та зміни під впливом різних факторів господарювання. Відповідно до цього методу проаналізовано основні підходи до визначення сутності та ролі промислової політики у зростанні економіки, висвітлені в положеннях основних наукових економічних шкіл. Сформовано авторське розмінні промислової політики, яке базується на єдності впливу ринкового середовища, державного регулювання та інституційних впливів. Водночас, констатовано, що модель промислової політики, а також ролі держави та ринку в ній, залежить від існуючих інституційно-економічних умов.

Ключові слова: промислова політика, методи дослідження, економічне зростання, державне регулювання, інститути.

The article is devoted to the study of the problem of formation of scientific and methodological bases for the study of industrial policy. The purpose of the article is to form a scientific and methodological basis for the study of industrial policy, given the evolution of the paradigm of industrial policy in the leading currents of economic theory. To solve this scientific problem, general and specific methods of scientific research, such as: analysis, synthesis, deduction, induction, generalization, historical-logical approach and the method of convergence from the abstract to the concreted are used. The article substantiates the need to apply a historical and logical approach to the study of industrial policy, which allows taking into account the multiplicity of historical conditions and manifestations of social relations and economic laws, as well as understanding the logic of their formation and change under various factors. According to this method, the main approaches to determining the nature and role of industrial policy in economic growth, covered in the provisions of the main scientific schools of economics: historical, Keynesian, neo-classical and institutional. It is found that the researchers' approaches to understanding the basics of industrial policy demonstrate the inseparability of the unity of such institutions as public policy and the industrial market. Based on the analysis of existing paradigms for understanding the essence of industrial policy, the author's exchange of industrial policy as a complex of organizational, legal and financial-economic relations between public authorities and institutional industrial entities, regulated by laws and regulations and aimed at increasing competitiveness of industrial products, profitability of industrial enterprises and innovative development of industrial infrastructure at the national, regional and sectoral levels are formed. It is emphasized that the model of industrial policy, as well as the role of the state and the market in it, depends on the historical formation and existing institutional and economic conditions in the country.

Keywords: industrial policy, research methods, economic growth, state regulation, institutions.

Постановка проблеми. Промисловість у ХХІ ст. залишається одним із основних важелів економічного зростання. Досвід країн, які завдяки розвитку промислового сектору економіки змогли із колись відсталих держав перетворитися на країни з високим темпом зростання економіки, високим рівнем

технологічності та інноваційності національного виробництва, зайнявши передові позиції в глобальній економіці, підтверджує потребу в індустріалізації економіки. Універсальним механізмом формування конкурентоздатної збалансованої економіки як результату промислової активності є промислова політика,

адже саме вона визначає ті сфери економіки, які зможуть забезпечити стійке економічне зростання.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Промислова політика є об'єктом теоретичних та емпіричних досліджень низки зарубіжних та вітчизняних вчених. Дослідницький інтерес до проблематики формування та основних підходів до політики регулювання промислового розвитку проявляли: К. Андріанов [1], А. Бакунін [2], П. Біанчі [3], Дж. Без [4], К. Ворвік [5], В. Демент'єв [6], М. Зверяков [7], Е. Карр [8], Дж. М. Кейнс [9], Ф. Ліст [10], М. Новак [11], Я. Розенфельд [12], Т. Сімон [13], Дж. Федеріко [14], А. Худокормов [16] та ін. Водночас, поза детальною увагою науковців залишається питання аналізу науково-методологічного базису вивчення промислової політики.

Мета статті полягає у формуванні теоретичних засад дослідження промислової політики, зважаючи на еволюцію парадигми промислової політики в провідних течіях економічної теорії.

Виклад основного матеріалу дослідження. Наукова проблема промислової політики належить до класичних, які пройшли значний еволюційний шлях і наділені солідним теоретичним багажем проблем економічної науки. Її коріння міститься в перших спробах осмислення ходу і результатів промислової революції кінця XVIII – початку XIX століть. Водночас, досі не сформовано єдиної думки щодо розуміння економічного змісту промислової політики. Загалом підходи до розгляду промислової політики мають як позитивістський, так й песимістичний характер. Наявні досить суперечливі погляди з цієї проблеми можуть бути систематизовані за п'ятьма основними групами:

- пов'язана з виділенням визначального впливу уряду в області проведення промислової політики на регулювання роботи ринків [15];
- промислова політика розглядається як інструмент створення умов для економічного зростання і підвищення конкурентоспроможності [4];
- промислова політика розглядається з позиції її визначального впливу на розвиток секторів з високою доданою вартістю [3; 11];
- промислова політика розуміється як обґрунтована необхідність поєднання підтримки розвитку нових виробництв з одночасною модернізацією традиційних [7; 16];
- промислова політика розглядається як політика, пов'язана з цілеспрямованою зміною структури економіки [12] і впливом на цей процес держави.

Таку різноманітність підходів до розуміння змісту та значення промислової політики необхідно враховувати при дослідженні основ формування та застосування промислової політики, адже всі парадигмальні теоретичні концепції створювалися, зважаючи на конкретні історичні умови економічної дійсності, яка визначає господарські відносини в межах певного суспільства.

Зважаючи на це, у ході дослідження промислової політики варто застосовувати історично-логічний метод аналізу, який дозволяє врахувати множинність історичних умов та проявів суспільних відносин та економічних законів, а також зрозуміти логіку їх становлення та зміни під впливом різних фактів господарювання. Не припустимим вважаємо «сліпу» імплементацію існуючих моделей промислової політики, яка була успішно реалізованою в певних країнах, адже це не матиме довготривалого результату, призведе до колосальних структурних перекосів економіки та посилить зростання економічної кризи. Це, насамперед, пов'язано із тим, що наявні в країні суспільно-економічні, правові, інституційні умови в різних економічних системах відрізняються, а детермінанти зростання ефективні в одній системі не корелюватимуть зі зростанням в іншій.

В цьому контексті слушно зазначає М. І. Зверяков [7, с. 15], наголошуючи на тому, що «розробка національної промислової політики повинна, з одного боку, спиратися на багатий історичний досвід високорозвинутих країн, а з іншого – виходити з власного минулого і сучасного соціально-економічного і політичного розвитку країни».

Тому формування принципів та засад промислової політики як джерела економічного ривка країни вважаємо можливим після розгляду питання промислової політики методом сходження від абстрактного до конкретного в теоретичному аналізі та дослідження прикладу економічного зростання завдяки вдалій промисловій політиці за історико-логічним підходом.

Відповідно, проаналізуємо еволюцію теоретичних парадигм промислової політики, визначимо її сутність, а також особливості формування та реалізації на досвіді різних країн.

У рамках різних економічних шкіл (зокрема, історичної, кейнсіанської, неокласичної та інституціональної) склалися різні, та інколи і протилежні, погляди на роль держави в здійсненні промислової політики. Основні засади розуміння промислової політики на початку XIX ст. заклав німецький вчений Ф. Ліст

[10, с. 39]. Він своєю доктриною сформував ґрунт для протекціоністського розуміння значення промислової політики в національній економіці, адже вважав, що нерозвиненість промислової політики є загрозою існування національної економіки, а відтак – держави. В умовах тогочасного розвитку індустріалізації вчений наголошував на необхідності системного розвитку промислової політики одночасно із необхідністю розвитку кооперації, що було характерною тенденцією у наукових дослідженнях європейських вчених з подальшим розвитком даного наукового напрямку.

Проте окремі аспекти промислової політики та ролі держави у регулюванні економічних процесів були відображені у теоретичних доктринах основних шкіл політекономії. Класик А. Сміт та інші «філософські радикали», відстоювали ліберальні підходи та виступали за свободу торгівлі та скасування протекціоністських обмежень, заперечуючи необхідність державного втручання в макроекономічні відносини.

У довоєнний період досить своєрідне бачення місії промислової політики в економіці панувало у більшовицькій ідеології. Ґрунтовно досліджував установки промислової політики більшовицького режиму англійський історик Е. Х. Карр. Не заперечуючи, що марксистська економічна доктрина розглядала ринок і приватну власність як джерела нерівності і відчуження, які можна було знищити лише шляхом скасування приватної власності, Е. Х. Карр хоча і припускав, що «контроль над промисловістю мав би самим природним чином перейти в руки робітників, які діяли б від свого імені і в своїх же власних інтересах», але з цього робив висновок, що «широка націоналізація промисловості була, таким чином, частиною первісної більшовицької програми» [8, с. 448]. Проте така програма підкорювалася певним суспільно-історичним та політичними умовам.

Наприклад, А. В. Бакунін, розглядаючи це питання з позиції концепції радянського тоталітаризму, вважав, що кожна дія більшовиків після їх приходу до влади носила доктринальний характер, обумовлений фундаментальними ідеологічними константами [2, с. 39]. Основою даної парадигми було бачення радянських економістів-класиків, що відображало підкорення промислової політики не законам ринку, а потребам соціального забезпечення верств населення.

Приміром у міжвоєнний період Я. С. Розенфельд [13] вважав, що промислова політика має будуватися з урахуванням основного економічного закону соціалізму, що передбачає

пропорційний розвиток всіх галузей економіки для підвищення матеріального добробуту радянських людей.

Глибинне розуміння інструментів промислової політики з точки зору їхнього впливу на економічне зростання було здійснено Дж. М. Кейнсом. У «Загальній теорії зайнятості, відсотка і грошей» (1936 р.) [9, с. 47] обґрунтовано необхідність державного втручання в економіку і вибір основних інструментів її регулювання з метою виходу із кризи, подолання високих темпів безробіття та стимулювання економічного росту. Він показав, що економічне зростання залежить від структури суспільного продукту, що рівновага може бути досягнута і при неповній зайнятості і що корисно досліджувати типові явища, які складаються з масових прагнень та дій учасників економічних процесів. Дж. М. Кейнс прийшов до висновку, що капіталістичну економіку необхідно регулювати. Відповідно до цієї концепції як запобіжний антикризовий захід є здійснення активної державної бюджетної та кредитної політики, використання заощаджень населення для інвестицій у виробництво та стимулювання зайнятості.

Так, у після воєнний період (50–60-ті роки ХХ ст.) саме кейнсіанські ідеї, засновані на вірі у спроможність урядів здійснювати ефективні втручання, поліпшити владні спроможності у сфері промислової політики стали основою стимулювання економічного зростання як для високорозвинених країн, так і для країн, що розвивалися. Проте ідеї інтенсивної індустріалізації під стимулом держави мали лише короткостроковий ефект, та починаючи з 70-их років вимагали перегляду.

Тому виникли нові кейнсіанські концепції, що під розвитком розуміли прогресивні структурні зміни в національних економіках, що виникають внаслідок техніко-економічних перетворень (саме вони, як передбачається, повинні забезпечувати стає економічне зростання), стимульованих інвестиціями. Так, неокейнсіанці вважали, що для модернізації економіки необхідними є значні вкладення капіталу, результатом яких може стати економічне зростання. У рамках цієї теоретичної концепції визначальна роль змін відводилася державі, яка мала орієнтувати економічний розвиток у напрямі прогресивних структурних змін. Зростання інвестицій у пріоритетні галузі економіки повинне відбуватися шляхом збільшення норми заощаджень і трансформації їх в інвестиції [17, с. 451–459].

Період після Другої світової війни визначився розвитком нових теорій в сфері

промислової політики, зокрема неокласична. Для неокласичної школи, що сформувалася наприкінці XIX століття, питання про роль держави в економіці та можливості реалізації промислової політики вирішувалося у контексті збереження максимальної ринкової свободи. Неокласики основним регулятором всіх економічних пропорцій розглядали ринок і дотримувалися погляду на недоцільність втручання держави в ринкову економіку, оскільки вона функціонує на основі природних законів розвитку. Концепції неокласиків акцентують увагу на проблемі раціональності використання наявних ресурсів та провідної ролі підприємців в організації виробництва [1, с. 32].

Загалом для неокласичної школи характерне заперечення доцільності державного регулювання структурних пропорцій в економіці, оскільки саме ринок за рахунок цінового механізму та конкуренції найкраще визначає потребу у виробництві, споживанні та використанні факторів виробництва. Визначальною ідеєю промислової політики в неокласичній школі було невтручання держави в ринкову економіку, конкурентоспроможність якої визначалася насамперед раціональним розподілом і використанням наявних виробничих ресурсів, їхньою мобільністю та можливістю ефективного застосування за рахунок впровадження досягнень НТП.

В інституційній теорії, на відміну від неокласичної, акценти в обґрунтуванні промислової політики зміщені з пошуку оптимального розподілу обмежених ресурсів на аналіз інститутів – правил з механізмами примусу до їх виконання [6, с. 27–28], які сприяють або перешкоджають успіху такої політики, і трансакційних витрат, що супроводжують взаємини економічних суб'єктів. Таке велике значення ролі правил в економічних процесах, впливає з вихідних передумов інституціональної теорії, за якими економічні суб'єкти, які «... здатні лише до приблизної та обмеженої раціональності» [14, с. 156], а їх дії визначають інститути, які обмежують, структурують і стимулюють індивідуальну поведінку. Тому підстави державного втручання виникають тоді, як у цілях промислової політики потрібно поліпшити діючі або адаптувати нові інститути, знижуючи цим трансакційні витрати.

Водночас, до інституційних підстав промислової політики можна віднести аргументи на користь формування спеціальних правил у сферах промислових інновацій, галузевої диверсифікації та глобальних ланцюгів формування вартості. Характеризуючи інституційні засади промислової політики в цілому,

важливо відзначити, що роль держави полягає у створенні та розвитку інститутів, які б сприяли формуванню умов для модернізації національної економіки та максимального поширення інновацій.

Відповідно, в рамках інституціональної теорії було запропоновано ідеї створення «полос зростання» і підтримки галузей – «локомотивів розвитку», які базувалися на визначенні провідної галузі економіки, яка має потужний потенціал зростання і великий мультиплікативний ефект. Імпульси розвитку провідної галузі стимулюють розвиток технологічно зв'язаних галузей, утворюючи «полоси зростання», що виступають способом передання мультиплікативного ефекту провідної галузі на всю національну економіку, даючи позитивний економічний ефект [7, с. 9].

Зважаючи на аналіз різних поглядів на промислову політику в рамках основних економічних шкіл, можемо вести мову про наявність її різних типів та різних способів регулювання промисловості. Таким чином, у багатьох дослідженнях висловлюється скептицизм щодо ефективності проведення промислової політики, підкреслюються її негативні наслідки, пов'язані з деформацією структурних пропорцій та низькою ефективністю державних інвестицій. З іншого боку, поширена й протилежна точка зору, прибічники якої вказують на значну користь промислової політики та можливості прискорення розвитку економіки за рахунок використання різних механізмів підтримки та стимулювання зростання [1, с. 22].

Слід констатувати, що підходи дослідників до розуміння основ промислової політики демонструють нерозривність єдності таких інститутів, як державна політика і промисловий ринок. При цьому збалансоване поєднання останніх є оптимальною моделлю реалізації промислової політики.

Зважаючи на це, можемо сформулювати авторське розмінні промислової політики, під якою розуміється комплекс організаційно-правових та фінансово-економічних взаємовідносин між державними органами влади та інституційними промисловими суб'єктами, які урегульовуються законодавчими і підзаконними нормативно-правовими актами і спрямовані на підвищення конкурентоспроможності промислової продукції, рентабельності промислових підприємств та інноваційного розвитку промислової інфраструктури на загальнодержавному, регіональному і галузевому рівнях.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Здійснений аналіз теоретичних засад промислової політики дозволяє

стверджувати, що модель промислової політики, а також ролі держави та ринку в регулюванні макроекономічних процесів, має індивідуальний характер, адже залежить від сформованих у країні вихідних умов (наявних ресурсів, технологічного розвитку економіки, формальних та неформальних інститутів, правових норм, розвитку приватної власності, суспільна ідеологія, розвитку ринкових відносин, свідомості та відповідальності бізнесу та ін.), обраної траєкторії розвитку національної економіки. Водночас, переконані, що

дослідження досвіду економічного зростання країн з різними історичними та суспільно-економічними умовами дозволить сформулювати основні «уроки» для стимулювання економічного ривка країн з перехідною економікою, зокрема й України. Для цього, важливим завданням подальших наукових досліджень вбачаємо аналіз економічного росту країн ЄС, Азії та Латинської Америки, заснованого на базі ефективної промислової політики як орієнтиру для формування вітчизняної промислової політики.

Список використаних джерел:

1. Андрианов К. Н. и др. Промышленная политика в условиях новой индустриализации : монография / Под ред. Толкачева С. А. Москва : МАКС Пресс, 2015. 252 с.
2. Бакунин А. В. Советский тоталитаризм: генезис, эволюция, крушение. Екатеринбург, 1993. 110 с.
3. Bianchi P., Labory S. From «old» industrial policy to «new» industrial development policies // International Bianchi P., Labory S. handbook on industrial policy. Ed. by P. Bianchi and S. Labory. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, 2006, P. 3–27.
4. Beath J. UK Industrial Policy: Old Tunes on New Instruments? *Oxford Review of Economic Policy*. 2002. Vol. 18. № 2. P. 221–239.
5. Warwick K. Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, no. 2. OECD Publishing, 2013. 56 p.
6. Деметьев В. Что мы исследуем, когда исследуем институты? *Terra Economicus*. 2009. Т. 7. № 1. С. 13–30.
7. Зверяков М. І. Промислова політика і механізм її реалізації. *Економіка України*. 2016. № 6. С. 3–18.
8. Карр Э. История Советской России: в 14 т. Москва, 1990. Кн. 1. Т. 2. 771 с.
9. Кейнс Дж. М. Общая теория занятости, процента и денег. Санкт-Петербург. Москва : Гелиос Арв. 2015. 352 с.
10. Лист Ф. Национальная система политической экономии. Москва : Европа, 2005. 382 с.
11. Nowak M., Highfield R. Super Cooperators: Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed. N. Y.: Free-Press. 2012. 352 p.
12. Rodrik D. Industrial Policy for the Twenty-First Century. Cambridge: Harvard University, 2004. 57 p.
13. Розенфельд Я. С. Промышленная политика СССР (1917–1925). Москва : Плановое хозяйство, 1926. 289 с.
14. Simon H. Altruism and economics. *The American Economic Review*. 1993. Vol. 83. № 2. P. 156–161.
15. Federico G. (Eds.), Foreman-Peck J. European Industrial Policy: Introduction. European industrial policy: The twentieth-century experience. N. Y.: Oxford University Press, 1999. P. 1–17.
16. Foreman-Peck J. Industrial policy in Europe in the 20th century. *EIB Papers*. 2006. Vol. 11. № 1. P. 36–62.
17. Худокормов А. Г. История экономических учений. Глава 21. § 2. Кейнсианские концепции “большого толчка”. Москва : Инфра-М, 1998. С. 451–459.
18. Видобора В. В. Еволюція теорій і парадигм промислової політики. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 7–12.
19. Видобора В. В. Наукові засади промислової політики: зарубіжний досвід. *Вісник КНУТД. Серія : Економічні науки*. 2020. № 4 (149). С. 17–26.

References:

1. Andrianov K. N., Tolkacheva S.A. (Ed.) et al. (2015). *Promyshlennaya politika v usloviyakh novoy industrializatsii* [Industrial policy in the context of new industrialization]. Moskva: MAKSS Press. (in Russian)
2. Bakunin A.V. (1993). *Sovetskiy totalitarizm: genezis, evolyutsiya, krushenie* [Soviet totalitarianism: genesis, evolution, collapse]. Ekaterinburg. (in Russian)
3. Bianchi P., Labory S. (2006). *From «old» industrial policy to «new» industrial development policies*. Cheltenham, UK, Northampton, MA, USA: Edward Elgar, pp. 3–27.
4. Beath J. (2002). UK Industrial Policy: Old Tunes on New Instruments? *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 18, no. 2, pp. 221–239.
5. Warwick K. (2013). Beyond Industrial Policy: Emerging Issues and New Trends. *OECD Science, Technology and Industry Policy Papers*, no. 2. OECD Publishing.
6. Dement'ev V. (2009). Chto my issleduem, kogda issleduem instituty? [What do we study when we study institutions?]. *Terra Economicus*, vol. 7, no. 1, pp. 13–30. (in Russian)

7. Zvieriakov M. I. (2016). Promyslova polityka i mekhanizm yii realizatsii [Industrial policy and mechanism of implementation]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 6, pp. 3–18. (in Ukrainian)
8. Karr E. (1990). *Istoriya Sovetskoy Rossii* [History of Soviet Russia]. Book. 1, vol. 2. Moksva. (in Russian)
9. Keyns Dzh. M. (2015). *Obshchaya teoriya zanyatosti, protsenta i deneg* [General theory of employment, interest and money]. Sankt-Peterburg. Moskva: Gelios Arv. (in Russian)
10. List F. (2005). *Natsional'naya sistema politicheskoy ekonomii* [National system of political economy]. Moskva: Evropa. (in Russian)
11. Nowak M., Highfield R. (2012). *Super Cooperators: Altruism, Evolution, and Why We Need Each Other to Succeed*. N. Y.: Free-Press.
12. Rodrik D. (2004). *Industrial Policy for the Twenty-First Century*. Cambridge: Harvard University.
13. Rozenfel'd Ya.S. (1926). Promyshlennaya politika SSSR (1917–1925) [Industrial policy of the USSR (1917–1925)]. Moskva: Planovoe khozyaystvo. (in Russian)
14. Simon H. (1993). Altruism and economics. *The American Economic Review*, vol. 83, no. 2, pp. 156–161.
15. Federico G. (Ed.), Foreman-Peck J. (1999). *European Industrial Policy: Introduction. European industrial policy: The twentieth-century experience*. N.Y.: Oxford University Press, pp. 1–17.
16. Foreman-Peck J. (2006). Industrial policy in Europe in the 20th century. *EIB Papers*, vol. 11, no. 1, pp. 36–62.
17. Khudokormov A. G. (1998). *Istoriya ekonomicheskikh ucheniy* [History of Economic Thought]. Ch. 21. § 2. Keynsianskie kontseptsii “bol'shogo tolchka”. Moskva: Infra-M. (in Russian)
18. Vydobora V. V. (2021). Evoliutsiia teorii i paradyhm promyslovoi polityky [Evolution of theories and paradigms of industrial policy]. *Ekonomichnyi prostir*, no. 165, pp. 7–12. (in Ukrainian)
19. Vydobora V. V. (2020). Naukovi zasady promyslovoi polityky: zarubizhnyi dosvid [Scientific principles of industrial policy: foreign experience]. *Visnyk KNUTD. Seriya : Ekonomichni nauky*, no. 4 (149), pp. 17–26. (in Ukrainian)

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-2>
УДК 336.7:368

Македон В. В.

доктор економічних наук,
професор кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Михайленко О. Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Makedon Vyacheslav

Doctor of Economics Sciences,
Professor of International Economics and World Finance Department,
Oles Honchar Dnipro National University

Mykhailenko Olha

Candidate of Economics Sciences,
Assistant Professor of International Economics and World Finance Department,
Oles Honchar Dnipro National University

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ МІЖНАРОДНОГО СТРАХОВОГО РИНКУ НА ЗАСАДАХ ПОРІВНЯЛЬНИХ ДЕТЕРМІНАНТ

ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE INTERNATIONAL INSURANCE MARKET ON THE BASIS OF COMPARATIVE DETERMINANTS

В результаті проведеного дослідження продемонстровано актуальність заявленої теми, яка підтвердила як теоретичні, так і практичні роботи, що залишаються на порядку денному міжнародного страхового співтовариства. Використано теорію та практику «ромба конкурентоспроможності» Майкла Портера з метою визначення основних детермінант та вбудованих у них показників, що впливають на розвиток та функціонування національного страхового сектора, на основі чого через призму методичних аспектів міжнародної конкурентоспроможності визначається місце національного страхового ринку у світовому господарстві. За підсумками кореляційного аналізу обраних компонентів робиться висновок про ефективність звернення до досвіду країн Центрально-Східної Європи та до Китаю, тому що їх страхові ринки знаходяться на максимально наближеній відстані та беруть активну участь у процесі впровадження міжнародних стандартів.

Ключові слова: конкурентоспроможність, міжнародний страховий ринок, страховий сектор, детермінанти ринку, фінансова стійкість, рангова кореляція.

As a result of the conducted research, the relevance of the declared topic was demonstrated, which confirmed both theoretical and practical works that remain on the agenda of the international insurance community. In connection with the fact that the achievement of the set goal is based on a careful study of international experience, the activities of individual national insurance markets, their infrastructure and participants, clarification of concepts and the development of development directions, the author uses a comprehensive approach that takes into account the manifestations of globalization in financial markets, as well as specific features of the development of national insurance markets. The theory and practice of Michael Porter's "diamond of competitiveness" was used in order to determine the main determinants and indicators embedded in them that affect the development and functioning of the national insurance sector; based on which, through the prism of methodological aspects of international competitiveness, the place of the national insurance market in the world economy is determined. Based on the results of the correlation analysis of the selected components, a conclusion is made about the effectiveness of applying to the

experience of the countries of Central and Eastern Europe and to China, because their insurance markets are at the closest possible distance and actively participate in the process of implementing international standards. According to the results of the analysis of the insurance market of Central-Eastern Europe, it is concluded that the lack of a ready-made material and technical base requires the expansion of the preparatory stage and sets the task of accumulating capital in the industry, improving the qualifications of personnel, as well as attracting external experts. The most successfully set tasks were solved in the insurance market of China, whose experience is worthy of implementation in the strategy of managing the solvency of insurance companies. The expediency of using a differentiated approach (principle of proportionality) regarding the level of requirements, as well as recognition of the need for parallel work on quantitative and qualitative components through the institution of the regulator, is substantiated.

Keywords: competitiveness, international insurance market, insurance sector, market determinants, financial stability, rank correlation.

Постановка проблеми. Формування надійного та стійкого міжнародного страхового ринку, що відповідає вимогам якості надання послуг, їх доступності та прозорості, має лежати в основі будь-якої стабільної та ефективної міжнародної економічної системи як умова забезпечення безперервності процесу відтворення, гарантії прав та обов'язків громадян, а також захисту стратегічних інтересів держави. Для світового страхового господарства робота з удосконалення парадигми регулювання знаходить свій відбиток у зміні вимог до капіталу, якості управління та нагляду. Для забезпечення конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості галузі як на внутрішньому ринку, так і на міжнародній арені регулюючі органи займаються впровадженням та адаптацією міжнародних стандартів, побудованих на принципово новій системі регулятивних відносин. Ця концепція поєднує у собі сукупність кількісних і якісних інструментів управління, націлених вдосконалення оцінки платоспроможності та підвищення стійкості фінансових інститутів [1, с. 103].

У процесі прийняття рішення щодо розробки певних підходів важливо перевірити адекватність і можливість впровадження аналогічних стандартів з урахуванням особливостей та рівня розвитку ринків, що розвиваються. Традиційно страхові ринки різних країн заведено порівнювати за низкою показників, які відповідають за темпи приросту збору премій, щільність та рівень проникнення страхування, а також кредитні рейтинги [2]. Окремо взяті показники, на думку авторів, викликають менший інтерес для вузькоспрямованого порівняння ринків, у зв'язку з чим є пропозиція розробки інтегральної оцінки, яку можна розглянути через призму конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання підвищення ефективності управління вбудовуються у стратегію підвищення фінансової стійкості та конкурентоспроможності будь-якого сектора незалежно від рівня розвитку. Це визначає актуальність теми та увагу до проблеми як з боку зарубіжних, так

і вітчизняних вчених та дослідників. Науково-прикладні висновки, що поєднують тенденції світового страхового господарства та досвід діяльності в міжнародних стандартах або в русі до них, міститься в роботах зарубіжних дослідників, таких як: Бонецький О., Горіславець П., Заволока Ю., Єфременко А., Желізняк Р., Клапків Ю., Лактіонова О., Македон В., Мандра Н., Метеленко Н., Петришин Н., Подра О., Шапенко Л.

Мета статті. На засадах використання теоретичних і практичних положень «ромбу конкурентоспроможності» М. Портера провести систематизацію основних компонентів та детермінант, що визначають рівень розвитку міжнародного страхового ринку. Застосувати отриману інформацію для цілей порівняльного аналізу страхових секторів різних країн та регіонів для виявлення найближчих за рівнем взаємного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Міжнародний страховий сектор включає велику кількість суб'єктів, об'єктів, елементів інфраструктури, що забезпечують здійснення суб'єктно об'єктних взаємозв'язків і формують базу для розвитку потенціалу галузі. Сукупність елементів, і навіть існуючий ресурс розвитку визначають, можна назвати досліджуваний об'єкт конкурентоспроможним. Ця взаємозалежність понять визначає потенційне використання теорії міжнародної конкурентоспроможності як у широкому значенні для підтримки національного сектора та визначення факторів його інвестиційної привабливості або, навпаки, шляхів його розвитку, так і у вузькому сенсі для виконання одного із завдань дослідження, що полягає у пошуку зарубіжних страхових ринків, що знаходяться їх приблизно на одному рівні розвитку [3, с. 102]. На думку авторів, найбільш підходящим інструментом цієї мети є ромб конкурентоспроможності М. Портера.

Теорія М. Портера дає нове пояснення конкурентних переваг, засноване на припущенні, що фірма досягає успіху при сприятливому поєднанні чотирьох детермінант (ромб визначальних факторів) конкретного сектора виробництва (рис. 1).

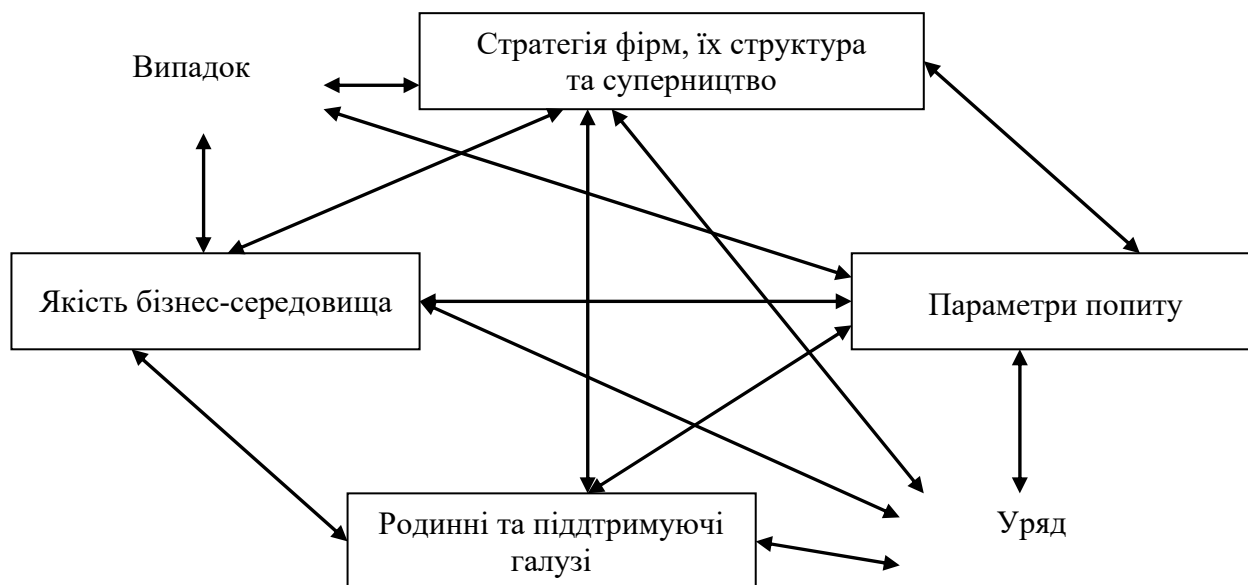


Рис. 1. Ромб факторів міжнародної конкурентної переваги М. Портера [4, с. 198–199]

Ромб економічного розвитку описує взаємозв'язок стратегії компаній з її структурою, конкуренцією, параметрами попиту, суміжними галузями, якістю бізнес-середовища. Конкурентоспроможність галузі в теорії міжнародної торгівлі визначається через призму середовища, в якому акумулюються та взаємодіють окремі фактори [5]. У процесі еволюції середовища створюються умови зародження та розвитку підприємств, і навіть забезпечення міжнародної конкурентоспроможності. У цьому теорія конкурентоспроможності полягає в тому, що найважливіші чинники не успадковуються, а створюються.

У контексті вирішення однієї з поставлених завдань з метою дослідження та пошуку найбільш релевантних способів перейняття міжнародного досвіду авторами було прийнято рішення спроектувати методику оцінки конкурентоспроможності на страхування, причому цікаво розглянути його потенціал стосовно теорії міжнародної конкурентоспроможності з точки зору потенційної залученості ринку до світового страхового господарства, а з погляду розвитку ринку як такого через призму розвитку детермінант кожної окремо й у системи взаємозв'язків загалом [6, с. 64].

Застосовуючи цей підхід до страхової галузі, можна таким чином охарактеризувати відповідні детермінанти, включивши до їх переліку як явний вплив держави та зовнішніх шоків (випадку) (табл. 1).

Різний ступінь зрілості ринку, що характеризується набором та розвиненістю детермінант, визначає вектор розвитку, а також можливі способи впровадження міжнародних

стандартів або необхідність їх модифікації з метою відповідності законодавству та максимізації користі для національного ринку. Для забезпечення репрезентативності результатів автором було прийнято рішення у кожній детермінанті взяти обмежений перелік показників, що відповідає зазначеним у таблиці 2 факторам, на основі яких можна скласти найбільш комплексний та достовірний профіль страхової галузі обраного регіону.

Необхідно пояснити, що для якісних факторів (розвиненість фінансових послуг, наявність перестраховальної ємності та альтернативних джерел капіталу, ризик-менеджмент, нагляд) використовується бальна оцінка, яка надається на основі експертного аналізу відкритих джерел інформації.

Формуючи порівняльний масив даних, порівнюючи значення кожного параметра з максимальним значенням у ряду або з абсолютним максимумом (для бальної оцінки), розглянемо відносні значення в діапазоні від 0 до 100, де «0» буде відповідати повній відсутності інструмента, а «100» максимальному параметру у цій вибірці, проміжні значення будуть визначати рівень розвитку в порівнянні (табл. 3).

Графічно розкид і взаємозв'язок параметрів на основі бальної системи можна представити у вигляді рис. 2.

З рисунку 2 очевидно простежується кореляція рядів аналізованих показників на страховому ринку та ринках країн Центрально-Східної Європи, а також страховому ринку Китаю, з чого можна висунути гіпотезу про наявність кореляції між векторами розвитку зазначених страхових ринків.

Таблиця 1

Детермінанти розвитку міжнародної страхової галузі

Детермінанти	Чинники	Показники розвитку
Внутрішній попит	– кількісні показники попиту в розрізі по сегментах (наявність та розвиток галузей, де необхідна страхова підтримка, платоспроможне населення); – якісна структура попиту фінансових послуг; – ступінь схильності до ризику; – рівень розвитку економіки і фаза циклу ділової активності; – структура ВВП країни.	– рівень проникнення страхування; – рівень покриття; – рівень довіри; – вимоги ринку щодо якості послуг та нових продуктів; – потенціал зростання внутрішнього попиту; – співвідношення між добровільним та обов'язковими видами страхування.
Факторні умови	– людські ресурси; – фізичний капітал; – капітал та фінансові ресурси; – інфраструктура.	– наявність кваліфікованої робочої сили (у тому числі актуаріїв, андеррайтерів, ризик-менеджерів, IT-фахівців); – обмін міжнародним досвідом; – наявність чи можливість придбання програмного забезпечення; – робота з big data; – якість послуг; – наявність необхідної ємності (капітал у галузі); – співвідношення премій за видами.
Стратегія, структура, конкуренція у галузі	– місія, стратегія, цілі; – структура ринку; – структура управління; – конкуренція.	– структура ринку (співвідношення резидентів/нерезидентів, наявність представництв та дочірніх компаній ТНК); – принципи транспарентності діяльності; – існуючі стандарти звітності; – практика внутрішнього контролю та аудиту; – розвиненість інституту ризик-менеджменту; – рівень концентрації ринку; – наявність конкуренції на ринку; – наявність інститутів, саморегулюючих організацій.
Споріднені та підтримуючі галузі	– розвиненість банківського сектора; – агенти та посередники; – інформаційні технології; – перестраховування; – інститут актуаріїв; – сюрвей та врегулювання збитків; – брокери; – рейтингові агенції.	– розподіл каналів продажу; – частка банком страхування; – рівень розвитку IT-інфраструктури; – роль посередників над ринком (і страхові, і перестраховальні); – наявність необхідних спеціалістів; – присутність на ринку перестраховувальників з міжнародним рейтингом.
Держава	– нагляд та регулювання; – нормативно-правова база; – діалог із ринком; – проведення кількісних та якісних досліджень.	– наявність стратегії розвитку та дорожніх карт; – наявність якісної та доступної нормативно-правової бази, що регулює діяльність сектору; – можливість використання міжнародного досвіду; – стандарти платоспроможності; – проведення стресових тестувань ринку; – можливість здійснення як нагляду, а й регулювання як консультування.
Випадок	– зовнішні шоки; – внутрішні шоки.	Потенційний вплив на сектор подій, що не перебувають під контролем та впливом галузі, є «чорними лебедями».

Джерело: сформовано за даними: [4; 7; 8; 9]

Таблиця 3

Показники розвитку страхових ринків регіонів і країн світу за підсумками 2021 р. [10]

Оціночний показник	Характеристика	Західна Європа	Країни ЦСЄ	Китай	Японія	ПАР	США
Щільність страхування, дол. США	Страхові премії на душу населення	3395	169	337	3732	762	4174
Рівень проникнення, %	Відношення страхових премій до ВВП	9,2%	1,9%	4,1%	9,5%	14,3%	7,30%
Розвинутість фінансових послуг (бали, максимум 7)	Рівень розвиненості фінансового сектора	4,5	4,2	4,2	4,9	4,4	5,7
Частка операційних витрат (%)	Витрати страховиків на ведення справи стосовно бруто-премій	16%	30%	27,0%	17%	12%	12%
Перестраховування (бали, максимум 10)	Наявність перестраховувальної ємності, розвиненість альтернативних джерел капіталу	9	8	7,5	9	7	9,5
Розвиненість ризик менеджменту (бали, максимум 10)	Рівень розвитку ризик-менеджменту	8,5	7	5	8	5	9
Нагляд (бали, максимум 10)	Існуючі стандарти діяльності, наглядові вимоги	8	8	7	9	6	8

Таблиця 3

Відносні показники розвиненості страхових ринків регіонів і країн світу за підсумками 2021 р. [11]

Показник	Регіон / Країна світу					
	Західна Європа	Країни ЦСЄ	Китай	Японія	ПАР	США
Щільність страхування	81	4	8	89	18	100
Рівень проникнення	64	13	29	66	100	51
Фінансовий ринок	71	60	60	70	63	81
Операційні витрати	50	94	85	55	37	38
Перестраховування	90	80	75	90	70	95
Ризик-менеджмент	85	70	50	80	50	90
Нагляд	80	80	70	90	60	80

Для підтвердження цієї гіпотези доцільно звернутися до математичної статистики та розрахувати коефіцієнт кореляції. Оскільки в даному випадку йдеться про зіставлення групи параметрів, представлених набором даних по країні або регіону, для порівняння рядів можна використовувати коефіцієнт кореляції Спірмена, який ґрунтується на впорядковуванні показників низки за рівнем спадання з присвоєнням відповідного рангу [12]. У тому випадку, якщо ранги показників у більшості випадків збігаються (великому значенню одного показника відповідає більше значення аналогічного показника іншого вектора), можна дійти невтішного висновку

про наявність прямої кореляційної зв'язку. Повний збіг рангів означає максимально тісний прямий зв'язок, а повна протилежність рангів – зворотний зв'язок. У контексті дослідження збіг рангів говорить про схожість страхових ринків і, як наслідок, кращому використанні досвіду відповідної країни або регіону для впровадження міжнародних стандартів. Формула коефіцієнта Спірмена виглядає так:

$$P = 1 - \frac{6 \sum_{i=1}^n d^2}{n(n^2 - 1)}, \quad (1)$$

де d^2 – квадрат відхилень по i -му рангу;
 n – число показників-індикаторів ризику.

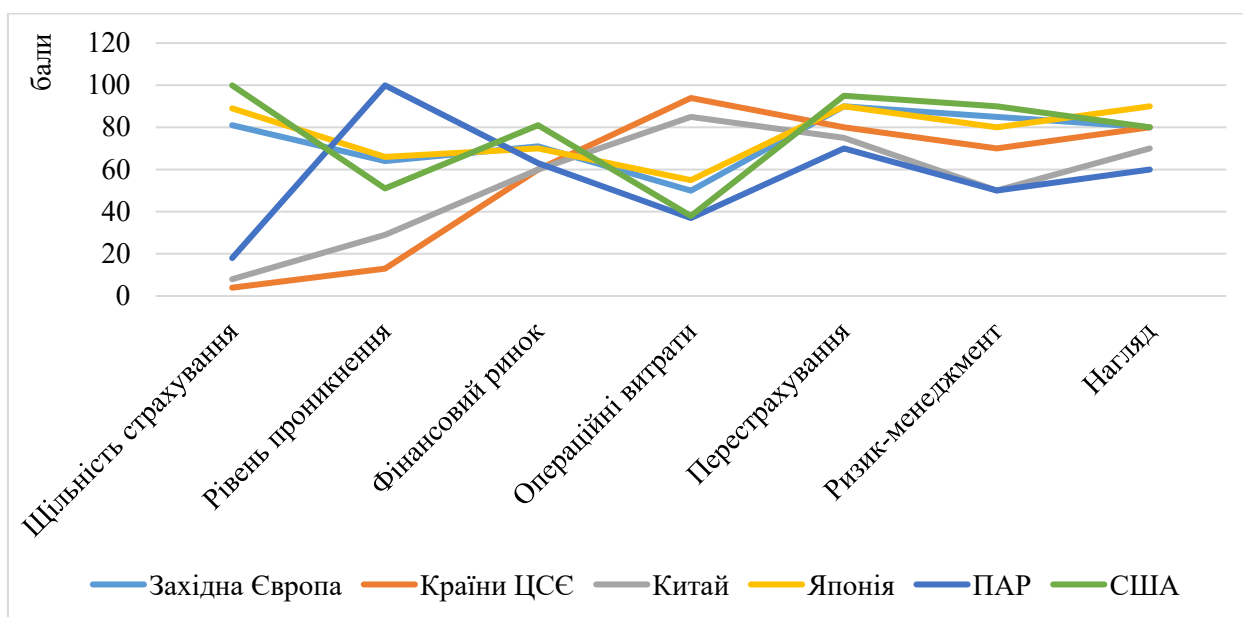


Рис. 2. Порівняльний аналіз розвитку страхових ринків у розрізі країнами та регіонами у 2021 р.

Джерело: побудовано за даними: [11]

Розрахункові результати, отримані з формули (1), дають підстави для прийняття гіпотези про наявність кореляційної залежності в генеральній сукупності: коефіцієнти рангової кореляції Спірмена, що визначають схожість страхового ринку Центрально-Східної Європи з Китаєм, дорівнюють 0,991 і 0,96 про наявність дуже тісної (дуже високої) кореляційної залежності. Перевірка статистичної значущості вибіркового коефіцієнта кореляції, здійснювана з допомогою статистичного критерію (t-статистика) з рівнем значимості $\alpha = 0,05$, дає підстави визнання обох коефіцієнтів значимими. Розрахункові показники кореляційного аналізу інших країн вибірки виявилися статистично не значущими.

Таким чином, згідно з результатами дослідження, інтегральна оцінка через призму конкурентоспроможності дозволяє порівняти страхові ринки не за одним показником, а за їх сукупністю. Кореляційний аналіз показує однорідність структури страхового ринку Центральної та Східної Європи та ринком Китаю. Співвідношення основних показників визначає як напрями розвитку, а й виявляє особливості кожного конкретного регіону чи країни. Як наслідок, ризики, яким приділяється більша увага, не однакові і не можуть визначатися якимись наднаціональними стандартами. Наприклад, за даними щорічного дослідження міжнародної консалтингової компанії «PWC», спрямованого на виявлення основних ризиків, яким схильні страхові компанії, як основні в Центральній та Східній Європі виділяли макроекономічний ризик та

ризик процентної ставки, акцент на які зрушився на тлі невизначеності в економічній політиці країн Західної Європи, що визначається низькою ставкою рефінансування та супутніми заходами її стабілізації, а також геополітичними питаннями у східній частині континенту.

Тим часом, світова страхова громадськість вже протягом кількох років як основний ризик виділяла регуляторний, тобто ризик, що визначається здатністю виконувати вимоги наглядового органу та відповідати запропонованим стандартам. Цей напрям стратегії зачіпає як адміністративну складову, а й фінансову стійкість компанії, оскільки застосування міжнародних стандартів на відносно зрілому ринку призводить до вибудовування взаємозалежності всіх компонентів, включаючи чинник розкриття інформації. Крім того, для великих компаній схвалення регулятора, наприклад, у вигляді визнання внутрішньої моделі може стати тригером підвищення її конкурентоспроможності та збільшення ринкової привабливості та вартості для всіх стейкхолдерів. Для малого бізнесу відповідність вимогам регулятора є гарантом їхньої присутності на ринку, а також може стати фактором залучення капіталів у галузь, що є особливо актуальним для регіональних компаній.

Висновки. Було впроваджено концепцію ромба конкурентоспроможності Майкла Портера як інструменту ідентифікації середовища, в якому функціонує страхова галузь. Адаптація моделі на міжнародний страховий

ринок дає змогу виділити детермінанти, що визначають вектор розвитку національного ринку. Сукупність граней, що поєднує наявні чинники, реалізовані у галузі стратегії, внутрішній попит та взаємодія з підтримуваними галузями під контролем і за підтримки держави у вигляді наглядового органу та з поправкою на можливі шоки, дозволяє провести інтегральну оцінку та порівняння страхових ринків різних країн та регіонів. Проведено порівняльний аналіз страхових ринків з метою виявлення країн та регіонів, що відрізняються однорідними параметрами

конкурентоспроможності. Різний ступінь зрілості ринку, що характеризується набором та розвиненістю детермінант, визначає напрям, а також можливі способи впровадження міжнародних стандартів або необхідність їх модифікації з метою відповідності законодавству та максимізації користі для національного ринку. Отримані результати пропонується використовувати для вибору та розробки ефективної стратегії впровадження міжнародного досвіду використання стандартів ризик-орієнтованого підходу на національному страховому ринку.

Список використаних джерел:

1. Заволока Ю. М., Єфременко А. Г., Малащенко Ю. А. Особливості функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Економіка та держава*. 2020. № 6. С. 102–106.
2. Makedon V., Mykhailenko O., & Vazov R. Dominants and Features of Growth of the World Market of Robotics. *European Journal of Management Issues*. 2021. № 29(3). P. 133–141.
3. Желізняк Р. Й., Бонетський О. О., Жулевич М. І. Розвиток світового ринку страхування в умовах діджиталізації. *Modern Economics*. 2019. № 17. С. 100–104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)16](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)16).
4. Клапків Ю. М. Ринок страхових послуг: концептуальні засади, технічні інновації та перспективи розвитку : монографія. Тернопіль : ТНЕУ, 2020. 568 с.
5. Шапенко Л. О. Міжнародний досвід адміністративно-правового регулювання страхування у сфері інноваційно-інвестиційної діяльності. *Юридичний вісник. Повітряне і космічне право*. 2015. № 3. С. 84–89.
6. Македон В. В., Валіков В. П., Рябик Г. Є. Розвиток світового ринку ділових інтелектуальних послуг під впливом економіки 4.0. *Нобелівський вісник*. 2019. № 1. С. 59–72.
7. Metelenko N. G., Kovalenko O. V., Makedon V. V., Merzhynskyi Y. K., Rudych A. I. Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters. *Journal of Security and Sustainability Issues*. 2019. № 9(1). P. 77–89. DOI: [http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1\(7\)](http://doi.org/10.9770/jssi.2019.9.1(7))
8. Мандра Н. Г., Лактіонова О. Ю. Необхідність цифрових технологій у бізнес-процесах страховиків. *Економічний простір*. 2020. № 154. С. 202–206.
9. Подра О. П., Петришин Н. Я. Особливості розвитку вітчизняного страхового ринку та напрями активізації страхової діяльності в умовах становлення цифрової економіки. *Електронне фахове видання «Ефективна економіка»*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/78.pdf.
10. Insurance Global Market Report 2022. URL: https://www.researchandmarkets.com/reports/5591906/insurance-global-market-report-2022?gclid=CjwKCAjwvsqZBhAlEiwAqAHEl6bI-35y77N2yiiS8rmH3moLHaun9vGWz3t-QV-63hXzstf_r2jBB0CSDkQAvD_BwE.
11. Global insurance market trends. URL: <https://www.oecd.org/finance/globalinsurancemarkettrends.htm>.
12. Horyslavets P., Plonka M., Trynchuk V. Experience marketing and its tools in promoting.

References:

1. Zavoloka Y. M., Efremenko A. G. and Malashenko Y. A. (2020) Osoblyvosti funktsionuvannya strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh suchasnoyi tsyfrovoyi transformatsiyi [Features of functioning of the insurance market of Ukraine in the conditions of modern digital transformation]. *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 102–106.
2. Makedon V., Mykhailenko O., & Vazov R. (2021) Dominants and Features of Growth of the World Market of Robotics. *European Journal of Management Issues*, no. 29(3), pp. 133–141.
3. Zheliznyak R. Y. Bonetsky O. O. and Zhulevich M. I. (2019) Rozvytok svitovoho rynku strakhuvannya v umovakh didzhytalizatsiyi [Development of the world insurance market in terms of digitalization]. *Modern Economics*, vol. 17, pp. 100–104. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V17\(2019\)16](https://doi.org/10.31521/modecon.V17(2019)16).
4. Klapkiv Y. M. (2020), Rynok strakhovykh posluh: kontseptualni zasady, tekhnichni innovatsii ta perspektyvy rozvytku [The market of insurance services: conceptual principles, technical innovations and prospects of development], monograph, TNEU, Ternopil, Ukraine, 568 p.
5. Shapenko L. O. (2015) Mizhnarodnyy dosvid administrativno-pravovoho rehulyuvannya strakhuvannya u sferi innovatsiyno-investytsiynoyi diyal'nosti [International experience of administrative and legal regu-

lation of insurance in the field of innovation and investment activities]. *Yurydychnyj visnyk. Povitriane i kosmichne pravo*, vol. 3, pp. 84–89.

6. Makedon V. V., Valikov V. P., Ryabyk G. E. (2019) Rozvytok svitovoho rynku dilovykh intelektual'nykh posluh pid vplyvom ekonomiky 4.0 [Development of the world market of business intellectual services under the influence of economy 4.0]. *Nobel Herald*, no. 1, pp. 59–72.

7. Metelenko N. G., Kovalenko O. V., Makedon V. V., Merzhynskyi Y. K., Rudykh A. I. (2019), “Infrastructure security of formation and development of sectoral corporate clusters”, *Journal of Security and Sustainability Issues*, vol. 9(1), pp. 77–89.

8. Mandra N. G. and Laktionova O. Y. (2020) Neobkhdnist' tsyfrovyykh tekhnolohiy u biznes-protsesakh strakhovykiv [The need for digital technologies in the business processes of insurers]. *Ekonomichnyi Prostir*, vol. 154, pp. 202–206.

9. Podra O. P. and Petrishin N. Ya. (2020) Osoblyvosti rozvytku vitchyznyanoho strakhovoho rynku ta napryamy aktyvizatsiyi strakhovoyi diyal'nosti v umovakh stanovlennya tsyfrovoyi ekonomiky [Features of development of the domestic insurance market and directions of activization of insurance activity in the conditions of formation of digital economy]. *Efektivna ekonomika*, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/78.pdf.

10. Insurance Global Market Report 2022. Available at: https://www.researchandmarkets.com/reports/5591906/insurance-global-market-report-2022?gclid=CjwKCAjwvsqZBhAlEiwAqAHEla-6bI-35y77N2yiiS8rmH3moLHaun9vGWz3t-QV-63hXzstf_r2jBB0CSDkQAvD_BwE (accessed 20 September 2022).

11. Global insurance market trends. available at: <https://www.oecd.org/finance/globalinsurancemarket-trends.htm> (accessed 21 September 2022).

12. Horyslavets P., Plonka M. and Trynchuk V. (2018) Experience marketing and its tools in promoting the insurance services, *Innovative Marketing*, no. 14(1), pp. 41–48.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-3>

УДК 355/359-63: 338.054.23

Самойлик Ю. В.

доктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1335-2331>

Боровик Т. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1703-3621>

Вернигора М. В.

здобувач наукового ступеня доктора філософії,
Полтавський державний аграрний університет

Samoilyk Iuliia

Doctor of Economic Science, Professor,
Poltava State Agrarian University

Borovyk Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor,
Poltava State Agrarian University

Vernygora Maxym

PhD student,
Poltava State Agrarian University

СТРАТЕГІЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ АГРОПРОДОВОЛЬЧОГО СЕКТОРУ ЕКОНОМІКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ЗАГРОЗ І ВИКЛИКІВ

THE ECONOMY'S AGRICULTURE SECTOR'S INNOVATIVE DEVELOPMENT STRATEGY UNDER THE GLOBALIZATION THREATS AND CHALLENGES CONDITIONS

У статті набули подальшого розвитку підходи щодо визначення головних векторів та тенденцій розвитку аграрного сектору економіки в умовах глобалізаційних змін. Ідентифіковано головні проблеми цієї сфери, досліджено деструктивні впливи війни в Україні на економіку та аграрний сектор на національному та глобальному рівнях. Здійснено огляд глобальних тенденцій розвитку аграрної сфери, проведено діагностику цінових коливань на продукцію сільського господарства та, зокрема, індексу споживчих цін. Ідентифіковано найбільших виробників продовольства, зокрема пшениці у світі, виявлено позицію України на світовому агропродовольчому ринку. Проведено дослідження тенденцій зміни частки валової доданої вартості в загальній доданій вартості в розрізі груп країн та світі в цілому, підтверджено закономірність, яка полягає в тому, що чим вищий загальний економічний розвиток країни, тим меншу частку займає аграрний сектор у ВВП, що зумовлено розвитком інших високотехнологічних галузей з високою доданою вартістю. Розроблено нові підходи щодо обґрунтування стратегії інноваційного розвитку агропродовольчого сектору економіки в умовах глобалізаційних загроз і викликів.

Ключові слова: аграрний сектор економіки, стратегія інноваційного розвитку, глобалізаційні впливи та ризики, військові дії, вектори стратегічного розвитку.

In the article, the approaches to determining the main vectors and trends of the economy's agrarian sector development under the conditions of globalization changes have been further developed. The main problems of this sphere have been identified, the destructive effects of the war in Ukraine on the economy and the agricultural sector at the national and global levels have been investigated. An overview of global trends in the development of the agrarian sphere has been carried out, a diagnosis of price fluctuations for agricultural products and, in particular, the consumer price index has been carried out. The largest food producers, in particular wheat, in the world have been identified, and the Ukraine's position in the global agri-food market has been revealed. It has been found out that agricultural products in particular grain production volume increased in the world during the last years. The leading producers of wheat are China, India, Russia, USA, France, Australia, Ukraine, Pakistan, Argentina, Canada, Germany, Turkey. Ukraine entered the TOP-10 world producers since 2014. Research of trends in changes in the share of gross value added in total value added across groups of countries and the world as a whole has been

conducted, and the pattern has been confirmed, that the higher the general economic development of the country, the smaller the share of the agricultural sector in GDP. It is due to the development of other high-tech industries with high added value. New approaches have been developed to justify the economy's agriculture sector's innovative development strategy under the globalization threats and challenges conditions. This strategy has to be formed according to the following vectors: geopolitical relations in the world aggravation; unpredictable climate changes; environmental trends strengthening; comprehensive digitization; growing role of global logistics; energy problem solution. Implementation of the developed strategic approach will minimize the negative impact of these destructors in the future.

Keywords: agrarian sector of the economy, strategy of innovative development, globalization influences and risks, military operations, vectors of strategic development.

Постановка проблеми. Агропродовольчий сектор відіграє провідну роль в економіці в глобальному вимірі. Наявність ресурсів – це головна передумова для розвитку цієї сфери. Ті країни, що володіють достатньою площею сільськогосподарських угідь високої якості, а також мають сприятливі природно-кліматичні умови для вирощування культур, займають домінуюче положення на глобальному агропродовольчому ринку. Деякі країни, які мають унікальні ресурси, виробляють нішеву агропродовольчу продукцію, формуючи цим свої конкурентні переваги. Ті держави, які не мають відповідних ресурсів, є споживачами аграрної продукції. Отже, всі країни взаємопов'язані кон'юнктурою агропродовольчого ринку. В умовах збільшення чисельності населення у світі попит на продовольство невпинно зростає, що зумовлює необхідність обґрунтування інноваційних стратегій розвитку агропродовольчого сектору економіки. Сучасний стан цієї сфери найбільше серед інших перебуває під впливом глобалізаційних викликів та ризиків. Зокрема, деструктивний вплив на аграрний сектор здійснила пандемія COVID-19, зростання світових цін на нафту, а найсуттєвіший – війна України з Росією. Військові дії призвели до блокади портів України, як наслідок, це вплинуло на світову кон'юнктуру агропродовольчого ринку, значна кількість країн опинилась на межі голоду, крім того, були порушені логістичні маршрути, які охоплювали низку держав. Такі глобалізаційні виклики і ризики вимагають нової стратегії інноваційного розвитку агропродовольчого сектору економіки, яка насамперед буде багатовекторною, гнучкою та адаптивною та міститиме альтернативні рішення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного розвитку аграрного сектору економіки та впровадження відповідних інновацій в систему стратегічного планування відображена у працях низки науковців, зокрема: Демчук В. [1], Бенсе М. [4], Негрей М., Тараненко А., Костенко І. [2], Трофімцева О. [3], Кемпенью В. [5], Комеліна О., Самойлик Ю., Болдирєва Л., Храпкіна В. [7], Ян Р., Ванг Ш., Жен Л., Лапорте Г. [9], Зось-Кіор М., Кукса І., Сороська М. [10]

та ін. Науковці підкреслюють провідну роль аграрного сектору як в економіці України, так і в глобальному просторі, при цьому, акцентують увагу на необхідності вирішення низки проблем, що гальмують розвиток даного сектору економіки на національному рівні.

Так, Негрей М., Тараненко А., Костенко І. [2], підкреслюючи те, що аграрний упродовж кількох років забезпечує позитивне зовнішньоторгівельне сальдо країни, виділяють значну кількість проблемних питань в цій сфері, що потребують негайного вирішення, зокрема: непрозорість земельних відносин; невідповідність міжнародним стандартам якості та безпеки; низький рівень інвестування; неадаптовані законодавчі акти України до вимог ЄС; проблема перерозподілу ринку в ринковій самостійності; підвищена залежність від державного фінансування; низький рівень інноваційної активності; недосконалість логістика [2]. Крім того, ці та інші науковці, зокрема Бенсе М. [4], Кемпенью В. [5] досліджують деструктивні чинники та наслідки їх впливу на економіку та аграрний сектор України та світу у результаті війни з росією, при цьому, науковці прогнозують кризові явища, які можуть тривати близько 15 років, для їх подолання необхідно звернути увагу на такі складові стратегічного розвитку, як енергоефективність, прогнозування змін клімату, зміцнення продовольчої безпеки, посилення обороноздатності, забезпечення сталого розвитку. Таким чином, сучасний стан аграрного сектору економіки перебуває під впливом деструктивних глобалізаційних чинників, викликаних насамперед війною в Україні. Ця проблема не є локальною і охоплює більшість країн світу, крім того, військові дії оголили інші проблеми аграрної сфери, що негативно відображаються на продовольчій безпеці у світі. За таких умов виникає необхідність розроблення нових підходів щодо обґрунтування стратегії інноваційного розвитку агропродовольчого сектору економіки в умовах глобалізаційних загроз і викликів, що дозволить мінімізувати негативний вплив цих деструкторів у майбутньому.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є розвиток досліджень сучасного

стану аграрного сектора економіки в глобальному середовищі, виявлення основних лідерів аграрного ринку, характеристика ролі цієї сфери в економіці основних груп країн, визначення стратегічних векторів інноваційного розвитку агропродовольчого сектору економіки в умовах глобалізаційних загроз і викликів.

Виклад основного матеріалу. Аграрна продукція є ключовим товаром на світовому ринку, оскільки у торгівлі задіяні майже всі країни світу, при цьому, агропродукція має стабільний попит, незважаючи на глобальні та локальні виклики та ризики. У цілому можна вважати, що базові агропродовольчі товари є нееластичними за ціною. Зокрема, попит на зерно є порівняно стабільним, не дивлячись на підвищення чи зниження цін, оскільки цей продукт є основним у раціоні харчування населення більшості держав, а також є сировиною для подальшого виробництва продовольчих та непродовольчих товарів. Щодо еластичності рослинної олії, то цей товар є більш еластичним, порівняно із зерном, оскільки має різновиди, які, по-суті, є взаємозамінними. Так, на першому місці за споживанням у світі знаходиться оливкова олія, на другому – ріпакова, на третьому – соняшникова, далі знаходяться лляна, кукурудзяна, конопляна, гарбузова та ін. Кожен із цих продуктів є унікальним за своїми властивостями та вмістом мікроелементів. Разом з тим, за необхідності, один вид олії може бути замінений іншим. Стосовно продукції тваринництва, то незважаючи на її важливість для харчування людей, у світовому

розрізі ці товари можна вважати еластичними. По-перше, торгівля на міжнародних ринках продукцією тваринництва є досить обмеженою, порівняно із продукцією рослинництва, що насамперед пов'язано із особливістю цих товарів, зокрема обмеженим терміном придатності, схильністю до погіршення якості через епідемії, захворювання тварин. Варто зазначити, що під впливом глобалізаційних тенденцій традиційні продукти тваринного походження все більше перебувають під загрозою заміни продуктами рослинного походження (наприклад, м'ясо на рослинній основі (веганське м'ясо), мигдальне, кокосове молоко тощо).

Отже, коливання цін по-різному впливають на кон'юнктуру ринку в розрізі видів агропродовольчих товарів. Протягом липня 2019 р. по липень 2022 р. спостерігається суттєве підвищення цін на продукти харчування. Світовий індекс цін у липні 2022 р. становив 137,9%, за 100% взято середній показник 2014–2016 рр. (рис. 1).

З огляду на окреслені тенденції можна простежити циклічні коливання зниження індексу цін в літні місяці, це пов'язано з особливостями сільськогосподарського виробництва: у липні починається збір нового урожаю у країнах із середньоконтинентальним кліматом, зокрема в Україні, до того часу реалізуються залишки минулорічного урожаю, а також починаються продажі нових зборів сільськогосподарських культур за нижчими цінами, порівняно з більш пізніми осінніми періодами. Варто зауважити, що в таких

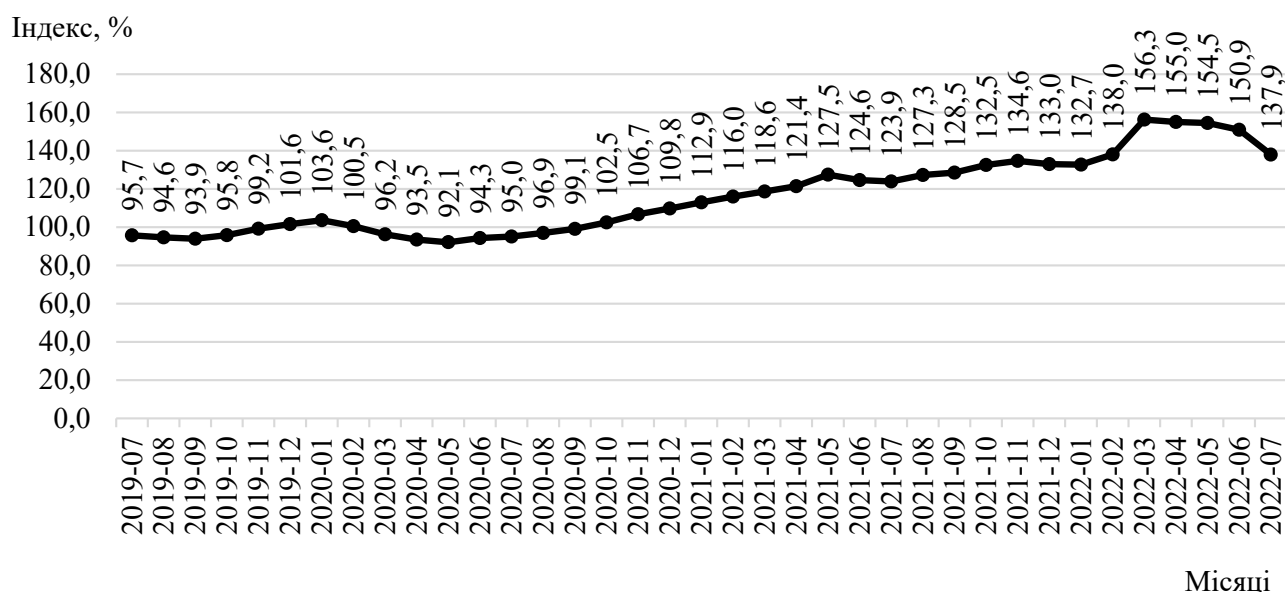


Рис. 1. Реальний індекс світових споживчих цін на продукти харчування, липень 2019 р. – липень 2022 р. (2014–2016 рр. = 100%)

Джерело: узагальнено автором за [6]

країнах, як Бразилія та Аргентина, які є вагомими контрагентами аграрного ринку, урожай основних культур збирають двічі, що також впливає на коливання світових цін.

У маркетинговому 2020/2021 р. відбувається зростання індексу світових цін. Одним із найбільш вагомих чинників таких тенденцій була пандемія коронавірусу, яка негативно вплинула на всі сфери, у тому числі і на агропродовольчий сектор економіки. Найвищі індекси світових цін за досліджуваний період можна простежити у березні та квітні 2022 р. – 156,3% і 155%. У липні 2022 р. зниження досліджуваного індексу зумовлене як традиційними тенденціями, пов'язаними із сезонністю, так і впливом війни в Україні на агрологістику. Так, в умовах блокування портів України, після тривалих переговорів з порту Одеси вийшов 1 серпня 2022 р. перший корабель із зерном, таким чином, реалізація української сільськогосподарської продукції за межами країни певним чином вплинула на стабілізацію цін на світовому агропродовольчому ринку.

За підсумками 2021/2022 маркетингового року Україна посідає 7 місце у світі за обсягами виробництва пшениці, яка є одним із основних товарів – об'єктів продажу на глобальному агропродовольчому ринку. Після блокування українських портів найбільшу

загрозу продовольчій безпеці відчули африканські країни, які є основними імпортерами продукції з України. Така ситуація зумовила перегляд стратегій управління продовольчою безпекою у цих країнах, а також у більшості держав світу, оскільки глобальні загрози військових дій виявились більш реальними, ніж це здавалося світові до лютого 2022 р.

Виробництво пшениці у 2021/2022 маркетинговому році було рекордним і становило 779,3 млн т. Протягом останніх років лідерами з виробництва цієї продукції у світі були Китай, Індія та росія. У зазначеному році ці країни сумарно виробили 321,7 млн т пшениці, що становить 41,28% світового виробництва (рис. 2).

Протягом досліджуваного періоду спостерігається суттєве збільшення обсягів виробництва пшениці як у світі в цілому, так і в більшості країн-лідерів цього сегменту ринку. Так, обсяги виробництва пшениці в Китаї збільшилися з 117 млн т у 2011/2012 МР до 137 млн т у 2021/2022 МР. На другому місці протягом досліджуваного періоду залишалась Індія, її обсяги виробництва збільшилися з 87 млн т до 110 млн т. Україна увійшла до ТОП-10 з 2014/2015 маркетингового року з обсягами виробництва пшениці 24 млн т, витіснивши при цьому, Туреччину з цього рейтингу. У 2021/2022 МР з рейтингу вийшла

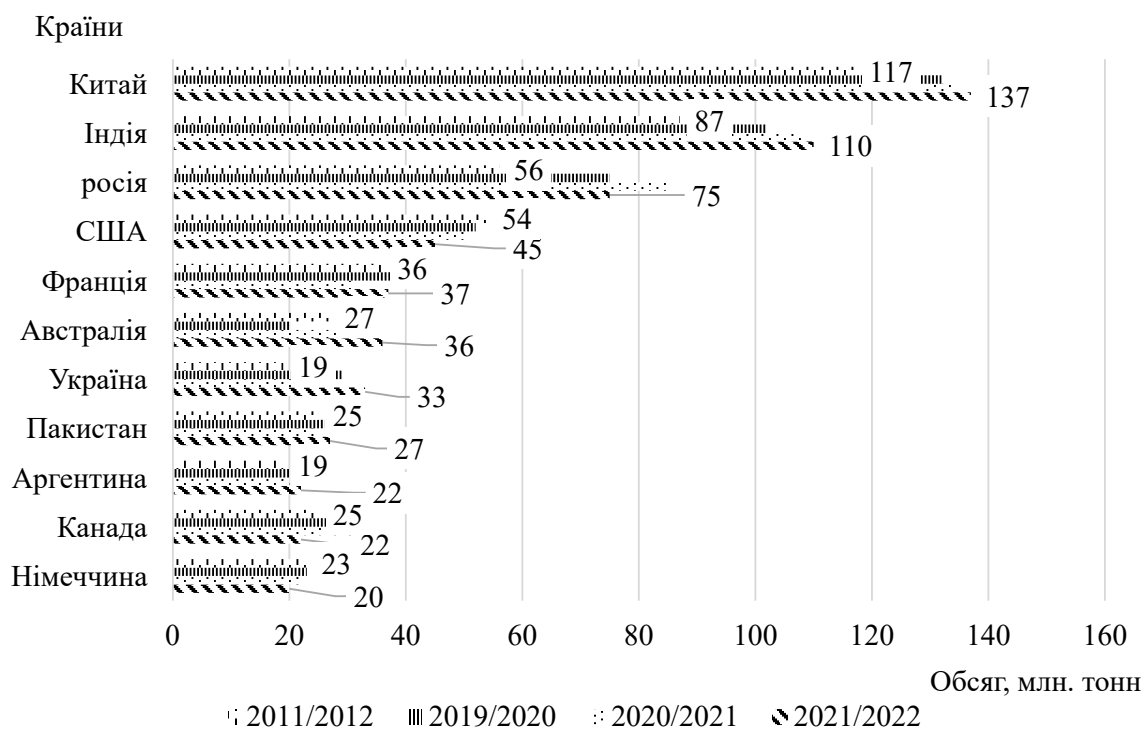


Рис. 2. ТОП-10 країн виробників пшениці у світі, 2011/2012–2021/2022 маркетингові роки, млн. тон

Джерело: узагальнено автором за [1; 6; 8; 11]

Німеччина, а її місце зайняла Аргентина. Крім того, до лідерів ринку пшениці входять США, Франція, Австралія, Пакистан, Канада.

Головною передумовою значних обсягів виробництва продукції рослинництва, зокрема пшениці, є наявність сільськогосподарських угідь та родючість ґрунтів. Площі посіву пшениці у світі мають тенденції до збільшення. Так, у 2021/2022 МР у цілому у світі вона складала 222,3 млн га, що на 2 млн. га більше, ніж у попередньому маркетинговому році. Найбільші площі вирощування пшениці зосереджені в Індії – 31,1 млн га, росії – 27,6 млн га та Китаї – 23,6 млн га. Крім наявності достатніх площ сільськогосподарських угідь, для отримання значних врожаїв важливе значення мають технології вирощування. Завдяки розвитку селекції та генетики, винайдено високотрожайні сорти та гібриди сільськогосподарських культур, які, крім того, є більш стійкими до шкідників та хвороб. Сучасні агротехнології також дозволяють більш ефективно боротись із бур'янами та втратами урожаю, що сприяє суттєвому збільшенню валових зборів.

Згідно з прогнозами USDA, на 2022/23 МР оцінка світового виробництва погіршилась до 774,8 млн т. Це викликано зменшенням виробництва в Україні на 11,5 млн т (-35%), врожай очікують на третину менше, ніж у попередньому році, зі скороченою площею збирання та нижчою врожайністю через військові дії росії. В Австралії прогноз на 6,3 млн т (-17%) менше, через зменшення площі та врожайності. У Марокко на 5,3 млн т (-70%) менше

через сувору посуху. Великі надії були покладені на урожай в Індії, але прогноз знижений, оскільки спека зашкодила врожайності у північних штатах, і, як підсумок, зараз очікується виробництво на рівні на 2021/22 МР [1].

Роль аграрного сектору в економіці країн світу є різною. Спостерігається закономірність – чим бідніша країна, тим більша частка сільського господарства у загальній доданій вартості цих країн (табл. 1).

Найбільшою є частка доданої вартості сільського господарства, рибництва та лісництва в країнах Африки. Зокрема, у країнах Східної та Південної Африки цей показник становив 13,3% у 2021 р., що на 0,8 п.п. більше, ніж у 2014 р., у країнах Західної і Центральної Африки частка аграрного сектора становить 22,2%, що на 2,6 п.п. більше, порівняно із 2014 р.

У країнах з розвинутою ринковою економікою частка сільського господарства є незначною і з кожним роком знижується. Так, для країн Європейського Союзу частка валової доданої вартості сільського господарства, лісництва і рибництва у загальній доданій вартості цієї групи країн становила у 2021 р. 1,6%. У Північній Америці цей показник становить близько 1%, при цьому, основні країни цього регіону – США та Канада входять в ТОП-10 найбільших виробників аграрної продукції у світі. Такі тенденції зумовлені розвитком інших високотехнологічних галузей, які створюють товари та послуги з високою доданою вартістю і формують ВВП

Таблиця 1

Частка валової доданої вартості сільського господарства, лісництва та рибництва у загальній доданій вартості, 2014–2021 рр.

Назва країни	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021 від 2014, +,-
Світ	4,1	4,2	4,2	4,1	3,9	4,0	4,4	4,3	0,2
Східна і Південна Африка	12,5	13,6	13,7	13,4	12,1	12,7	14,7	13,3	0,8
Західна і Центральна Африка	19,7	20,6	21,0	20,8	20,9	21,3	23,0	22,2	2,6
Центральна Європа та Прибалтика	3,2	2,9	2,9	3,0	2,8	2,7	2,8	2,8	-0,4
Східна Азія та Тихий океан	6,0	6,1	5,8	5,6	5,4	5,4	5,9	5,8	-0,2
Зона євро	1,6	1,5	1,5	1,6	1,5	1,5	1,6	1,5	-0,1
Європа та Центральна Азія	2,1	2,1	2,0	2,1	1,9	2,0	2,1	2,0	-0,1
Європейський Союз	1,7	1,6	1,6	1,7	1,6	1,6	1,7	1,6	-0,1
Латинська Америка та Карибський басейн	4,7	5,4	6,0	5,7	5,5	5,4	6,5	6,9	2,2
Близький Схід і Північна Африка	4,7	5,2	5,2	4,9	4,5	4,9	5,4	..	
Північна Америка	1,2	1,1	1,0	1,0	1,0	0,9	1,1	..	
Південна Азія	17,2	16,7	16,6	16,7	16,1	16,5	17,7	16,7	-0,5

Джерело: узагальнено автором за даними [6]

країн. У середньому частка валової доданої вартості сільського господарства, лісництва і рибництва у світі у загальній доданій вартості становить 4,3%. При цьому, обсяги валової доданої вартості сільського господарства, лісництва, рибництва у світі невинно зростають. У 2021 р. цей показник становив 3795593,6 млн дол. США, що на 22,7% більше порівняно із 2014 р. Такі тенденції підкреслюють значимість технологій для розвитку аграрного бізнесу – по-суті, площі сільськогосподарських угідь практично

неможливо збільшувати, а за рахунок інтенсиву досягнуто значних приростів врожаїв. Разом з тим, інтенсивні технології не завжди позитивно відображаються на якості продукції. За таких умов виникають нові глобалізаційні виклики – це екологізація сільського господарства та збільшення інтересу до органічної продукції, виробництво якої є високозатратним та більш ризикованим.

Отже, можна визначити основні вектори стратегії інноваційного розвитку аграрного сектору економіки (рис. 3).

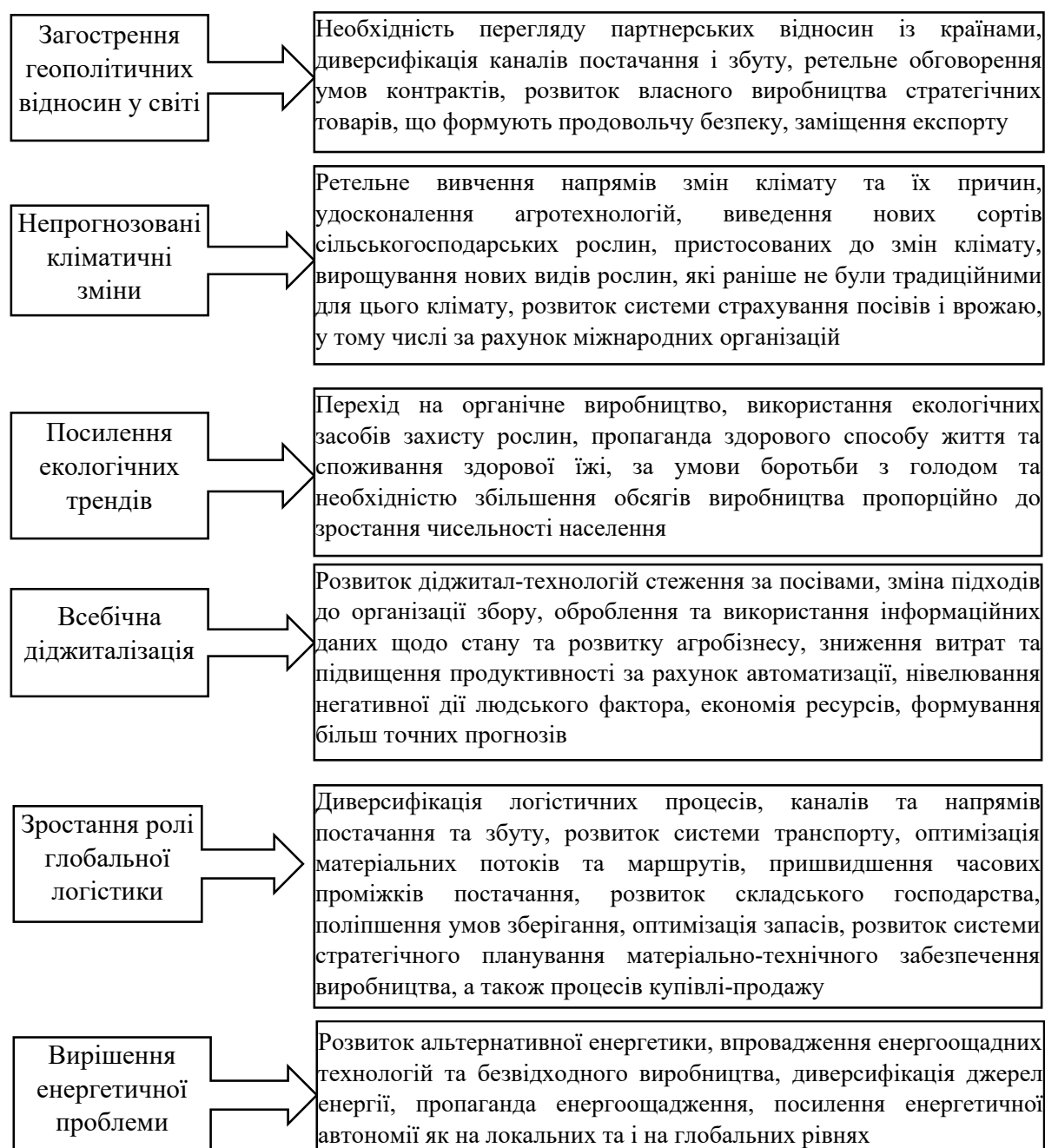


Рис. 3. Вектори стратегії інноваційного розвитку агропродовольчого сектору економіки в умовах глобалізаційних загроз і викликів

Джерело: розроблено авторами

Одним із головних глобалізаційних викликів і загроз, які необхідно враховувати при формуванні стратегії інноваційного розвитку аграрного сектора, є насамперед загострення геополітичних конфліктів. Війна в Україні стала ударом не лише для українців, а й для всього цивілізованого світу. Цей конфлікт негативно відобразився на більшості соціально-економічних сфер, зокрема і на аграрному секторі. Насамперед, через військові дії було знищено значну частину аграрної продукції, на окупованих територіях не було здійснено посіви, у портах України заблоковано продукцію, призначену для експорту. У зв'язку з цим кон'юнктура глобального агропродовольчого ринку була суттєво порушена, низка африканських держав опинилась на межі голоду, у більшості країн підвищилися ціни на продукти харчування. Що стосується стратегічного планування, ця ситуація зумовила декомпонування стратегій багатьох країн. Зокрема, країни Африки почали формувати продовольчий резерв в розрахунок на два роки. Таким чином, світовий експорт продовольства має збільшитись. Крім того, Україна та інші європейські країни, які є провідними виробниками аграрної продукції змінили структуру виробництва. Наприклад, на умовно безпечних територіях України було засіяно більше культур для внутрішнього споживання, наприклад, гречки, що вплинуло на зниження ціни на неї після збору урожаю на внутрішньому ринку.

За даними USDA, на травень 2022 р. загальний обсяг зовнішньої торгівлі пшеницею в 2021/22 МР складає 199,9 млн т, що на 3,5 млн т менше попереднього сезону. За останні 10 років (тобто з 2011/12 МР) цей показник зріс на 63,8 млн т (47%). Головними експортерами світу у 2021/22 МР були такі країни: росія (33,0 млн т); ЄС (31,0 млн т); Австралія (27,5 млн т); США (21,9 млн т); Україна (19,0 млн т). За прогнозами USDA у 2022/23 МР очікується, що торгівля буде із збільшенням імпорту в Африці, Південно-Східній Азії та Західній півкулі – 201,3 млн т (2%).

Війна в Україні зумовила необхідність перегляду глобальної логістичної концепції. Наразі найпоширенішим видом транспорту, який використовується для перевезення вантажів у міжнародній торгівлі є морський. Зокрема, для перевезення аграрної продукції

використовуються балкери. Блокування портів в Україні вплинуло на зростання ролі вантажних автомобільних та залізничних перевезень. Незважаючи на те, що продуктивність цих транспортних каналів є нижчою в десятки разів, порівняно з морським транспортом, певна диверсифікація поставок частково посприяла вирішенню проблеми, однак при цьому, підкреслила низку наявних проблем в галузі транспортної логістики.

Таким чином, сучасні соціально-економічні умови характеризуються посиленням глобалізаційних ризиків та викликів, що впливають на всі сфери, зокрема аграрну. Стратегія інноваційного розвитку цієї сфери має ґрунтуватись на реакції на зростаючі загрози та виклики глобального середовища.

Висновки. Аграрний сектор є важливою складовою частиною економіки кожної країни, навіть тих держав, які не володіють достатнім ресурсним потенціалом для сільськогосподарського виробництва. Ця сфера економіки досить гостро реагує на глобалізаційні загрози та виклики, що зумовлює необхідність адаптації стратегій інноваційного розвитку аграрного сектору економіки країн світу.

Протягом останніх років відбувається суттєве збільшення обсягів виробництва аграрної продукції у світі, зокрема зерна. Провідними виробниками пшениці є Китай, Індія, росія, США, Франція, Австралія, Україна, Пакистан, Аргентина, Канада, Німеччина, Туреччина. Україна увійшла в ТОП-10 світових виробників з 2014 р. і продовжує нарощувати обсяги виробництва та посилювати свою значимість на світовому агропродовольчому ринку. Війна в Україні суттєво підірвала економічний потенціал держави, а також негативно вплинула на світову кон'юнктуру цього сегменту. Стратегія інноваційного розвитку агропродовольчого сектору економіки в умовах глобалізаційних загроз і викликів має формуватися в розрізі таких векторів: загострення геополітичних відносин у світі; непрогнозовані кліматичні зміни; посилення екологічних трендів; всебічна діджиталізація; зростання ролі глобальної логістики; вирішення енергетичної проблеми.

Напрями подальших наукових досліджень полягають в обґрунтуванні інноваційної концепції розбудови економіки України та зокрема аграрного сектору в післявоєнний час.

Список використаних джерел:

1. Демчук В. ТОП-10 країн виробників пшениці в 2021/22 МР. Latifundist.com. 2022. Веб-сайт. URL: <https://latifundist.com/rating/top-10-krayin-virobnikiv-pshenitsi-v-2021-22-mr> (дата звернення: 10.09.2022).

2. Негрей М. В., Тараненко А. А., Костенко І. С. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474> (дата звернення: 10.09.2022).
3. Трофімцева О. (2022). Війна показала важливість агросектору. Як узяти нові висоти? URL: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.htm> (дата звернення: 10.09.2022).
4. Banse M. Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. 2022. URL: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf (дата звернення: 10.09.2022).
5. Câmpeanu V. The Effects Of The War In Ukraine – The Global Food Crisis Becomes More Real. *Euroinfo*. 2022. № 6 (1), 3–15.
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 10.09.2022).
7. Komelina O. V., Samoilyk Iu. V., Boldyrieva L. M., Krapkina V. V. The Management of Organizational Processes of the Transport Use in Construction. *Proceedings of the 2nd International Conference on Building Innovations. ICBI 2019. Lecture Notes in Civil Engineering*. 2019. Vol. 73. Springer, Cham, pp. 601–608. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3_59.
8. KSE Агроцентр. The total losses from the war in Ukraine's agriculture reached \$ 4.3 billion USA. 2022. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr> (дата звернення: 10.09.2022).
9. Ran Yan, Shuaian Wang, Lu Zhen, Gilbert Laporte. Emerging approaches applied to maritime transport research: Past and future. *Communications in Transportation Research* 1. 2021. P. 1–14.
10. Samoilyk Iu., Zos-Kior M., Kuksa I., & Storoška M. Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*. 2017. Volume 168, Issue 11–12. P. 4–8.
11. Ukraine exported agricultural products to more than 180 countries and most to the EU – almost 30% in 2021. Government portal. The only executive portal in Ukraine. 2022. URL: <https://cutt.ly/cG8UcEh> (дата звернення: 10.09.2022).

References:

1. Demchuk V. TOP-10 krain vyrobnykiv pshenytsi v 2021/22 MR. Latifundist.com (2022). Available at: <https://latifundist.com/rating/top-10-krayin-virobnikiv-pshenitsi-v-2021-22-mr> (accessed 12 September 2022).
2. Nehrei M. V., Taranenko A. A., Kostenko I. S. (2022) Ahrarnyi sektor Ukrainy v umovakh viiny: problemy ta perspektyvy [The agricultural sector of Ukraine in the conditions of war: problems and prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1474> (accessed 10 September 2022).
3. Trofimtseva O. (2022). The war showed the importance of the agricultural sector. How to take new heights? Available at: <https://interfax.com.ua/news/blog/839762.htm>. (accessed 10 September 2022).
4. Banse, M. (2022) Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. Available at: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf (accessed 10 September 2022).
5. Câmpeanu, V. (2022). The Effects Of The War In Ukraine–The Global Food Crisis Becomes More Real, *Euroinfo*, vol. 6(1), pp. 3–15. (accessed 10 September 2022).
6. Food and Agriculture Organization of the United Nations (2022), available at: <https://www.fao.org> (accessed 10 September 2022).
7. Komelina O. V., Samoilyk Iu. V., Boldyrieva L. M., Krapkina V. V. (2019) The Management of Organizational Processes of the Transport Use in Construction. *Proceedings of the 2nd International Conference on Building Innovations. ICBI 2019. Lecture Notes in Civil Engineering*, vol 73. Springer, Cham, pp. 601–608. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-42939-3_59 (accessed 10 September 2022).
8. KSE Agrocentr (2022). The total losses from the war in Ukraine's agriculture reached \$4.3 billion USA. Available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalni-zbitki-vid-viyni-v-silskomu-gospodarstvi-ukrayini-syagnuli-4-3-mlrd-dol-ssha-kse-agrotsentr>. (accessed 10 September 2022).
9. Ran Yan, Shuaian Wang, Lu Zhen, Gilbert Laporte (2021) Emerging approaches applied to maritime transport research: Past and future. *Communications in Transportation Research* 1. P. 1–14.
10. Samoilyk Iu., Zos-Kior M., Kuksa I., & Storoška M. (2017) Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*. Volume 168, Issue 11–12, pp. 4–8.
11. Ukraine exported agricultural products to more than 180 countries and most to the EU – almost 30% in 2021. (2022) Government portal. The only executive portal in Ukraine. Available at: <https://cutt.ly/cG8UcEh> (accessed 10 September 2022).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-4>
УДК 33.012.8-044.247:[044:330] (477)

Барингольц С. М.

аспірант,

ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1579-6334>

Baryngolts Sergii

PhD Student

PJSC "HEI Interregional Academy of Personnel Management", Kyiv

РИНОК СИСТЕМНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ В СТРУКТУРІ ГАЛУЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ УКРАЇНИ

SYSTEM INTEGRATION MARKET IN THE STRUCTURE OF INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY OF UKRAINE

Останніми роками галузь інформаційних технологій (ІТ) набуває все більшого значення для світової економіки. Зростає її вплив як на фінансово-економічні процеси в країнах, так і на технологічний розвиток багатьох галузей. Загалом ІТ галузь в значній мірі визначає сучасні тренди розвитку бізнесу та суспільства. Провідну роль у впровадженні ІТ рішень відіграють компанії системні інтегратори. Саме вони забезпечують розробку, побудову та інтеграцію ІТ рішень для вирішення актуальних задач замовника. Впровадження цих рішень дозволяє підвищити ефективність роботи підприємств та організацій і забезпечити надання сучасних сервісів громадянам. У статті досліджується: сутність та особливості системної інтеграції у галузі ІТ; місце ринку системної інтеграції в рамках ІТ галузі України; показники ринку системної інтеграції України; структура та основні суб'єкти ринку; портфель рішень та професійних послуг компаній системних інтеграторів; типи компаній системних інтеграторів; основні замовники; тенденції ринку системної інтеграції України. Стаття аналізує відображення світових тенденцій ІТ галузі та ринку системної інтеграції в умовах України, а також розглядає особливості українського ринку системної інтеграції.

Ключові слова: системна інтеграція, інформаційні технології, ІТ галузь України, ринок, рішення, сервіси, тренди.

In recent years, the industry of information technology (IT) has become increasingly important for the world economy. Its influence on financial and economic processes in countries as well as on technological development of many industries is growing. In general, IT industry largely determines current trends in development of business and society. System integrators play a leading role in implementation of IT solutions. It is they who ensure design, deployment and integration of IT solutions to solve customer's current tasks. Implementation of these solutions makes it possible to increase the efficiency of enterprises and organizations and ensure the provision of modern services to citizens. The article explores: essence and features of system integration in IT industry; the place of system integration market within the framework of IT industry of Ukraine; Ukrainian system integration market indicators; structure and main entities of the market; portfolio of solutions and professional services of system integrator companies; types of system integrator companies; main customers; trends of Ukrainian system integration market. Ukrainian system integration market is quite competitive and dynamic, it is developing both in terms of growth of market volumes as well as involvement and implementation of modern technologies. At the same time, since the market is largely of an investment nature, it is closely related to the general economic situation in the country. The market demonstrates high adaptability to changes in external environment, as well as flexibility to the implementation of solutions that are most relevant at the current moment for customers. There is a significant pool of system integrator companies that have high competence and experience and have been working stably on the market for recent years. Ukrainian system integrators could be presented in two groups: specialized (profile) integrators and trans industry integrators. Both groups are specified and systematized in the article. The article analyzes the reflection of global trends in IT industry and system integration market in the conditions of Ukraine, and also explores the peculiarities of Ukrainian system integration market.

Keywords: system integration, information technologies, IT industry of Ukraine, market, solutions, services, trends.

Постановка проблеми. ІТ галузь відіграє все більшу роль в світовій економіці та економіці України. Беззаперечними є її значний вплив як на роботу підприємств різних галузей економіки, так і на наше повсякденне життя.

При цьому треба зазначити, що ІТ галузь є досить різноманітною, як за сферою діяльності підприємств, тобто продукцією та послугами, які вони виробляють, так і за їх цільовими ринками, розмірами підприємств, ресурсами, фінансовими показниками тощо.

Одним з важливих секторів ІТ галузі є ринок системної інтеграції. Саме компанії системної інтеграції забезпечують впровадження сучасних ІТ рішень для забезпечення ефективної роботи підприємств та задоволення потреб громадян України.

Нажаль, ринок системної інтеграції України є не дуже дослідженим. Ця робота має на меті сприяти систематизації та поширенню інформації стосовно ринку системної інтеграції України.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тема дослідження галузі інформаційних технологій є досить актуальною на даний час. Різні аспекти галузі розглядаються в працях українських вчених: Шевчук Т. В., Кравчук Г. Т. [1], Винничук Р. О. [2], Кузьменко, О. В. [3], Шіковець К. О., Квіта Г. М., Шинкаренко А. Ю. [4], Довгань, Л. Є. [5] та інших. При цьому, ринок системної інтеграції є майже недослідженим в працях вітчизняних вчених. Серед небагатьох дослідників можна зазначити Зозульов О. В., Москаленко О. Д. [6].

Окремі дослідження українського ринку інформаційних технологій та системної інтеграції проводять профільні асоціації та видання: Асоціація «ІТ Ukraine» [7], контент-маркетингова агенція Top Lead [8], видання «Мережі та Бізнес» [9, 10, 11].

Світовий ринок системної інтеграції досліджується низкою консалтингових компаній, які формують глибокі та об'ємні дослідження за різними напрямками. Серед таких досліджень можна зазначити матеріали компаній Grand View Research [12], Persistence Market Research [13], Fortune Business Insights [14], Market Study Report [15].

Мета дослідження: дослідження ринку системної інтеграції України за різними критеріями, визначення його місця в структурі ІТ галузі України, а також виявлення основних тенденцій та перспектив.

Методи дослідження. В роботі використовуються наступні методи наукових досліджень: аналіз та синтез – при розгляді структури та показників ринку і його суб'єктів за

різними критеріями та формуванні загальних закономірностей; індукція та дедукція – при формуванні ринкових тенденцій та стратегії розвитку підприємств галузі; класифікація – при розгляді суб'єктів ринку.

Виклад основного матеріалу. Роль галузі інформаційних технологій. Сьогодні говорячи про найбільш перспективні галузі в Україні, найчастіше називають сферу ІТ. Це дійсно справедливо, тому що останніми роками її роль в світовій економіці загалом та в економіці України зокрема значно зросла:

- неможливо уявити жодне підприємство, організацію, домогосподарство чи людину, яка б не використовувала інформаційні технології;
- частка сектору ІТ в формуванні ВВП країн постійно зростає;

ІТ компанії займають перші місця в рейтингу Fortune 500, а їх ринкова вартість перевищує ВВП окремих країн.

Світові тенденції знайшли своє відображення і в Україні. Частка ІТ галузі в ВВП України складає більше 4% з об'ємом експорту послуг 6,8 млрд дол США на рік та зростанням щороку більше 30% [7].

Структура галузі ІТ в Україні. Галузь ІТ має досить широкий спектр напрямків діяльності. Можна розглядати різні критерії структурування галузі. Якщо обирати підхід за принципом формування ІТ рішення для замовника та взаємодії підприємств та організацій у цьому процесі, то до *суб'єктів галузі ІТ в Україні* можна віднести наступні підприємства та організації:

- системні інтегратори;
- дистриб'ютори;
- розробники програмного забезпечення (ПЗ);
- виробники обладнання;
- навчальні центри;
- провайдери ІТ та телекомунікаційних послуг (хоча за багатьма ознаками це є окремий сегмент ринку);
- державні органи.

Системна інтеграція в галузі ІТ як предмет дослідження. У даному дослідженні розглядається один з важливих сегментів галузі ІТ України – ринок системної інтеграції (СІ).

Згідно з визначенням Вікіпедії в області інформаційних технологій *системна інтеграція* є процесом об'єднання різних обчислювальних систем і програмних застосунків фізично або функціонально. Системна інтеграція полягає у розробці комплексних рішень, призначених для досягнення максимальної ефективності функціонування системи шляхом налагодження ефективної взаємодії її підсистем [16].

Системна інтеграція вперше виникла на військових та промислових підприємствах Сполучених Штатів у 1940–1950 роках, а потім була поширена на багато інших галузей, в тому числі ІТ [17].

Якщо розглядати ІТ рішення як засіб підвищення ефективності виробництва та якості надання послуг, то саме компанії-інтегратори забезпечують комплексне вирішення цієї задачі.

Сутністю роботи системного інтегратора є забезпечення потреб замовника у впровадженні ІТ рішень шляхом виконання наступних етапів:

- визначення задачі та формування вимог;
- розробка та проектування ІТ рішення;
- постачання обладнання та програмного забезпечення;
- виконання робіт з впровадження рішення, навчання персоналу замовника;
- сервісна підтримка та подальший розвиток ІТ рішення.

Цінністю участі компанії-інтегратора в проекті є оптимальний підбір та адаптація для виконання поставленої задачі існуючого на ринку обладнання та програмного забезпечення різних виробників (вендорів), їх інтеграція в єдину систему та оптимізація функціональних та технічних характеристик такої системи для найкращого вирішення задачі замовника.

Рішення та послуги системних інтеграторів. Ринок системної інтеграції України досить різноманітний як з точки зору продуктового портфеля компаній-інтеграторів, так і за іншими критеріями, такими як розмір та вік компаній, їх стратегії розвитку та роботи на ринку, пріоритети щодо роботи з галузевими сегментами тощо. Ці особливості будуть розглянуті нижче в рамках цього дослідження.

Якщо розглядати *продуктовий портфель системних інтеграторів*, то для провідних компаній на ринку України він зазвичай включає наступні основні компоненти:

- *ІТ рішення*:
- мережева інфраструктура, системи зберігання та обробки даних, кібербезпека, уніфіковані комунікації, хмарні рішення та інше;
- *Інженерні рішення*:
- центри обробки даних (ЦОД), структуровані кабельні системи (СКС), системи безпеки, аудіо-візуальні комплекси, електротехнічні рішення, диспетчеризація та інше;
- *Бізнес рішення*:
- системи Enterprise Resource Planning (ERP), Customer Relationship Management (CRM), IT Service Management (ITSM), IT

Operations Management (ITOM), документообіг та інше.

Комплекс *професійних послуг системних інтеграторів* включає:

- консалтинг;
- розробку проектно-кошторисної документації;
- роботи з монтажу та пуско-налагодження;
- роботи з розробки та впровадження програмного забезпечення (ПЗ);
- навчання замовника;
- сервісну підтримку.

До складу компанії-інтегратора зазвичай входять підрозділи, які забезпечують розробку та впровадження рішень, надання професійних послуг, а також продаж та інші функції в рамках діяльності компанії.

Ринок системної інтеграції в світі та Україні. Ринок системної інтеграції в світі продовжує зростати. Об'єм світового ринку системної інтеграції оцінювався в 327,70 млрд доларів США в 2021 році. Очікується, що сукупний річний темп зростання (CAGR) складе 13,2% у період з 2022 по 2030 рік, а об'єм ринку в 2030 році складе 955,21 млрд доларів США. При цьому, зростання всіх сегментів ринку визначає гостру конкуренцію між учасниками ринку [12].

Європа залишається одним із найбільших ринків для постачальників із найбільшою часткою ринку системної інтеграції з об'ємом 86,78 млрд доларів США [12; 13].

Основними драйверами ринку системної інтеграції є розповсюдження хмарних сервісів, використання Інтернету речей (IoT), технології великих даних (Big Data), розподілені ІТ системи тощо [12; 14].

Ринок системної інтеграції займає важливе місце і в галузі ІТ України. Саме компанії-інтегратори забезпечують розповсюдження та впровадження нових технологій та їх використання в різних галузях економіки України. Завдяки цьому підвищується ефективність роботи підприємств, з'являються нові сервіси, забезпечується доступ по інформації та даних, підвищується рівень безпеки та впроваджується енерго-ефективність.

Обсяг ринку системної інтеграції України за роками в доларовому еквіваленті та в гривнях наведений на рис. 1 та рис. 2 [9].

Можна відмітити, що коливання обсягів ринку напряму пов'язані зі змінами економічної ситуації в країні та кризами останніх років. Досить значний об'єм ринку в 1 млрд долл в 2012 р. перейшов у спад, пов'язаний з нападом Росії у 2013 р. Подальше поступове нарощування об'ємів в 2015–2019 рр. зазнало

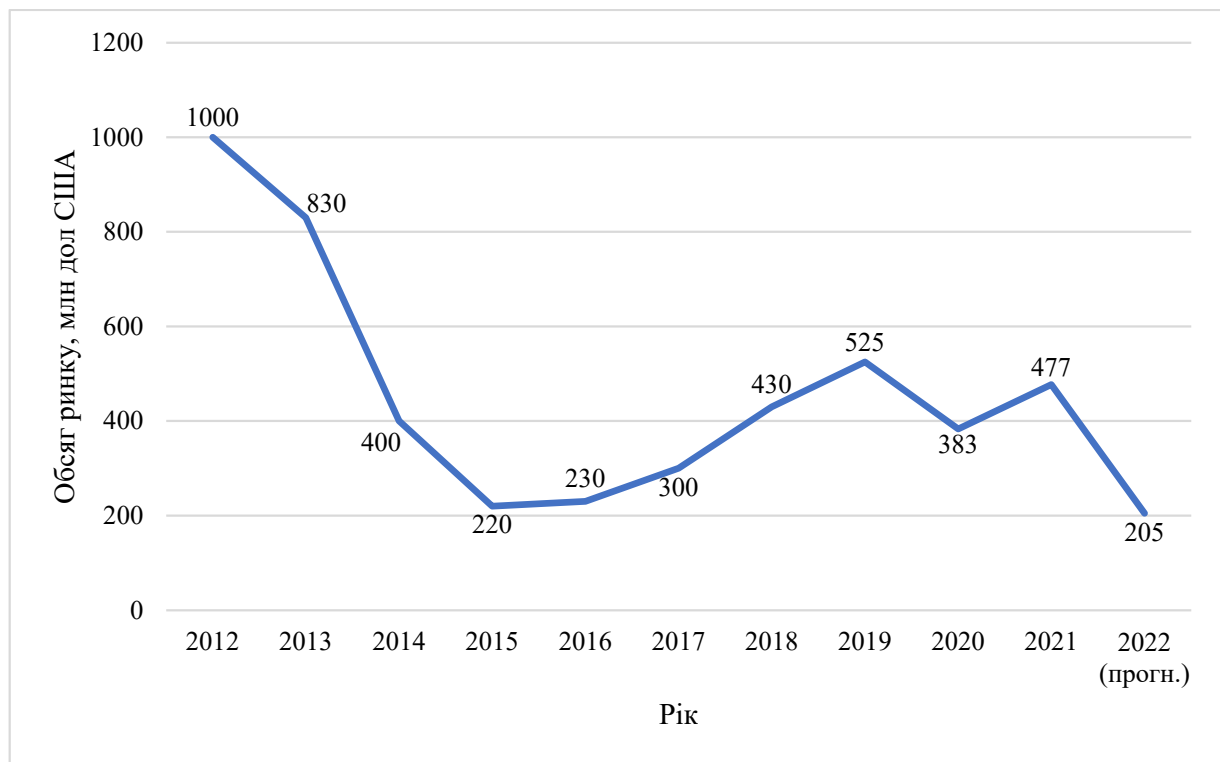


Рис. 1. Обсяг ринку системної інтеграції України за роками в доларовому еквіваленті

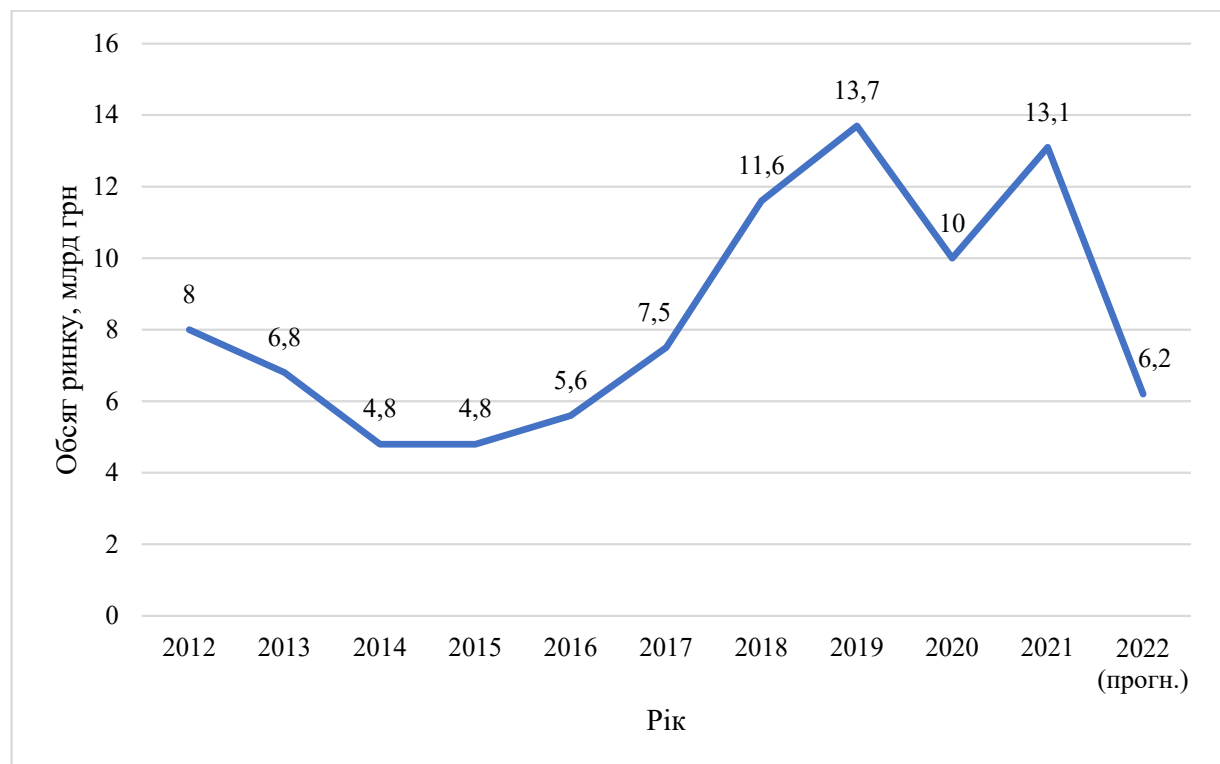


Рис. 2. Обсяг ринку системної інтеграції України за роками в національній валюті

впливу пандемії Covid в 2020 р. Подальший підйом в 2021 р. знову був змінений спадом в 2022 р., пов'язаним з повномасштабною війною.

Тим не менш, у некризові роки ринок демонстрував значне зростання на рівні 20–40% на рік та досягав об'ємів близько 0,5 млрд долл в 2019 р. та 2021 р.

Щодо розподілу ринку за критерієм об'ємів продаж, за результатами дослідження [10], можна зробити наступні висновки:

- 25 провідних компаній-інтеграторів визначають 66% ринку в грошовому еквіваленті;
- 5 лідерів мають частку ринку в межах 11–4% кожний, частка ринку інших компаній розподілена досить рівномірно.

За критерієм досвіду роботи на ринку, можна відзначити, що існує лише кілька компаній, які незмінно працюють на ринку більше двадцяти років. Більшість компаній-інтеграторів почали свою діяльність десять та менше років тому.

Внаслідок різних об'єктивних та суб'єктивних факторів (зміни ринкової та економічної ситуації, оновлення та зміни пріоритетів у технологіях, кадрові переміщення та ін.) на ринку системної інтеграції України відбуваються регулярні зміни та трансформації гравців. Такі зміни стосуються як лідерів ринку, так і інших компаній. В дослідженнях ринку трьох останніх років [9; 10; 11] можна спостерігати зміни як в першій п'ятірці лідерів, так і в цілому оновлення переліку двадцятки провідних компаній приблизно на 20% кожного року.

Таким чином, можна зробити висновок, що ринок системної інтеграції в Україні є досить конкурентним та динамічним, він розвивається як за критерієм зростання обсягів ринку, так і з точки зору залучення і використання сучасних технологій. При цьому, оскільки ринок в значній мірі має інвестиційний характер, він є дуже пов'язаним із загальною економічною ситуацією в країні.

Структура ринку системної інтеграції в Україні. Компанії, які формують ринок системної інтеграції в Україні, можливо розділити умовно на дві групи: профільні системні інтегратори; транс галузеві системні інтегратори.

До першої групи належать компанії, для яких системна інтеграція є основним видом діяльності.

До другої – компанії суміжних ринків, для яких системна інтеграція лише доповнює їх профіль діяльності.

Така ситуація є наслідком деяких з перелічених вище ознак ринку системної інтеграції, а саме: його конкурентності, динамічності та тісним зв'язком з новими технологіями. Вона визначає таку особливість, як «розмитість кордонів» ринку, тобто наявність певної кількості компаній, які стоять на межі ринків системної інтеграції та інших ринків.

Профільні системні інтегратори. За стратегією роботи на ринку з точки зору спеціалізації, компанії цього сегменту можливо розподілити на три групи як наведено в таблиці 1.

Належність компанії до однієї з наведених груп визначається диференціацією продуктових стратегій та стратегій розвитку компаній, їх історією, уподобаннями власників, структурою та кваліфікацією ресурсів компанії, пріоритетними ринками надання послуг та низкою інших об'єктивних та суб'єктивних чинників.

Обрана стратегія компанії визначає її місце на ринку та напрямок розвитку, потреби в ресурсах, цільові продуктові сегменти та ринки збуту.

Основні вимоги та можливості компаній системних інтеграторів в залежності від типу наведені в таблиці 2.

Транс галузеві системні інтегратори. Як вже зазначалося, такі компанії фактично належать до інших сегментів ринку ІТ чи навіть інших ринків, але в окремих проектах відіграють роль системного інтегратора.

Така поведінка компаній зазвичай має наступну мотивацію:

- надання замовнику більш комплексного рішення, не обмеженого своєю базовою продуктовою лінійкою;
- збільшення доходів шляхом кросс-продажів, вихід на суміжні ринки
- диференціація та підвищення конкурентоспроможності компанії;

Таблиця 1

Основні типи компаній профільних системних інтеграторів (СІ)

Тип компанії СІ	Особливості діяльності
Універсальний СІ	Продуктовий портфель СІ охоплює всі основні продуктові компоненти та сервіси. СІ впроваджує рішення для всіх основних секторів економіки.
Нішевий СІ (продуктовий)	СІ спеціалізується на обмеженому наборі продуктів/рішень (наприклад, тільки ІТ чи тільки інженерні рішення, або тільки рішення для ЦОДів, або окремі типи бізнес-рішень тощо)
Нішевий СІ (сектор економіки)	СІ впроваджує рішення тільки (або переважно) в одному чи декількох секторах економіки (наприклад, тільки державний сектор, або тільки енергетичний сектор, або тільки сектор освіти тощо)

Таблиця 2

Вимоги та можливості компаній системних інтеграторів (СІ) в залежності від типу компанії

Тип компанії СІ	Вимоги	Можливості
Універсальний СІ	- наявність значної ресурсної бази - високі вимоги до рівня менеджменту та організації бізнес-процесів в компанії	- можливість задовільнити більшість ІТ потреб для більшості замовників - додаткові конкурентні переваги при продажі та впровадженні рішень (інтеграція, крос-продажі, ефект масштабу тощо)
Нішевий СІ (продуктовий)	- високі вимоги до компетенцій, досвіду та налагодженню тісного співробітництва з вендором в рамках визначеного продукту	- висока конкурентоспроможність у визначеному продуктовому сегменті
Нішевий СІ (сектор економіки)	- досвід роботи та потужні контакти у визначеному секторі економіки - наявність конкурентоспроможних рішень для визначеного сектору	- висока конкурентоспроможність у визначеному секторі економіки

– підвищення ефективності використання ресурсів.

Основні типи транс галузевих системних інтеграторів та рішення, які вони пропонують, наведені в таблиці 3.

Необхідно зазначити, що в окремих сегментах транс галузеві системні інтегратори є дуже конкурентними та мають перевагу над профільними системними інтеграторами. Така перевага, перш за все, обумовлюється сильними конкурентними позиціями таких компаній в межах свого ринкового сегменту.

Зазначена ситуація на ринку має свої позитивні та негативні наслідки. Позитивним є те, що транс галузеві СІ забезпечують високу якість надання послуг замовникам в своїх секторах, перш за все, шляхом впровадження комплексних рішень та надання комплексних послуг. Негативною стороною цього процесу є, в окремих випадках, недостатня компетенція та досвід таких компаній в якості системного інтегратора, що може призводити до низької якості запропонованих рішень та додаткових ризиків при їх впровадженні.

Формування кінцевого продукту на ринку системної інтеграції. Кінцевим продуктом ринку системної інтеграції (СІ) є ІТ рішення чи послуга, яка надається замовнику. Результатом впровадження має стати задоволення актуальних потреб замовника з метою підвищення ефективності його виробництва, покращення сервісів, підвищення якості життя тощо.

Виходячи з цього системний інтегратор відіграє основну роль в процесі формування кінцевого продукту. З одного боку, він забезпечує професійне формулювання задачі, технічних вимог та розробку рішення, а з іншого – виконує побудову рішення з різних компонентів, інтеграцію та впровадження. Тобто фактично системний інтегратор формує на базі

стандартних компонентів, які виробляються вендорами, кастомізоване рішення для вирішення специфічної задачі замовника.

Схема взаємодії суб'єктів ринку при формуванні кінцевого продукту на ринку системної інтеграції наведена на рис. 3.

Основні замовники та тенденції ринку системної інтеграції. Традиційно, основними замовниками для ринку системної інтеграції в Україні є підприємства секторів економіки, для яких сучасні ІТ рішення є критично важливими для ведення бізнесу та надання послуг [9, 10, 11]:

- державний сектор;
- фінансовий сектор;
- промисловість;
- сектор ІТ та телекомунікацій;
- сектор оборони та безпеки.

Для вказаних секторів ІТ рішення є необхідним інструментом ведення підприємствами своєї діяльності, забезпечення необхідного рівня безпеки та отримання прибутку. Тому вони вкладають інвестиції в розвиток своєї ІТ інфраструктури, що в свою чергу, забезпечує підвищення ефективності ведення бізнесу (діяльності) та конкурентні переваги.

Схожа ситуація відбувається і на світовому ринку системної інтеграції. Найбільшу частку світового ринку утримують замовники сектору ІТ та телекомунікацій (близько 25–30% ринку), за ними слідують сектор оборони та безпеки та фінансовий сектор [12; 13].

Необхідно відзначити, що події в Україні, природно, впливають на пріоритетність впровадження ІТ проектів. Так, наприклад, під час підготовки до Євро 2012, значну частку ринку займали проекти з модернізації об'єктів інфраструктури (аеропорти, стадіони, готелі, вокзали тощо). У період пандемії Covid отримали розвиток рішення для

Таблиця 3

Типи транс-галузових системних інтеграторів

Тип компанії СІ (трансграничній)	Рішення, які пропонуються	Особливості
ІТ підрозділи підприємств	Впровадження ІТ проектів (зазвичай обмеженого об'єму та складності) своїми ресурсами	В окремих випадках такі підрозділи можуть виокремлюватися в самостійну бізнес-одиницю та надавати послуги за рамками свого підприємства
Дистриб'ютори	Впровадження ІТ проектів додатково до безпосереднього постачання продукції вендорів	Останніми роками більшість провідних дистриб'юторів додержуються чіткого розділення функцій дистриб'ютора та інтегратора
Телеком провайдери	Побудова ІТ інфраструктури замовника додатково до безпосереднього постачання телеком послуг	
Хмарні провайдери	Надання додаткових сервісів замовникам щодо міграції та розбудови їх ІТ інфраструктури	
Будівельні компанії	Впровадження ІТ та інженерних систем на об'єктах, що будуються	
Охоронні компанії	Побудова систем безпеки та інших на об'єктах, що охороняються	
Компанії ринку видовищних заходів	Побудова аудіо-візуальних рішень	

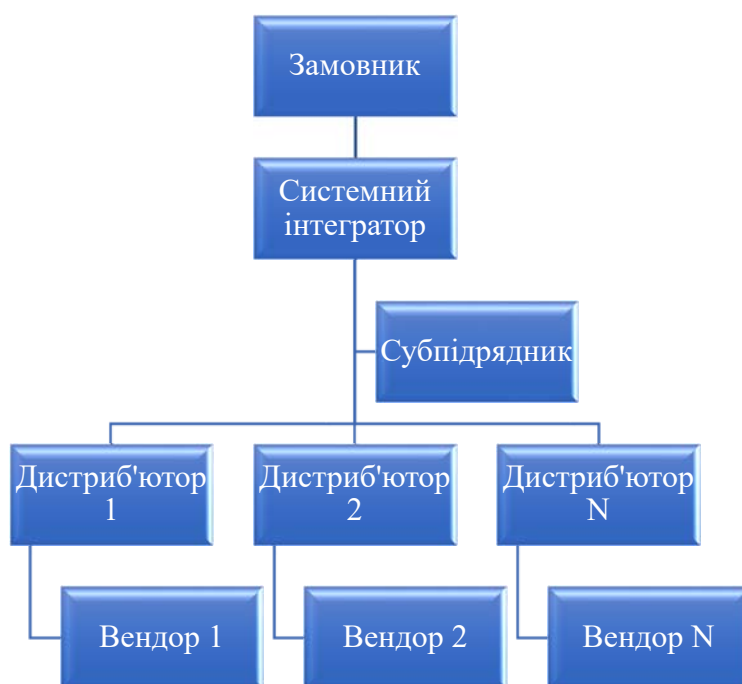


Рис. 3. Схема взаємодії суб'єктів ринку при формуванні кінцевого продукту на ринку системної інтеграції

Джерело: розроблено автором

забезпечення дистанційної роботи. У період війни набули актуальність проекти з релокації підприємств, перенесення ІТ інфраструктури в хмару, рішення з кібербезпеки та рішення для застосування в військовій та безпековій сферах.

Основні тренди сучасного ринку системної інтеграції в Україні можна розподілити

на технологічні та ринкові. Вони обумовлюються, з одного боку, сучасним розвитком ІТ технологій в світі, а з іншого – впливом специфічних факторів економічної ситуації в Україні та традицій існування вітчизняного ринку системної інтеграції.

Серед основних технологічних трендів можна виділити:

- розвиток хмарних сервісів;
- зростаюча актуальність рішень з кібербезпеки;
- розвиток рішень для дистанційної роботи (ІТ рішення та аудіо-візуальні системи);
- розвиток інтелектуальних рішень в сфері фізичної безпеки.

Серед основних *ринкових трендів* можна виділити:

- безпосередня прив'язка ІТ рішень до вирішення конкретних бізнес-задач;
- підвищення важливості та частки сервісів в продуктовому портфелі компаній;
- висока адаптивність українських системних інтеграторів до змін
- формування досить вагомого пулу компаній інтеграторів, які мають високі компетенції та досвід та стабільно працюють на ринку впродовж останніх років;
- поява на українському ринку представництв кількох міжнародних системних інтеграторів;

- наміри низки українських інтеграторів розширити свою активність на ринках інших країн;
- певний вплив на ринок системної інтеграції з боку компаній розробників ПЗ, в першу чергу, в частині конкуренції за ресурси.

Висновки. Загалом можна зробити висновок, що український ринок системної інтеграції розвивається згідно з світовими технологічними трендами. Важливо відзначити, що саме компанії системні інтегратори відіграють провідну роль у процесі впровадження сучасних технологічних рішень, які забезпечують підвищення ефективності роботи українських підприємств та надання сучасних сервісів громадянам України.

Інвестиційний характер галузі робить ринок чутливим та залежним від економічної ситуації в країні. При цьому він демонструє високу адаптивність до зміни зовнішніх факторів, а також пристосованість до впровадження рішень, найбільш актуальних на поточний момент для замовників.

Список використаних джерел:

1. Шевчук Т. В., Кравчук Г. Т. Стан і перспективи розвитку інформаційних технологій в Україні. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія Економічна*. 2018. Т. 28. № 9. С. 114–118. URL: <https://doi.org/10.15421/40280922> (дата звернення: 12.08.2022).
2. Винничук Р. О., Склярчук Т. В. Особливості розвитку ІТ-ринку в Україні: стан та тенденції. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Логістика*. 2015. № 833. С. 3–8. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_3 (дата звернення: 18.08.2022).
3. Кузьменко О. В., Касьяненко Ю. В. Інформаційні технології як драйвер зростання інвестиційного потенціалу України. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2018. № 3. С. 28–34. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2018.3-4>.
4. Шіковець К. О., Квіта Г. М., Шинкаренко А. Ю. Бізнес-аналіз ринку ІТ-технологій України. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 50. С. 220–223. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastuct50-36> (дата звернення: 15.08.2022).
5. Довгань Л. Є., Козинець А. В. Розвиток ІТ-сфери: проблеми та шляхи вирішення в забезпеченні конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2018. Вип. 12. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/24607> (дата звернення: 18.08.2022).
6. Зозульов О. В., Москаленко О. Д. Маркетинг у формуванні конкурентних позицій на ринку промислових послуг на прикладі ринку системної інтеграції України. *Актуальні проблеми економіки та управління: збірник наукових праць молодих вчених*. 2020. Вип. 14. URL: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/187128> (дата звернення: 15.08.2022).
7. Асоціація «ІТ Україна». *Ukraine IT Report 2021*. URL: <https://reports.itukraine.org.ua/> (дата звернення: 27.07.2022).
8. Digital Transformation Ukraine 2020. Автор дослідження – контент-маркетингова агенція Top Lead. Генеральний партнер – Metinvest Digital. Партнер – AEQUO Law Firm. Інформаційні партнери – Business Views, Міністерство цифрової трансформації України та American Chamber of Commerce in Ukraine. URL: <https://businessviews.com.ua/digital-transformation-2020> (дата звернення: 23.08.2022).
9. Кирилов І. Незламні або системні інтегратори України в умовах війни. *Мережі та Бізнес*. 2022. № 1–2. С. 8–24.
10. Кирилов І. Системная интеграция в Украине: слабакам здесь не место. *Сети и Бизнес*. 2021. № 3. С. 8–27.
11. Кирилов І. Системная интеграция в Украине: до и после пандемии. *Сети и Бизнес*. 2020. № 3. С. 42–56.
12. Grand View Research. *System Integration Market Size, Share & Trends Analysis Report By Services (Infrastructure Integration, Application Integration, Consulting), By End Use, By Region, And Segment Forecasts, 2022–2030*. URL: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/system-integration-market> (дата звернення: 18.08.2022).

13. Persistence Market Research. Global Market Study on System Integration: Advancements in 5G, Big Data, Virtualization, and Machine-to-Machine to Propel Adoption. 2020. URL: <https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/system-integration-market.asp> (дата звернення: 23.08.2022).

14. Fortune Business Insights. System Integration Market report is summarizes top key players overview as Accenture Plc., BAE Systems Plc., Capgemini S.A., Cisco Systems, Inc., Fujitsu Limited, and more. 2021. URL: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/system-integration-market-101432> (дата звернення: 22.08.2022).

15. Market Study Report. Global System Integration Market Size study, by Services (Infrastructure Integration, Application Integration, Consulting), By Application (IT & Telecom, Defense & Security, BFSI, Oil & Gas, Healthcare, Transportation, Retail, Others) and Regional Forecasts 2022–2028. 2022. URL: <https://www.marketstudyreport.com/reports/global-system-integration-market-size-research> (дата звернення: 23.08.2022).

16. Вікіпедія. Системна інтеграція. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B0_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F (дата звернення: 4.08.2022).

17. Michael Hobday, Andrew Davies, and Andrea Prencipe. Systems integration: a core capability of the modern corporation. *Industrial and Corporate Change*, Volume 14, Number 6, 2005, pp. 1109–1143. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dth080>.

References:

1. Shevchuk T. V., Kravchuk H. T. (2018) Current State and Development Prospects of Information Technologies in Ukraine [Stan i perspektyvy rozvytku informatsiynykh tekhnolohii v Ukraini]. *Scientific Bulletin of UNFU, Series "Economics"*, no 28(9), pp. 114–118. DOI: <https://doi.org/10.15421/40280922> (access date 12.08.2022). (in Ukrainian)

2. Vynnychuk R., Sklyaruk T. (2015) Specifics of Ukraine IT-Market: Character and Trends [Osoblyvosti rozvytku IT-rynku v Ukraini: stan ta tendentsii]. *Bulletin of National University "Lviv Polytechnic". Logistics*. No 833. P. 3–8. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPL_2015_833_3 (access date 18.08.2022). (in Ukrainian)

3. Kuzmenko O. V., Kasianenko Y. V. (2018) Information Technologies as a Driver of Growth of Ukraine's Investment Potential [Informatsiini tekhnolohii yak draiver zrostantia investytsiynoho potentsialu Ukrainy]. *Bulletin of Sumy State University. Series "Economics"*. No 3. P. 28–34. DOI: 10.21272/1817-9215.2018.3-4 (in Ukrainian)

4. Shikovets K., Kvita H., Shinkarenko A. (2020) Business Analysis of the Market of IT Technologies of Ukraine [Biznes-analiz rynku IT-tekhnolohii Ukrainy]. *Economics and Enterprise Management*. Edition 50. P. 220–223. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct50-36> (access date 15.08.2022). (in Ukrainian)

5. Dovhan L., Kozynets A. (2018) Development of IT-Sector: Problems and Ways of Solution in Providing Competitiveness of Domestic Enterprises [Rozvytok IT – sfery: problemy ta shliakhy vyrishennia v zabezpechenni konkurentospromozhnosti vitchyznanykh pidpriemstv]. *Actual Problems of Economics and Management: A Collection of Scientific Works of Young Scientists*. Edition 12. Available at: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/24607> (access date 18.08.2022). (in Ukrainian)

6. Zozulyov O., Moskalenko O. (2020) Marketing in the Formation of Competitive Positions on the Industrial Services Market on the Example of the System Integration Market of Ukraine [Marketynh u formuvanni konkurentnykh pozytsii na rynku promyslovykh posluh na prykladi rynku systemnoi intehtatsii Ukrainy]. *Actual Problems of Economics and Management: A Collection of Scientific Works of Young Scientists*. Edition 14. Available at: <http://ape.fmm.kpi.ua/article/view/187128> (access date 15.08.2022). (in Ukrainian)

7. Association «IT Ukraine». Ukraine IT Report 2021. Available at: <https://reports.itukraine.org.ua/> (access date 27.07.2022) (in Ukrainian)

8. Digital Transformation Ukraine 2020. Author – Content & Marketing Agency Top Lead. General partner – Metinvest Digital. Partner – AEQUO Law Firm. Information partners – Business Views, Ministry of Digital Transformation of Ukraine and American Chamber of Commerce in Ukraine. Available at: <https://businessviews.com.ua/digital-transformation-2020> (access date 23.08.2022). (in Ukrainian)

9. Kyrylov I. (2022) Unbreakable or System Integrators of Ukraine in Conditions of War [Nezlamni abo systemni intehtatory Ukrainy v umovakh viiny.]. *Networks and Business*. No 1–2. P. 8–24. (in Ukrainian)

10. Kyrylov I. (2021) System Integration in Ukraine: No Place for Wimps. *Networks and Business*. No 3. P. 8–27. (in Russian)

11. Kyrylov I. (2020) System Integration in Ukraine: Before and After the Pandemic. *Networks and Business*. No 3. P. 42–56. (in Russian)

12. Grand View Research. System Integration Market Size, Share & Trends Analysis Report By Services (Infrastructure Integration, Application Integration, Consulting), By End Use, By Region, And Segment Forecasts, 2022–2030. Available at: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/system-integration-market> (access date 18.08.2022).

13. Persistence Market Research. Global Market Study on System Integration: Advancements in 5G, Big Data, Virtualization, and Machine-to-Machine to Propel Adoption. 2020. Available at: <https://www.persistencemarketresearch.com/market-research/system-integration-market.asp> (access date 23.08.2022).

14. Fortune Business Insights. System Integration Market report is summarizes top key players overview as Accenture Plc., BAE Systems Plc., Capgemini S.A., Cisco Systems, Inc., Fujitsu Limited, and more. 2021. Available at: <https://www.fortunebusinessinsights.com/industry-reports/system-integration-market-101432> (access date 22.08.2022).

15. Market Study Report. Global System Integration Market Size study, by Services (Infrastructure Integration, Application Integration, Consulting), By Application (IT & Telecom, Defense & Security, BFSI, Oil & Gas, Healthcare, Transportation, Retail, Others) and Regional Forecasts 2022–2028. 2022. Available at: <https://www.marketstudyreport.com/reports/global-system-integration-market-size-research> (access date 23.08.2022). Wikipedia. System Integration [Systemna intehratsiia]. Available at: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%BD%D0%B0_%D1%96%D0%BD%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F (access date 4.08.2022). (in Ukrainian)

16. Michael Hobday, Andrew Davies, and Andrea Prencipe. Systems integration: a core capability of the modern corporation. *Industrial and Corporate Change*, Volume 14, Number 6, 2005, pp. 1109–1143. DOI: <https://doi.org/10.1093/icc/dth080>.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-5>

УДК 330

Переґуда Ю. А.

кандидат географічних наук,
доцент кафедри міжнародних відносин,
Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та соціальних наук
Міжрегіональної академії управління персоналом;
доцент кафедри глобальної економіки,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1434-2509>

Perehuda Yuliia

Candidate of Geographical Sciences,
Associate Professor of the Department of International Relations,
Educational and Scientific Institute of International Relations and Social Sciences,
Interregional Academy of Personnel Management;
Associate Professor of the Department of Global Economy,
National University of Bioresources and Nature Management of Ukraine

КОН'ЮНКТУРА УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ПРОДУКЦІЇ ТВАРИННИЦТВА

SITUATION ON THE UKRAINIAN LIVESTOCK MARKET

Україна є другою за величиною країною в Європі, з близько 42,2 млн га сільськогосподарських угідь, що становить 70% від загальної площі країни. Сільськогосподарський сектор відіграє важливу роль в українській економіці, і Україна стала важливим гравцем на кількох сільськогосподарських ринках, завдяки своєму величезному сільськогосподарському потенціалу та вигідному географічному положенню з виходом до Чорного моря і прямим доступом до ключових ринків ЄС, Співдружності Незалежних Держав (СНД), Близького Сходу і Північної Африки. Метою даного дослідження є аналіз стану ринку продукції тваринництва в Україні. Автором ідентифіковано, що великі спеціалізовані виробники не зможуть компенсувати втрату поголів'я тварин у сільських домогосподарствах, а також, незважаючи на деяке падіння споживання яловичини та свинини (головним чином, через скорочення населення), Україна, за прогнозом, буде чистим імпортером яловичини та свинини.

Ключові слова: кон'юнктура, продукція тваринництва, експорт, обсяги виробництва, сільськогосподарська продукція.

Ukraine is the second largest country in Europe, with about 42.2 million hectares of agricultural land, which is 70% of the country's total area. The agricultural sector plays vital role in the Ukrainian economy, and Ukraine has become an important player of several farm markets, due to its huge agricultural potential and advantageous geographical location with access to the Black Sea and direct access to key markets in the EU, the Commonwealth of Independent States (CIS), the Middle East and North Africa. The purpose of this study is to analyze the state of the livestock market in Ukraine. The author identified that large specialized producers will not be able to compensate for the loss of livestock in rural households, and despite some decline in beef and pork consumption (mainly due to population decline), Ukraine is projected to be a net importer of beef and pork. Production of cow's milk, beef and pork is projected to decline. One of the reasons is the restructuring of the livestock sector, with rural households as small producers exiting the sector and larger specialized dairy, beef and pig farms entering the sector. However, as large specialised producers will not be able to compensate for the loss of livestock in rural households, and despite some decline in beef and pork consumption (mainly due to population decline), Ukraine is projected to be a net importer of beef and pork. Net imports may reach 45.6 thousand tons for beef and 270.3 thousand tons for pork. In contrast, developments in the chicken and egg sectors are quite positive. In Ukraine, producers of these products are usually large enterprises that also produce chicken feed. This allows such producers to benefit from economies of scale and reduce production costs. By 2030, chicken meat production in Ukraine is projected to grow by 35.8% and chicken egg production by 63.2%. Despite the general trend, different livestock sectors have their own peculiarities of development. During 2010–2018, the total number of cattle decreased from 4.8 to 3.1 million heads, i.e. by 30.6%. The largest reduction in livestock occurred in households. Since during this period the slaughter weight of cattle in agricultural enterprises increased from 203 to 229 kilograms, while in households it reached only 159 kilograms, the impact of the reduction in livestock on total beef and veal production was less than the actual reduction in production. Nevertheless, total beef and veal production decreased by 13.6% (i.e. from about 428 to 359 thousand tons in live weight).

Keywords: situation, livestock products, exports, production volumes, agricultural products.

Постановка проблеми. Україна залишається в десятці найбільших експортерів пшениці, кукурудзи та соняшникової олії у світі протягом майже десяти років. Протягом кількох років вона також нарощує частки у світовому експорті соєвих бобів, меду, яблук та ягід. Одним з основних торговельних партнерів України є ЄС. Експорт України до ЄС у 2014–2018 роках збільшився з майже 14 тис. тонн до 106 тис. тонн по м'ясним продуктам, на 74,6% – по зерновим культурам, на 61,0% – по жирам та оліям тваринного або рослинного походження та на 27,7% – по насінню олійних культур. Стрімкий розвиток та поточні позиції у торгівлі створюють значний інтерес до аналізу майбутніх перспектив українського аграрного сектору.

Сільське господарство є важливим сектором для української економіки. У 2019 році його внесок у ВВП країни становив майже 10%, поступаючись лише торгівлі з 15,3% та промисловості з 22,6%. Близько 18% зайнятості в Україні та 44% вартості її експорту (3,3 млрд доларів США) також припадає на сільське господарство. Велика кількість чорноземних ґрунтів (27,8 млн га) та ландшафтні характеристики, які дозволяють отримувати вищі врожаї та більші площі полів, відіграють одну з ключових ролей у розвитку сільськогосподарського виробництва, зокрема, рослинництва. Наразі близько 80% від загальної площі сільськогосподарських угідь в Україні використовуються для вирощування зернових, олійних, овочевих та інших однорічних культур [1–6].

В Україні можна виділити п'ять основних типів виробників сільськогосподарської продукції: сільські домогосподарства, сімейні фермерські господарства, приватні та державні сільськогосподарські підприємства і так звані агрохолдинги (далі – агрохолдинги). Сільські домогосподарства займаються сільськогосподарським виробництвом переважно з метою самозабезпечення та обробляють земельні ділянки площею близько 1,3 тис. га. У 2019 році їх внесок у загальну вартість (у поточних цінах) продукції рослинництва становив 30,1%, а продукції тваринництва – 48,7%. За формою власності фермерські господарства, державні та приватні підприємства відрізняються один від одного. Сімейні фермерські господарства є приватною власністю і управляються переважно членами сім'ї. Середній розмір сімейної ферми становить близько 134 га. Приватні сільськогосподарські підприємства визначаються як підприємства, основним видом економічної діяльності яких є сільськогосподарське виробництво.

Середня площа землі, що обробляється такими підприємствами, становить близько 1,2 тис. га. Державні підприємства перебувають у державній власності. Поряд із сільськими домогосподарствами, приватні підприємства є основними виробниками валової продукції сільського господарства в Україні.

Аналіз останніх джерел досліджень і публікацій. Дослідженню кон'юнктури українського та світового ринку продукції тваринництва, а також існуючих викликів у цій сфері, присвячено документи багатьох міжнародних організацій (Організація з економічного співробітництва та розвитку; Продовольча та сільськогосподарська організація ООН та інші) [1–6], а також праці багатьох дослідників, серед яких: Singh K., Hao Y., Ahmed E., Li Y., Miao X., Zheng D., Tang Y., Vasylytsiv T., Irtysheva I., Lupak R., Popadynets N. та інші [7–11].

Метою даного дослідження є аналіз стану ринку продукції тваринництва в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. На відміну від рослинництва, виробництво продукції тваринництва за останнє десятиліття зростало досить незначними темпами. У 2019 році майже 86% м'яса овець та кіз, 72,3% яловичини та телятини, 71,8% молока, 45,7% свинини, 43,9% яєць та 12,4% м'яса птиці було вироблено сільськими домогосподарствами. Порівняно з 2010 роком валове виробництво продукції тваринництва скоротилося майже на 15%. Хоча вирощування худоби в сільськогосподарських підприємствах набирало темпи, це не компенсувало відповідного скорочення виробництва в господарствах населення, за винятком виробництва м'яса птиці.

Незважаючи на загальну тенденцію, різні галузі тваринництва мають свої особливості розвитку. За 2010–2018 роки загальне поголів'я великої рогатої худоби скоротилося з 4,8 до 3,1 млн голів, тобто на 30,6%. Найбільше скорочення поголів'я відбулося у господарствах населення. Оскільки за цей період забійна вага великої рогатої худоби в сільськогосподарських підприємствах зросла з 203 до 229 кілограмів, тоді як у господарствах населення вона досягла лише 159 кілограмів, вплив скорочення поголів'я на загальне виробництво яловичини та телятини був меншим, ніж фактичне скорочення виробництва. Тим не менш, загальне виробництво яловичини та телятини скоротилося на 13,6% (тобто з приблизно 428 до 359 тис. тонн у живій вазі). Аналогічно, вплив скорочення поголів'я молочних корів на 31,3% на виробництво молока було компенсовано зростанням

надоїв. Зокрема, у 2010–2018 роках підвищення надоїв з 4,1 до 6,1 тис. кг на корову за рік у сільськогосподарських підприємствах та з 3,9 до 4,6 тис. кг у господарствах населення призвело до меншого падіння виробництва молока порівняно зі зменшенням поголів'я тварин на 9,8% (з 11,2 до 10,1 млн тонн). Домінуючим видом молока, що виробляється в Україні, є коров'яче молоко, на яке припадає 98,8% від загальної кількості зібраного у 2019 році молока. Зазвичай молоко, вироблене сільськими домогосподарствами, відповідає нижчим стандартам якості, ніж молоко, вироблене сільськогосподарськими підприємствами, що є однією з причин, чому перші отримують нижчі ціни. Наприклад, у 2019 році сільські домогосподарства отримали 6,8 грн за кілограм коров'ячого молока, а сільськогосподарські підприємства – 8,2 грн (рис. 1).

Галузь свинарства в Україні представлена двома великими групами виробників: господарствами населення та сільськогосподарськими підприємствами. У 2019 році відповідні частки поголів'я свиней, вирощених цими групами виробників, становили 43,5% та 56,5%. За період 2010–2018 рр. поголів'я свиней у сільських домогосподарствах скоротилося на 13,5%, тоді як у сільськогосподарських підприємствах воно зросло на 8,8%. Як наслідок, незважаючи на незначне

збільшення забійної ваги свиней, загальне виробництво м'яса свиней скоротилося. Наявність африканської чуми свиней (АЧС) в країні ставить під загрозу виробничі рішення та є однією з перешкод для українського свинарства. Наприклад, у 2019 році в Україні було зареєстровано 42 спалахи АЧС серед домашніх свиней, а у 2017 році – 124 (рис. 2).

За період 2010–2019 рр. виробництво м'яса птиці в Україні зросло на 44,9%, причому на сільськогосподарських підприємствах – на 56,7%, а в господарствах населення – на 5,4%. Виробництво яєць коливалося і становило 17,1 млрд шт. у 2010 році, 19,6 млрд шт. у 2013 році, 16,8 млрд шт. у 2015 році та 16,7 млрд шт. у 2019 році. У 2019 році майже 89% м'яса птиці та 56,1% яєць було вироблено сільськогосподарськими підприємствами. Решта 11% та 44%, відповідно, було вироблено господарствами населення.

Поголів'я овець та кіз, а також їх загальна продуктивність (тобто вовна та молоко) постійно зменшувалися протягом останніх десятиліть, при цьому поголів'я та продуктивність на сільськогосподарських підприємствах залишалися відносно стабільними, тоді як поголів'я у сільських домогосподарствах скорочувалося (рис. 4).

Обсяги експорту та імпорту продукції тваринництва в Україну коливаються. У 2018 році з України було експортовано 42,7 тис. тонн



Рис. 1. Обсяг виробленої продукції (яловичини та телятини) домогосподарствами та агропідприємствами за 2011–2021 рр., тис. тонн

Джерело: [12]



Рис. 2. Обсяг виробленої продукції (свинини) домогосподарствами та аграрними підприємствами за 2011–2021 рр., тис. тонн

Джерело: [12]

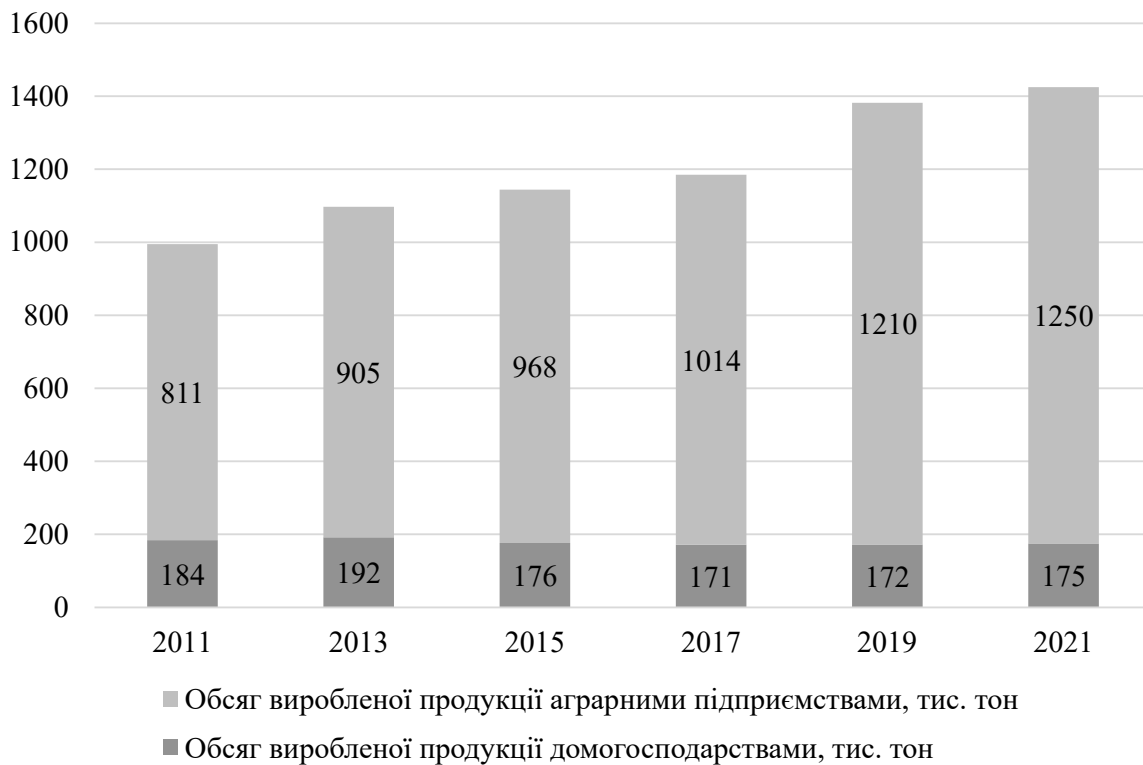


Рис. 3. Обсяг виробленої продукції (птиці) домогосподарствами та аграрними підприємствами за 2011–2021 рр., тис. тонн

Джерело: [12]

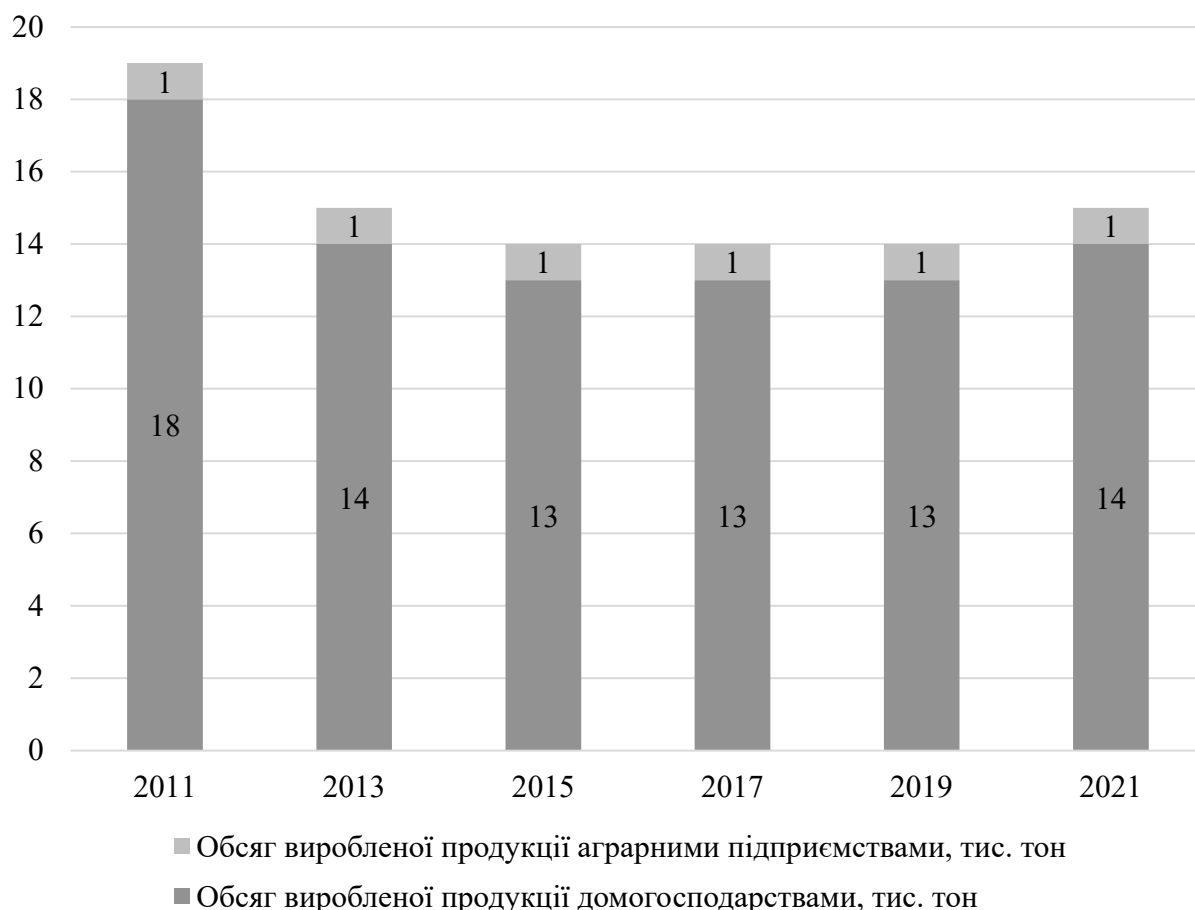


Рис. 4. Обсяг виробленої продукції (баранина та м'ясо кіз) домогосподарствами та аграрними підприємствами за 2011–2021 рр., тис. тонн

Джерело: [12]

м'яса великої рогатої худоби та імпортовано 1,4 тис. тонн. Зміни у 2018 році порівняно з 2010 роком склали відповідно 221,1% та -43,13%. Обсяги експорту та імпорту м'яса свиней у 2018 році склали відповідно 2,2 та 30 тис. тонн. Темпи зростання з 2010 року склали відповідно 584,7% та -67,7%. Крім того, експорт вершкового масла у 2018 році склав 28,7% від його загального виробництва, а імпорт – менше 1%, тоді як експорт сиру – 6,6% від його загального виробництва, а імпорт – 10,9%. Чиста торгівля курячим м'ясом та яйцями у 2010–2018 роках зростала досить суттєво (рис. 5).

Для курячого м'яса вона зросла з -96,8 до 213,4 тис. тонн, а для яєць з 15,7 до 111,9 тис. тонн (рис. 6).

У 2019 році середньодобове споживання ккал на душу населення в Україні становило 2691 ккал, з яких 70,3% припадало на продукти рослинного походження, а 29,7% – на продукти тваринництва (що свідчить про збільшення частки останніх на 2,7 в.п. порівняно з 2010 роком). Упродовж 2009–2019 років

середньорічне споживання яловичини та телятини на душу населення зменшилося з 9,6 до 7,7 кг, тоді як свинини – зросло з 16,1 до 19,0 кг, а м'яса птиці (переважно курятини) – з 23,0 до 26,0 кг. Як наслідок, загальне споживання м'яса на душу населення зросло з 49,7 до 53,6 кілограма. Натомість, у 2019 році споживання яєць на душу населення зменшилося на 2,8%, а молока та молочних продуктів – на 5,6% порівняно з 2010 роком.

Висновки. Прогнозується зниження виробництва коров'ячого молока, яловичини та свинини. Однією з причин є реструктуризація сектору тваринництва, коли сільські домогосподарства як дрібні виробники виходять з нього, а більші спеціалізовані молочні, яловичі та свинарські ферми входять до сектору. Однак, оскільки великі спеціалізовані виробники не зможуть компенсувати втрату поголів'я тварин у сільських домогосподарствах, а також, незважаючи на деяке падіння споживання яловичини та свинини (головним чином, через скорочення населення), Україна, за прогнозом, буде чистим імпортером

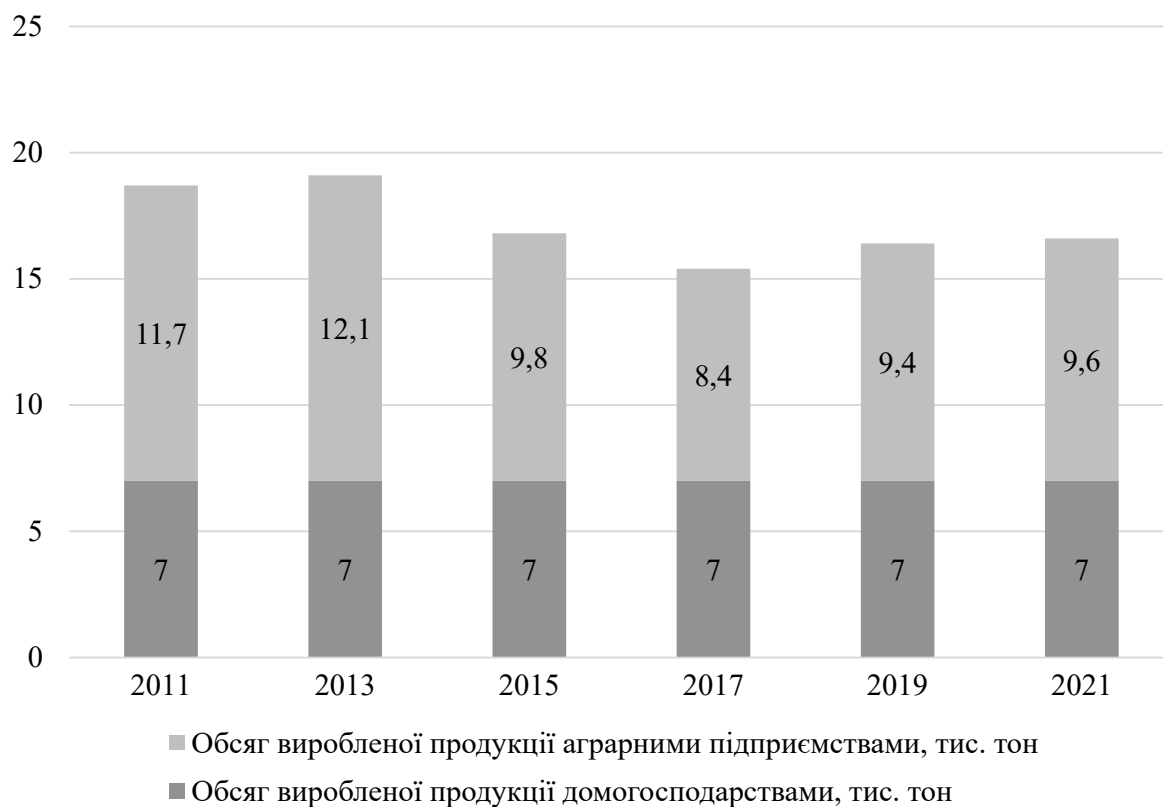


Рис. 5. Обсяг виробленої продукції (яйця) домогосподарствами та аграрними підприємствами за 2011–2021 рр., тис. тонн

Джерело: [12]

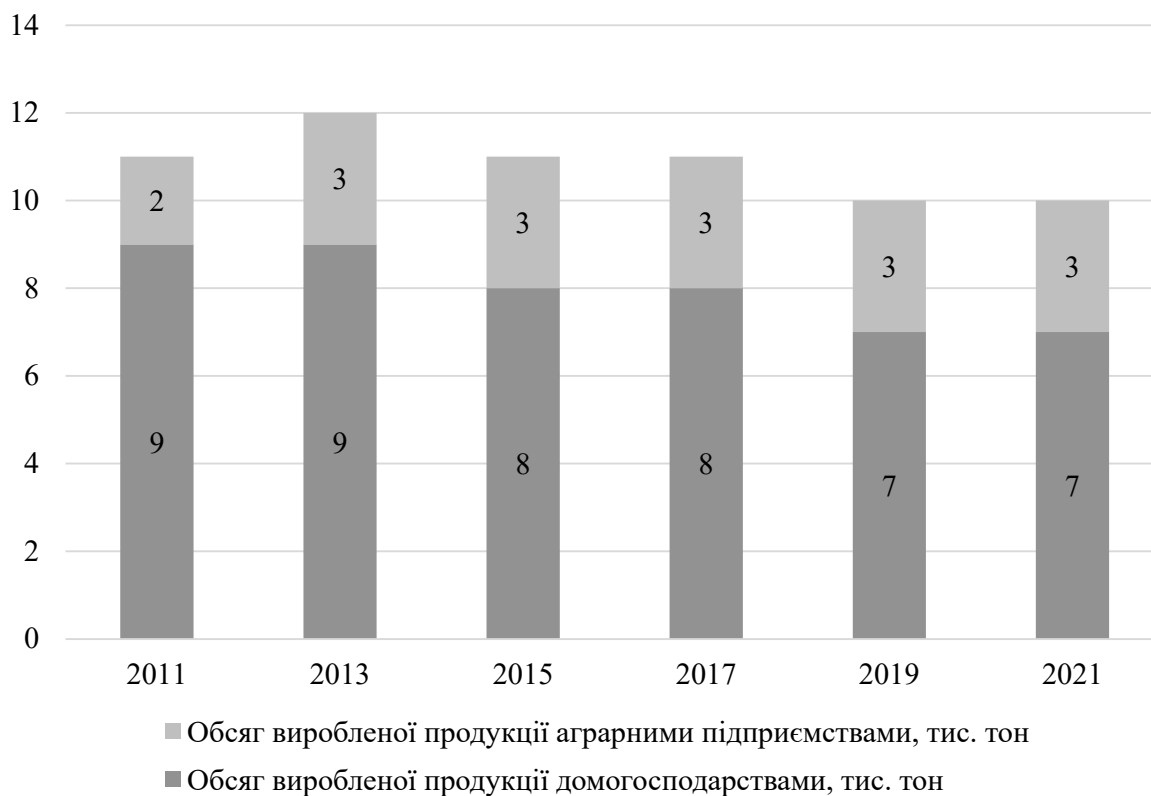


Рис. 6. Обсяг виробленої продукції (молоко) домогосподарствами та аграрними підприємствами за 2011–2021 рр., тис. тонн

Джерело: [12]

яловичини та свинини. Чистий імпорт може досягти 45,6 тис. тонн для яловичини та 270,3 тис. тонн для свинини. На противагу цьому, розвиток подій у секторах курячого м'яса та яєць є досить позитивним. В Україні виробниками цих товарів, як правило, є великі підприємства, які також виробляють корми для курей. Це дозволяє таким виробникам отримувати вигоду від ефекту масштабу та знижувати собівартість продукції.

До 2030 року прогнозується, що виробництво курячого м'яса в Україні зросте на 35,8%, а виробництво курячих яєць – на 63,2%. Очікується, що внутрішнє споживання курячого м'яса та яєць на душу населення також збільшиться, що сприятиме зростанню внутрішнього споживання, незважаючи на скорочення чисельності населення. Україна і надалі покращуватиме свою чисту експортну позицію за цими двома товарами.

Список використаних джерел:

1. OECD Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2021: Addressing the Challenges Facing Food Systems, OECD Publishing. 2021. Paris.
2. OECD. Agricultural support. Producer support (PSE), % of gross farm receipts, 2000–2020. OECD Data, Indicators. 2020. URL: <https://data.oecd.org/agrpolicy/agricultural-support.htm> (дата звернення: 25.09.2022).
3. EC. EU agricultural outlook for markets and income, 2019-2030. European Commission, DG Agriculture and Rural Development, Brussels. 2019.
4. FAOSTAT. Statistical database of Food and Agriculture Organization of the United Nations. 2021.
5. FIBL. Organic retail sales. Research Institute of Organic Agriculture Statistics, 2020.
6. AGMEMOD. AGMEMOD database, based on Eurostat and National Statistics. 2020.
7. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kunytska-Iliash M. V. Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. Vol. 5(4). P. 50–58. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-50-58>
8. Vasylytsiv T., Irtyshcheva I., Lupak R., Popadynets N., Shyshkova Y., Boiko Y., Ishchenko O. Economy's innovative technological competitiveness: Decomposition, methodic of analysis and priorities of public policy. *Management Science Letters*. 2020. Vol. 10(13). P. 3173–3182. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.004>.
9. Li Y., Miao X., Zheng D., Tang Y. Corporate public transparency on financial performance: The moderating role of political embeddedness. *Sustainability*. 2019. Vol. 11(19). P. 5531.
10. Hao Y., Ahmed E. R., Singh K. S. D., Amran A. Innovation and diversity based organization culture and its effect on competitive advantage. *Opción*. 2019. Vol. 35(21). P. 1205–1216.
11. Singh K. S. D., Islam M. A., Ahmed E. R., Amran A. An empirical investigation into the major drivers of corporate social responsibility. *Opción*. 2019. Año 35, Especial No. 21. P. 1076–1090.
12. State Statistics Service of Ukraine. Data. 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.09.2022).

References:

1. OECD (2021) Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2021: Addressing the Challenges Facing Food Systems, OECD Publishing, Paris.
2. OECD (2020) Agricultural support. Producer support (PSE), % of gross farm receipts, 2000–2020. OECD Data, Indicators. Available at: <https://data.oecd.org/agrpolicy/agricultural-support.htm>.
3. EC (2019) EU agricultural outlook for markets and income, 2019-2030. European Commission, DG Agriculture and Rural Development, Brussels.
4. FAOSTAT (2021) Statistical database of Food and Agriculture Organization of the United Nations.
5. FIBL (2020) Organic retail sales. Research Institute of Organic Agriculture Statistics, 2020.
6. AGMEMOD (2020): AGMEMOD database, based on Eurostat and National Statistics.
7. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., & Kunytska-Iliash, M. V. (2019). Social Security of Ukraine and the EU: aspects of convergence and improvement of migration policy. *Baltic Journal of Economic Studies*, 5(4), 50–58. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2019-5-4-50-58>.
8. Vasylytsiv, T., Irtyshcheva, I., Lupak, R., Popadynets, N., Shyshkova, Y., Boiko, Y., & Ishchenko, O. (2020) Economy's innovative technological competitiveness: Decomposition, methodic of analysis and priorities of public policy. *Management Science Letters*, 10(13), 3173–3182. DOI: <https://doi.org/10.5267/j.msl.2020.5.004>.
9. Li, Y., Miao, X., Zheng, D., & Tang, Y. (2019) Corporate public transparency on financial performance: The moderating role of political embeddedness. *Sustainability*, 11(19), 5531.
10. Hao, Y. Ahmed, E. R., Singh, K. S. D., & Amran, A. (2019) Innovation and diversity based organization culture and its effect on competitive advantage, *Opción*, 35(21), 1205–1216.
11. Singh, K. S. D., Islam, M. A., Ahmed, E. R., & Amran, A. (2019) An empirical investigation into the major drivers of corporate social responsibility. *Opción*, Año 35, Especial No. 21 (2019): 1076–1090.
12. State Statistics Service of Ukraine (2021) Data. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua>.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-6>
УДК 330.46:519.86

Горбачук О. І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародного бізнесу,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6511-9211>

Gorbachuk Oleksandr

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of International Business,
KROK University of Economics and Law, Kyiv

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ УКРАЇНСЬКОГО РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ ІНТЕГРАЦІЇ

STATE REGULATION OF THE ELECTRICITY MARKET OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN AND EURO-ATLANTIC INTEGRATION

У роботі проаналізовано механізми, інструменти та заходи державного регулювання ринку енергоресурсів в Україні в процесі його адаптації до загальноєвропейського енергетичного ринку. Систематизовано основні завдання державного регулювання вітчизняного енергоринку з усунення перешкод в процесі його наближення до міжнародного електроенергетичного простору. Враховано особливості діяльності суб'єктів вітчизняного і світового ринку електроенергії. Визначено принципи діяльності учасників енергоринку, що складають основу формування стратегічних планів, концепцій та програм розвитку електроенергетичного комплексу на державному рівні. Сформовано перспективні напрями розвитку електроенергетичного ринку України та стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємств електроенергетики в умовах міжнародної конкуренції та євроінтеграції. Систематизовано завдання державного регулювання на шляху до євроінтеграції. Систематизовано завдання державного регулювання на шляху до євроінтеграції.

Ключові слова: державне регулювання ринку електроенергії, енергоресурси України, Президент України, Верховна Рада, Кабінету Міністрів, Міненерго.

The work analyzes the mechanisms, tools and measures of state regulation of the energy market in Ukraine in the process of its adaptation to the pan-European energy market. The main tasks of state regulation of the domestic energy market to eliminate obstacles in the process of its approach to the international electric energy space are systematized. The peculiarities of the activities of subjects of the domestic and global electricity market are taken into account. The principles of activity of energy market participants, which form the basis of the formation of strategic plans, concepts and programs for the development of the electric power complex at the state level, have been determined. Prospective directions for the development of the electricity market of Ukraine and strategies for increasing the competitiveness of electricity enterprises in the conditions of international competition and European integration have been formed. It is noted that the dynamics variability both of the global and Ukrainian energy markets necessitate the development of the energy-related sectors of the national economy. Under these conditions, the search for measures and tools for public regulations of the energy market in new conditions of the energy vector formation of the energy development becomes especially important. In this context, the relevance of scientific approaches to the development of the balanced and relevant to the features of the energy saving system and dynamic changes in the environment, effective measures to regulate the energy market, which currently remains in sufficiently studied in Ukraine, is increased. It is proved that the implementation of innovative approaches to creating conditions for the harmonious development of the energy market will increase the efficiency level of its operation, economic and national security of Ukraine. It is pointed out that the attention to the improvement of mechanisms and tools for regulating the energy market is not accidental, as evidenced by a large number of scientific studies. Within the dissertation, it is theoretically and empirically proved that fulfillment of international obligations by Ukraine, development and introduction of modern technologies

and integration into the European electricity market change significantly the domestic energy market, transforming it taking into consideration such major trends as decarbonization, digitalization, and DE monopolization. The tasks of state regulation on the way to European integration are systematized.

Keywords: state regulation of the electricity market, energy resources of Ukraine, President of Ukraine, Verkhovna Rada, Cabinet of Ministers, Ministry of Energy.

Постановка проблеми. Світовий і вітчизняний ринок енергетичних ресурсів зумовлює необхідність подальшого розвитку галузей економіки країни, які стосуються електроенергетики. У зв'язку з цим, набуває великого значення пошук нових, більш ефективних засобів державного регулювання ринку енергоресурсів, – особливо в умовах, коли Україна визначила для себе європейський та євроатлантичний напрям розвитку. Звідси підвищується значимість наукових розвідок щодо розробки продуманих та адаптованих до специфіки світової системи енергозабезпечення результативних методів управління вітчизняним ринком енергетичних ресурсів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми державного регулювання ринку електроенергії розглядалися у роботах С. Ажнакін [1], В. Бараннік [2], Н. Вдовенко [3], О. Дзьоба [4], А. Завербний [5], А. Микитась [6], В. Ткачук [7], у яких проаналізовано дієві важелі впливу державного управління ринку електроенергетичних ресурсів. Проте, зостаються недостатньо дослідженими економічні відносини між учасниками ринку електроенергетичних ресурсів та інституцій державної влади які їх регулюють. Питання ревізії існуючих методів і форм впливу на діяльність ринку електричної енергії, дослідження існуючих проблем інтеграції українських енергетичних систем до загальноєвропейських є нагальним завданням для українських вчених - економістів.

Мета статті – проаналізувати механізми, інструменти та заходи державного регулювання ринку енергоресурсів в Україні в процесі адаптації до загальноєвропейського енергетичного ринку.

В роботі виділено низку **завдань**: поглибити теоретичні положення інституціонального забезпечення державного регулювання енергетичної галузі; дослідити основні етапи реформування ринку енергоресурсів в Україні; обґрунтувати вплив механізмів державної підтримки пріоритетних напрямків регулювання розвитку ринку енергоресурсів.

Виклад основного матеріалу. Електроенергетична система України – це потужний, складний та багатогранний технологічний комплекс метою якого є виробництво, передача і розподіл електроенергії між окремими споживачами. Вона є головним

інфраструктурним чинником життєдіяльності держави, тому виступає предметом регулювання зі сторони виконавчої та законодавчої гілок влади країни, а також суб'єктів підприємницької діяльності.

Відповідно до «Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» є документом, який окреслює стратегічні орієнтири розвитку паливно-енергетичного комплексу України на період до 2035 року. Метою розвитку ефективної системи управління енергоресурсами виступає формування розвиненого ринку енергоресурсів України для забезпечення енергетичної безпеки держави та підвищення рівня і якості життя громадян [8].

Пріоритетними завданнями у відповідності до Енергетичної стратегії 2035 є:

- формування інституційного середовища на ринку енергоресурсів;
- розвиток внутрішньої інфраструктури та системно-комплексна модернізація енергетики;
- формування внутрішнього конкурентного ринку енергоресурсів;
- підвищення енергетичної ефективності з системним урахуванням всіх стадій від виробництва до споживання кінцевими споживачами;
- забезпечення доступних і якісних енергетичних товарів і послуг;
- запровадження принципів регулювання розвитку енергетичного сектору;
- використання принципів сталого розвитку в державному управлінні та регулюванні енергетичної галузі;
- інтеграція української енергетики з урахуванням євроінтеграційного вектору держави [8].

Головні організаційні та правничі принципи, які слугують базою для функціонування існуючої моделі оптового ринку електричної енергії окреслені в Конституції України, указах Президента України, законах прийнятих Верховною Радою, постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України та Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг.

З метою збільшення результативності функціонування ринку електричної енергії за

роки незалежності на рівні Президента України прийнято низку указів (табл. 1).

Реформування електроенергетичної галузі розпочалося у 1994 році. Велику роль у цій роботі зробила Верховна Рада, яка сформувала потужну законодавчу базу для забезпечення регулювання діяльності національного електроенергетичного ринку (табл. 2).

Для реалізації цих законів Кабінетом Міністрів України прийняв нормативно-правові акти та постанови, для забезпечення ефективного функціонування ОЕС як вирішального фактору енергобезпеки країни (табл. 3).

Окрім цього, КМ України, прийняв низку нормативно – правових документів щодо регламентації виплат на гуртовому ринку електричної енергії. 16 жовтня 1997 Верховна Рада України прийняла Закон «Про електроенергетику», у Статті 1 якого говориться про те, що оптовий ринок електричної енергії України - ринок, що створюється суб'єктами господарської діяльності для купівлі-продажу електричної енергії на підставі договору [9]. На сьогодні операції з покупки та продажу електричної енергії відбуваються тільки на гуртовому ринку електричної енергії країни, а він, з свого боку, формується через підписання відповідного договору [10, с. 60].

Міністерство енергетики України належить до ключових суб'єктів управління та

регулювання в енергетичному секторі. Одночасно міністерство є головним державним органом, який розробляє та втілює в життя політику в галузі електроенергетики. Воно підпорядковується Президенту, Верховній Раді та Кабінету Міністрів України.

Міненерго також несе відповідальність за реалізацію Енергетичної стратегії України (ЕСУ) на період до 2035 року, аналізує наслідки її втілення в життя, звітує про виконання ЕСУ перед КМУ та РНБО України. До того ж, це міністерство проводить моніторинг і складання звітів про потреби в електроенергії та здійснює відповідні прогнози, а також формує стратегію та процедуру спорудження електроенергетичних генеруючих установок.

Міненерго взаємодіє з ДІЕНУ (Державною інспекцією з енергетичного нагляду) та Кабінетом Міністрів України, здійснює політику в електроенергетичній галузі, а також спостерігає за безпекою поставки електроенергії, зокрема технічних сторін роботи обласних енергопостачальних компаній, які нещодавно стали ОСР (операторами систем розподілу) і трейдерами в електроенергетиці країни. Напрямку взаємодії з Кабінетом Міністрів України і Державна інспекція з ядерного регулювання: вони разом виробляють та здійснюють політику країни у галузі безпечної діяльності АЕС.

Таблиця 1

Укази Президента України, прийняті з метою збільшення результативності функціонування ринку електричної енергії

Дата та номер	Назва указу
21 травня 1994 р., № 244	«Про заходи щодо ринкових перетворень в галузі електроенергетики України» і від 4 квітня 1995 р. № 282 «Про структурну перебудову в електроенергетичному комплексі України», якими було започатковано ринкові перетворення в галузі та визначено організаційну структуру ОРЕ.
14 березня 1995 р., № 213/95	Про заходи щодо забезпечення діяльності Національної комісії з питань регулювання електроенергетики України
21 квітня 1998 р., № 335	«Питання Національної комісії з регулювання електроенергетики України», згідно з яким утворена у 1994 році Національна комісія з питань електроенергетики, перейменована на Національну комісію регулювання електроенергетики; затверджено положення про НКРЕ.
14 квітня 2000 р., № 598	«Про Міністерство палива та енергетики України», яким було затверджено Положення про Міністерство палива та енергетики України – центральний орган виконавчої влади, який здійснює державне управління паливно-енергетичним комплексом.
03 грудня 2001 р., № 1169	«Про додаткові заходи щодо реформування електроенергетичної галузі», яким регулюються питання приватизації енергетичних компаній.
27 серпня 2009 р. № 681/2009	Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 5 червня 2009 року «Про розвиток ринків паливно-енергетичних ресурсів в рамках реалізації Енергетичної стратегії України на період до 2030 року»
28 серпня 2021 р., № 452/2021	Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про заходи з нейтралізації загроз в енергетичній сфері»
7 лютого 2022 р., № 40/2022	Указ Президента «Про символіку Державної інспекції енергетичного нагляду України»

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Офісу Президента України. URL: <https://www.president.gov.ua/>

Таблиця 2

Закони України у сфері електроенергетики, прийняті за часи незалежності

Дата прийняття	Назва
01 липня 1994 р.	Закон України № 74/94 «Про енергозбереження»
16 жовтня 1997 р.	Закон України від 16.10.1997 № 5 75/97 – ВР «Про електроенергетику»
14 січня 2000 р.	Закон України від № 14.01.2000 № 1391-XIV «Про альтернативні види палива»
20 лютого 2003 р.	Закон України від 20.02.2003 № 555-IV «Про альтернативні джерела енергії»
02 червня 2005 р.	Закон України від 02.06.2005 № 2633-IV «Про теплопостачання»
05 квітня 2005 р.	Закон України від 05.04.05 № 2509-IV «Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії та використання скидного енергопотенціалу»
08. травня 2005 р.	Закон України від 08.05.05 № 51 Про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг
13 квітня 2017 р.	Закон України від 13.04.2017 «Про ринок електричної енергії» № 2019-VIII
22 червня 2017 р.	Закон України від 22.06.2017 «Про енергетичну ефективність будівель» № 2118-VIII

Джерело: складено автором за даними офіційного сайту Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/>

Таблиця 3

Нормативно-правові акти та постанови КМУ, для забезпечення ефективного функціонування ОЕС

Дата прийняття	Назва
31 червня 1996 р.	Постанова НКРЕ № 28 від 31 червня 1996 року «Правила користування електричною енергією».
12 серпня 1996 р.	Постанова НКРЕ № 36 від 12 серпня 1996 року «Про затвердження Умов та Правил здійснення підприємницької діяльності з постачання електричної енергії за нерегульованим тарифом»
07 серпня 1996 р.	Постанова КМУ № 929 від 7 серпня 1996 року «Про посилення контролю за режимами споживання електричної і теплової енергії».
13 червня 1996 р.	Постанова НКРЕ № 15/1 від 13 червня 1996 року «Про затвердження Умов та Правил здійснення підприємницької діяльності з постачання електричної енергії за регульованим тарифом».
24 березня 1999 р.	Постанова КМУ № 441 від 24 березня 1999 року «Про невідкладні заходи щодо стабілізації фінансового становища підприємств електроенергетичної галузі»
28 січня 2004 р.	Постанова КМУ № 93 від 28 січня 2004 року «Про затвердження Порядку обмеження електроспоживання споживачів до рівня екологічної броні електропостачання або повного припинення їм електропостачання та внесення змін до постанови Кабінету Міністрів України від 31 серпня 1995 р. № 705»
2 листопада 2006 р.	Постанова КМУ № 1540 від 2 листопада 2006 року «Про затвердження Положення про Міністерство палива та енергетики України». Постанова КМУ № 1540 від 2 листопада 2006 року «Про затвердження Положення про Міністерство палива та енергетики України».
25 березня 2010 р.	Постанова Національної комісії регулювання електроенергетики України від 25.03.10 № 299 «Про затвердження Порядку формування та ведення реєстру об'єктів електроенергетики, що використовують альтернативні джерела енергії»
1 жовтня 2014 р.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 жовтня 2014 р. № 902-р Національний план дій з відновлюваної енергетики на період до 2020 року,
25 листопада 2015 р.	Розпорядження Кабінету Міністрів України від 25 листопада 2015 р. № 1228 Національний план дій з енергоефективності на період до 2020 року,
05 червня 2019 р.	Постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.2019 № 499 «Про затвердження Порядку проведення електронних аукціонів з продажу електричної енергії за двосторонніми договорами та Порядку відбору організаторів електронних аукціонів з продажу електричної енергії за двосторонніми договорами» (зі змінами)
05 червня 2019 р.	Постанова Кабінету Міністрів України від 5 червня 2019 р. № 483 «Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов'язків на учасників ринку електричної енергії для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку електричної енергії»

Джерело: складено автором. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>

У 2014 році була створена Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП), яка спільно із Кабінетом Міністрів України та Міністерством енергетики має велике значення для функціонування електроенергетичної галузі країни. У першу чергу це відноситься до формулювання тарифної політики та впровадження відповідних формул ціноутворення в електроенергетиці [11]. Комісія підзвітна Президентові України, Верховній Раді України. Проте з 2016 року відповідними змінами до законодавства даній інституції надано незалежність у питаннях регулювання енергетичної галузі. Наразі НКРЕКП звітує перед Верховною Радою та співпрацює з КМУ. При цьому за Президентом України збереглася непряма роль у призначенні членів Комісії [12]. У 1994 році була створена НКРЕ (Національна комісія регулювання електроенергетики України) з часу свого заснування комісія збільшила свої повноваження і стала опікуватися на лише електроенергетичною але і нафтогазовою галуззю.

Основою електроенергетики України є Об'єднана енергетична система України (ОЕС) – сукупність електростанцій, електричних і теплових мереж, інших об'єктів електроенергетики, які об'єднані спільним

режимом виробництва, передачі та розподілу електричної і теплової енергії при централізованому управлінні цим режимом. Окрім цього до ОЕС входять магістральні електричні мережі Укренерго та розподільчі електромережі (обленерго), які об'єднані спільним режимом виробництва, передачі та розподілу електричної та теплової енергії. Централізоване диспетчерське управління ОЕС України здійснює Укренерго. Зв'язок з енергосистемами інших країн здійснюється через міждержавні лінії електропередач.

Висновки. В умовах євроінтеграції український уряд має розробити економічну політику у сфері енергетики, яка б включала у себе загальне керівництво енергетичною сферою України задля прийняття результативних рішень. Для досягнення головної мети цієї діяльності потрібно формувати конкретні напрямки енергетичної діяльності країни, які у свою чергу, потребують забезпечення високого рівня ефективності управління, дотримання євроінтеграційних вимог у цій сфері. Головними напрямками політики розвитку енергетичних ринків сьогодення повинні виступати різноманітність постачання енергетичних ресурсів, злагоджений розвиток відновлювальної енергетики та інтеграція до світового енергоринку.

Список використаних джерел:

1. Ажнакін С. Г. Шляхи модернізації оптового ринку електроенергетики України. *Економічні інновації*. 2012. Вип. 47.
2. Бараннік В. О. Енергоефективність регіонів України: проблеми оцінки та наявний стан. Інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/energoeffekt-5secc.pdf>.
3. Вдовенко Н. М., Зось-Кіор М. В., Федірець О. В., Гнатенко І. А. Роль енергоринку в менеджменті ресурсозбереження та ресурсоефективності конкурентоспроможних підприємств агропродовольчої сфери. *Український журнал прикладної економіки*. 2020. Том 5. № 4. С. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-26>.
4. Дзьоба О. Г. Про деякі аспекти оцінювання енергетичної безпеки з урахуванням ризиків суб'єктів паливно-енергетичного комплексу. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2016. № 1 (13). С. 37–41.
5. Завербний А. С. Стратегічне планування розвитку української енергетики: проблеми та перспективи реалізації. *Логістика : Збірник науково-прикладних праць. Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2012. Вип. 749. С. 397–403.
6. Микитась А. В. Економічні механізми управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств: теорія, методологія, практика : автореф. дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності); наук. конс. О. О. Красноручський; Харків, 2019. С. 39.
7. Ткачук В., Солоненчук І. Сучасні тенденції розвитку ринку енергоресурсів в Україні. *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія Економічні науки*. 2019. № 6 (141). С. 13–21.
8. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 605-р від 18.08.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
9. Закон України від 16.10.1997 №575/97 – ВР «Про електроенергетику». *Відомості Верховної Ради України (ВВР)*. 1998. № 1, ст. 1.
10. Суходоля О. М. Досвід реформування ринку електричної енергії в Україні. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 1. С. 59–68.

11. MECI (2019), Questionnaire for the OECD Project on Supporting Energy Sector Reform in Ukraine.
12. Energy Community (2018), The National Energy Regulatory: Governance and Independence, Energy Community. URL: <https://cutt.ly/4vE4DZ2>

References:

1. Azhnakin S. G. (2012) Shljahy modernizaciji optovogo rynku elektroenergetyky Ukrainy [Ways to modernize the wholesale electricity market of Ukraine]. *Ekonomichni innovacii*, no. 47.
2. Barannik V. O. Energoefektyvnist' regioniv Ukrainy: problemy ocinky ta najavnyj stan. Instytut strategichnyh doslidzhen [Energy efficiency of the regions of Ukraine: assessment problems and current state. Institute of Strategic Studies]. Available at: <http://old2.niss.gov.ua/content/articles/files/energoefekt-5cecc.pdf>.
3. Vdovenko N. M., Zos'-Kior M. V., Fedirec' O. V., Gnatenko I. A. (2020) Rol' energorynku v menedzhmenti resursozberezhennja ta resursoefektyvnosti konkurentospromozhnyh pidpryjemstv agroprodovol'choji sfery [The role of the energy market in the management of resource conservation and resource efficiency of competitive agro-food enterprises]. *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoji ekonomiky*, vol. 5, no. 4, pp. 222–229. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-26>.
4. Dz'oba O. G. (2016) Pro dejaki aspekty ocinjuvannja energetychnoji bezpeky z urahuvannjam ryzykiv sub'ektiv palyvno-energetychnogo kompleksu [About some aspects of energy security assessment taking into account the risks of subjects of the fuel and energy complex]. *Naukovyj visnyk Ivano-Frankivs'kogo nacional'nogo tehničnogo universytetu nafty i gazu. Serija: Ekonomika ta upravlinnja v naftovij i gazovij promyslovosti*, no. 1 (13), pp. 37–41.
5. Zaverbnyj A. S. (2012) Strategichne planuvannja rozvytku ukrajins'koho energetyky: problemy ta perspektyvy realizaciji [Strategic planning of the development of the Ukrainian energy industry: problems and prospects for implementation]. *Logistyka: Zbirnyk nauково-prykladnyh prac'. Visnyk NU «Lvivs'ka politehnika»*, no. 749, pp. 397–403.
6. Mykytas' A. V. (2019) Ekonomichni mehanizmy upravlinnja organizacijno-pravovuju bezpekoju agrarnyh pidpryjemstv: teorija, metodologija, praktyka [Economic mechanisms of management of organizational and legal security of agrarian enterprises] avtoref. dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.00.04 – Ekonomika ta upravlinnja pidpryjemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti); nauk. kons. O. O. Krasnorutskyi; Kharkiv. P. 39.
7. Tkachuk V., Solonenchuk I. (2019) Suchasni tendenciji rozvytku rynku energoresursiv v Ukraini [Modern trends in the development of the energy resources market in Ukraine]. *Visnyk Kyjivs'kogo nacional'nogo universytetu tehnologij ta dyzajnu. Serija Ekonomichni nauky*, no. 6 (141), pp. 13–21.
8. Energetychna strategija Ukrainy na period do 2035 roku «Bezpeka, energoefektyvnist', konkurentospromozhnist'»: Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy № 605-r vid 18.08.2017 [Energy strategy of Ukraine for the period until 2035 "Safety, energy efficiency, competitiveness": Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 605-r dated 18.08.2017]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua>.
9. Zakon Ukrainy vid 16.10.1997 № 575/97 – VR «Pro elektroenergetyku». *Vidomosti Verhovnoji Rady Ukrainy (VVR)*, 1998, № 1, st. 1.
10. Suhodolja O. M. (2014) Dosvid reformuvannja rynku elektrychnoji energiji v Ukraini [Experience of reforming the electricity market in Ukraine]. *Strategichni priorityty*, no. 1, pp. 59–68.
11. MECI (2019), Questionnaire for the OECD Project on Supporting Energy Sector Reform in Ukraine.
12. Energy Community (2018), The National Energy Regulatory: Governance and Independence, Energy Community. Available at: <https://cutt.ly/4vE4DZ2>.

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-7>
УДК 338

Дем'яненко Н. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет

Самойлик Ю. В.

доктор економічних наук, професор,
Полтавський державний аграрний університет

Ковальчук А. О.

здобувач ступеня вищої освіти,
Полтавський державний аграрний університет

Demianenko Nataliia

PhD in Economics, Associate Professor,
Poltava State Agrarian University

Samoilyk Iuliia

Doctor of Economic Science, Professor,
Poltava State Agrarian University

Kovalchuk Andriy

Master's student,
Poltava State Agrarian University

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

FEATURES OF BUSINESS DEVELOPMENT MANAGEMENT

У статті визначено, що ефективна підприємницька діяльність може розвиватися лише за певних соціальних та економічних умов, певному політичному устрої, що заохочує підприємництво. Визначено умови, що найбільше сприяють розвитку підприємництва. Зазначено суб'єкти підприємницької діяльності. Визначені основні принципи господарювання. Визначено основні законодавчі акти, які регулюють діяльність бізнесу та зазначені обмеження щодо господарської діяльності. Зазначено, що послугами поліграфії дуже часто користуються підприємці. Вказано, що поліграфія чи поліграфічна промисловість – це матеріально-технічна база видавничої справи. Зазначено, що українські видавництва виготовили на ринок у 2021 р. багато корисної продукції, але їм потрібно удосконалювати швидкість та маневреність підприємців.

Ключові слова: підприємництво, друкарня, поліграфічна продукція, законодавство, управління розвитком.

The article defines that effective entrepreneurial activity can develop only under certain social and economic conditions, a certain political system that encourages entrepreneurship. The conditions that most contribute to the development of entrepreneurship have been determined. Subjects of entrepreneurial activity are indicated. The main principles of management are defined. The main legislative acts that regulate business activity and specified restrictions on economic activity are defined. It is noted that printing services are often used by entrepreneurs. It is indicated that printing or the printing industry is the material and technical base of the publishing business. It is noted that Ukrainian publishing houses produced many useful products for the market in 2021, but they need to improve the speed and maneuverability of entrepreneurs. It was determined that, despite the specifics of each state, the conditions most conducive to the development of entrepreneurship can be summed up in the following system: the stability of the state economic and social policy, which is aimed at supporting entrepreneurship; positive public opinion in relation to entrepreneurs and entrepreneurship; preferential tax regime, which provides an effective incentive for entrepreneurship; the presence of a developed infrastructure to support entrepreneurship (innovation centers; specialized legal organizations that provide financial assistance for opening one's own business; consulting centers on management, advertising, marketing; courses and training schools for entrepreneurs, etc.); the presence of an effective system of intellectual property protection, the effect of which extends not only to inventions, but also to all products, concepts, innovative ideas and methods of business activity; debureaucratization of procedures related to the regulation of economic activity by state authorities (simplification of registration rules, reduction of reporting forms, etc.); business ethics. It is noted that the activities of entrepreneurs are carried out in accordance with the regulatory and legal framework of Ukraine on the development and support of entrepreneurship.

Keywords: entrepreneurship, printing, printing products, legislation, development management.

Постановка проблеми. Світовий досвід свідчить, що основна рушійна сила економіки – це малі підприємства, так як вони сприяють розвитку ринкових відносин, запобігають монополізації та швидко реагують на зміни ринку. Процеси становлення малого бізнесу у Україні розпочалися із початку незалежності, але його функціонування і розвиток мають певні труднощі та ризики. Видавнича справа і поліграфія є дуже чутливими до економічного розвитку країни та виступають своєрідним індикатором його соціально-економічного стану його. Реакція галузі на зміни економіки проявляється приблизно через півроку. Несприятливий стан у економіці України посилює проблеми в вітчизняній видавничій справі і поліграфічній діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливостям управління розвитком підприємницької діяльності присвячені наукові праці вчених: Троянської Д. А., Чорній В. В., Хвостіної І. М., Дурня Б. В., Мельников О. В. та ін. Але ефективність розвитку поліграфічної галузі є недостатньо вивченою.

Формулювання цілей статті. Мета дослідження – дослідження особливостей управління розвитком підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу. Ефективна підприємницька діяльність може розвиватися лише за певних соціальних та економічних умов, певному політичному устрої. Історична це підтверджує практика. Наприклад, у країнах, де підприємництво бурхливо розвивалося і розвивається, як правило, за допомогою цілеспрямованим зусиль держав, формувалася соціально-економічний клімат, що сприяв цій діяльності (США, Японія, Німеччина, Гонконг, Сінгапур тощо) і навпаки – країни Східної Європи [12]. Незважаючи на специфіку кожної держави, умови, що найбільше сприяють розвитку підприємництва можна звести в таку систему:

- стабільність державної економічної та соціальної політики, яка спрямована на підтримку підприємництва;
- позитивна суспільна думка у відношенні до підприємців та підприємництва;
- пільговий податковий режим, що забезпечує дієвий стимул підприємництву;
- наявність розвинутої інфраструктури підтримки підприємництва (інноваційні центри; спеціалізовані юридичні організації, що надають фінансову допомогу по відкриттю власної справи; консультативні центри з питань управління, реклами, маркетингу; курсів та шкіл підготовки підприємців тощо);
- наявність ефективної системи захисту інтелектуальної власності, дія якої розпов-

сюджується не тільки на винаходи, але і на усю продукцію, концепції, новаторські ідеї та методи ділової активності [13];

- дебіюрократизація процедур щодо врегулювання господарської діяльності з боку органів державної влади (полегшення правил реєстрації, скорочення форм звітності тощо);

- підприємницька етика.

Згідно статті 42 Господарського кодексу України, підприємництво – це самостійна, систематична, ініціативна, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) із метою досягнення економічних та соціальних результатів і одержання прибутку [3]. Суб'єктами підприємницької діяльності можуть бути:

- громадяни України та інших держав, особи без громадянства, що є не обмежені законом в правоздатності чи дієздатності;

- юридичні особи усіх форм власності, що встановлені Цивільним кодексом України;

- об'єднання юридичних осіб, які здійснюють діяльність в Україні згідно умов угоди щодо розподілу продукції.

Суб'єктами господарювання згідно статті 55 Господарського кодексу України є:

- 1) господарські організації – юридичні особи, які створено відповідно до Цивільного кодексу України, комунальні, державні та інші підприємства, які створено відповідно до Господарського Кодексу та інші юридичні особи, що здійснюють господарську діяльність і зареєстровані в установленому законом порядку;

- 2) громадяни України, іноземці і особи без громадянства, що здійснюють господарську діяльність і зареєстровані відповідно до закону як підприємці [3].

Залежно від кількості працюючих і доходів від будь-якої діяльності за рік суб'єкти господарювання можуть належати до суб'єктів малого підприємництва, зокрема до суб'єктів мікропідприємництва, середнього чи великого підприємництва (стаття 55 Господарського кодексу України) [3].

Умовами здійснення підприємницької діяльності згідно положення статті 50 Цивільного кодексу України – це повна цивільна дієздатність фізичної особи і державна реєстрація [14].

Підприємницька діяльність – це досить складна форма господарювання, яка будується за певними принципами:

1. Вільний вибір виду діяльності.

2. Залучення на добровільних засадах щодо здійснення підприємницької діяльності майна і коштів юридичних осіб та громадян.

3. Самостійне формування програм діяльності і вибір постачальників та споживачів продукції, яка виробляється, встановлення ціни відповідно чинному законодавству.

4. Вільний найм працівників.

5. Залучення і використання матеріально-технічних, трудових, фінансових, природних й інших видів ресурсів, використання яких є не заборонене чи не обмежене законодавством.

6. Вільне розпорядження прибутками, що залишається після унесення платежів, що встановлені законодавством.

7. Самостійне здійснення підприємцем зовнішньоекономічної діяльності, використання належної йому частки валютної виручки згідно своїх потреб [12].

Діяльність підприємців здійснюється відповідно до нормативно-правової бази України з питань розвитку та підтримки підприємництва. Зокрема бізнес регулює такі основні законодавчі акти:

- Конституція України;
- Господарський кодекс України;
- Податковий кодекс України;
- Закон України «про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні»;
- Закон України «Про господарські товариства»;
- Закон України «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців»;
- Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [8].

Поруч із певною свободою підприємницької діяльності та рівністю можливостей щодо всіх підприємців, є і певні законодавчі обмеження бізнесу:

Певні види діяльності можуть здійснюватися лише державними підприємствами. Так, згідно Господарського кодексу України, такими видами діяльності є виготовлення і реалізація наркотичних засобів, зброї та вибухових речовин, цінних паперів та грошових знаків.

Уряд встановлює перелік видів діяльності, якими можна займатися тільки за наявності ліцензій. Ліцензії видає Кабінет Міністрів України чи встановлений ним орган.

Дозвіл на право займатися тією або іншою діяльністю необхідний тільки тоді, коли використовується земля чи інші природні ресурси. Цей дозвіл дають місцеві Ради народних депутатів, що розпоряджаються даними ресурсами.

Певними видами діяльності можна займатися тільки за наявності кваліфікаційного

атестата. Зокрема, щоб займатися медичною діяльністю, потрібно мати диплом лікаря. Для кулінара вимагають здати екзамен на знання технології тощо. У всіх цих випадках потрібно отримати дозвіл місцевої Ради.

Підприємницька діяльність – це складний та багатоплановий процес. Вона потребує від своїх учасників не тільки бажання мати «свою справу» та наявності певної суми грошей, але і спеціальної підготовки, майстерності та наполегливості, вміння вибирати сфери діяльності, прикладати свої зусилля, творчу фантазію та мати звичайне везіння. Більше половини нових підприємств закриваються у перший же рік свого господарювання через низьку прибутковість ділових операцій, банкрутство та відсутність терпіння і наполегливості [9].

Яскрава та якісно виготовлена поліграфічна продукція використовується в багатьох сферах людського життя. Найбільш вона потрібна підприємцям. Візитки, рекламні листівки, плакати та календарі мають доступну вартість, відповідно замовляти та поширювати їх можна у великій кількості. «Паперова» реклама досить ефективна, адже одну й ту саму листівку, наприклад, може переглянути велика кількість осіб. Відповідно, поліграфія широко використовується під час презентацій нових продуктів компаній під час акцій та на виборах [4].

Друкарня – це підприємство (юридична особа), що займається виготовленням поліграфії (поліграфічної продукції). Етапи підприємництва включають в себе: додрукарську підготовку, виготовлення кліше, фотоформ тощо, безпосередній друк та післядруковану обробку замовлення – тиснення, брошурування, біговку тощо. У результаті діяльності друкарні з'являється поліграфія. Відповідно друкарня здійснює друк поліграфії на замовлення. Це різниця між поліграфією та друкарнею [15]. Отже, друкарня та поліграфія відрізняються тим, що друкарня – це підприємство, а поліграфія – це продукт діяльності друкарні. Продуктами є: візитки, листівки, плакати, наклейки, папки, блокноти, каталоги, брошури, хенгери, блокноти, книги, журнали.

Поліграфія (від «графо» – пишу; «полі» – багато) – це галузь техніки, сукупність технічних засобів задля множинного репродукування текстового матеріалу і графічних зображень. Відміною від інших способів множинного репродукування (зокрема, світлокопіювання), є те, що поліграфічні способи характеризуються перенесенням шару фарби із деякого резервуара на сприймаючу поверхню (найбільш часто папір) і використанням

друкарських форм. Формування шару здійснюють згідно заздалегідь даних оригіналів, що підлягають репродукуванню. Поділ поліграфічної продукції за загальноприйнятими правилами відбувається на чотири основних види: рекламна, представницька, книжково-журнальна та календарна [2].

Під поліграфією розуміють також й галузь промисловості – поліграфічну промисловість, яка поєднує промислові підприємства, що виготовляють друковану продукцію (газети, книги, журнали, плакати, географічні карти та ін.). Поліграфія чи поліграфічна промисловість – це матеріально-технічна база видавничої справи. Динаміка кількості друкарень, які займалися поліграфічною діяльністю в Україні наведено на рис. 1.

Проаналізувавши зміну динаміки кількості суб'єктів, що займалися друкарською діяльністю та продавали поліграфічною продукцію у 2017–2021 рр., то можна простежити стрімку динаміку зниження у результаті пандемії COVID-19. У 2021 році було зростанням до 4838 об'єктів, проте з початком повномасштабної війни в Україні дане зростання пішло на спад.

У зв'язку зі стрімким розвитком технологій і світовою пандемією через спалах епідемії вірусу COVID-19, в цілому світова видавничо-поліграфічна справа також зазнала досить важливих змін і збитків [11]. Згідно даних Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України за підсумками I кварталу 2020 р. відбулося

зменшення обсягу експорту товарів згідно товарних групам, в які входять деревина, паперова маса і вироби з деревини – на 42,6 млн \$, або на 9,1%, зокрема друкованої продукції на 5,9 млн \$ (на 36,6%) [7]. Великою проблемою для видавничого бізнесу є відсутність системної підготовки кадрів.

Згідно даних фахівців Книжкової палати України, протягом семи місяців 2021 р. видали 5975 назв книг та брошур, загальний тираж їх склав 5460,7 тис. примірників. Порівняно із цим періодом 2020 р. кількість виданих книжок зросла на 17 %, а тираж зріс на 36 %. Переважна більшість книжкової продукції виходила українською мовою – тиражем 4524 тис. примірників 4615 назв. Іще 772 видання (накладом 586,1 тис. примірників) вийшло російською та 668 – іншими мовами. У 2021 р. видано 3080 авторефератів дисертацій [5]. В Україні у 2021 р. вийшло 1529 газет, зокрема – 467 загальнодержавної сфери розповсюдження, 214 обласних (регіональних) та 752 місцевої сфери розповсюдження (360 районні та 207 міські тощо). За даними Книжкової палати України, загальний наклад всіх газет за рік становив більше чим 1155 млн. примірників [1].

Згідно Закону «Про обов'язковий примірник документів» [10], державна наукова організація «Книжкова палата України імені Івана Федорова» є отримувачем усіх видів видань всіма мовами, які вийшли в Україні, в тому числі малотиражних видань, нормативних та правових актів в сфері

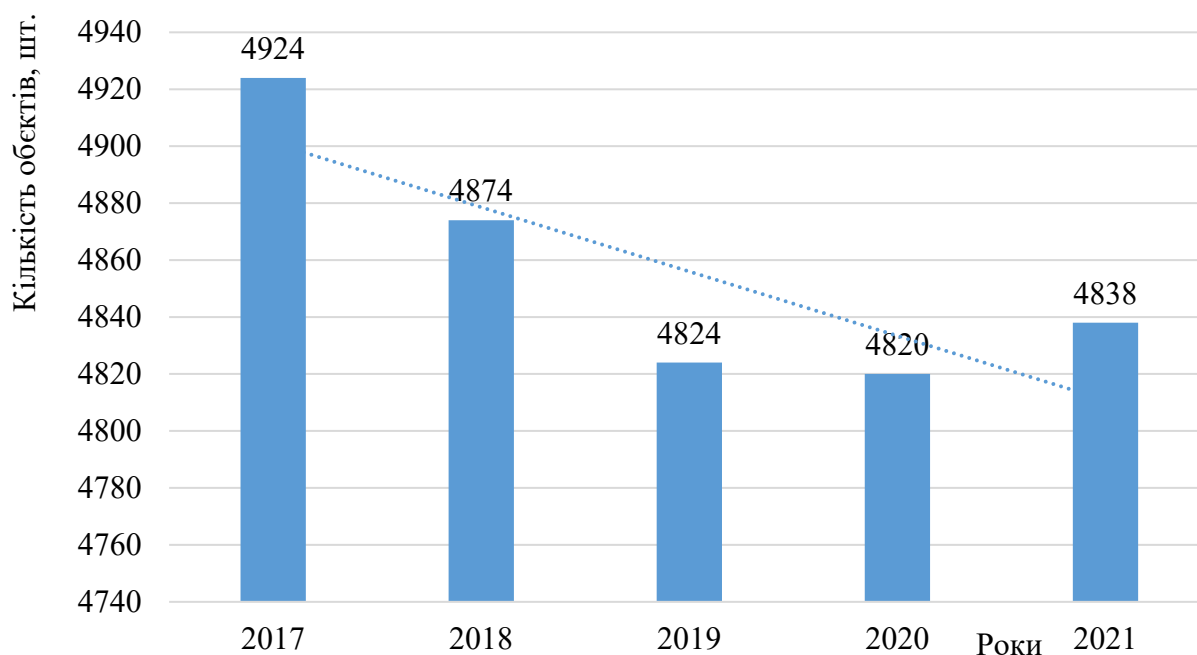


Рис. 1. Динаміка кількості друкарень, які займалися поліграфічною діяльністю в Україні, 2017–2021 рр. [7]

стандартизації, метрології і сертифікації, всіх періодичних і продовжуваних видань. Відсутність в Книжковій палаті обов'язкових примірників видання, їхнє часткове чи невчасне отримання внаслідок системне поповнення Державного друку, негативно впливають на об'єктивність зведених адміністративних даних архіву, що характеризують динаміку й тенденції в видавничій сфері [5].

Відповідно обов'язковий примірник повторного видання (передрук, перевидання) незалежно від років випуску попереднього видання, додаткового тиражу і в випадках, коли тираж видання виготовили частинами (запусками), також обов'язково повинен бути доставлений Книжковій палаті. На фізичних осіб-підприємців, посадових осіб, що порушують чинне законодавство про своєчасне доставляння обов'язкових

примірників книжкових і періодичних друкованих видань, накладають штрафи, що становлять 30–50 неоподаткованих мінімумів доходів громадян. В цілому, українські видавництва виготовили на ринок багато корисної продукції, але потрібно удосконалювати швидкість та маневреність підприємств.

Висновки. Отже, малим підприємствам щоб розвиватися потрібно бути готовими використати світовий ринок щодо виведення вітчизняної економіки із кризи та забезпечити громаді нормальний рівень життя, зокрема: потрібно досягнути політичної стабільності України; визначити пріоритети розвитку суб'єктів господарювання та законодавства на рівні із міжнародними нормами; оновлювати менеджмент, переорієнтувати господарське мислення ділових людей та враховувати світову практику.

Список використаних джерел:

1. В Україні минулого року виходили 1529 газет, лише одне видання – шість разів на тиждень. *Interfax-Україна. Інформаційне агентство*: вебсайт. URL: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/733904.html> (дата звернення: 25.08.2022).
2. Вікіпідія: вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення 19.08.2022).
3. Господарський кодекс України від 16.01.2003 № 436-IV (із змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 24.09.2022).
4. Значення сучасної поліграфії: її виробництво і сфера використання. The epoch times: істина і традиції: вебсайт. URL: <https://www.epochtimes.com.ua/korysni-porady/znachennya-suchasnoyi-poligrafii-yi-vyrobnytvo-i-sfera-vykorystannya-132442> (дата звернення: 10.09.2022).
5. Кількість виданих книжок в Україні за рік зросла на 17%. *Interfax-Україна. LB.ua. Дорослий погляд на світ*: вебсайт. URL: https://lb.ua/culture/2021/08/12/491527_kilkist_vidanih_knizhok_ukraini.html (дата звернення: 20.06.2022).
6. Кількість виданих книжок в Україні. URL: <https://lb.ua/culture/2021/08/12/491528> (дата звернення: 20.06.2022).
7. Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. *Розділ Довідки Зовнішня торгівля України товарами та послугами у 2021 р*: вебсайт. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d294f7fc-4e7f-41a3-a50a9e190e32c0b7&title=DovidkazovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiUIKvartali2021-Roku2>. (дата звернення 22.02.2022).
8. Нормативно-правова база з питань розвитку та підтримки підприємництва. *Департамент економічного розвитку і торгівлі*: вебсайт. URL: <https://buklib.net/books/28322> (дата звернення: 10.09.2022).
9. Показники ефективності брендингу для визначення цінності та сили бренду. *Азбука*: вебсайт. <https://azbyka.com.ua/uk/pokazateli-effektivnosti-breninga-1> (дата звернення 10.09.2022).
10. Про обов'язковий примірник документів: Закон України № 595-14 від 09.04.1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/595-14> (дата звернення: 13.06.2022).
11. Троянська Д. А., Чорній В. В. Функціонування вітчизняних підприємств поліграфічної галузі у глобальному економічному середовищі. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230943> (дата звернення: 12.08.2022 р.).
12. Умови й принципи здійснення підприємницької діяльності. URL: <https://buklib.net/books/28322> (дата звернення: 10.09.2022).
13. Хвостіна І. М. Механізм управління розвитком підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 1. С. 30–33. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf (дата звернення: 16.09.2022).
14. Цивільний кодекс України: чинне законодавство України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: https://ips.ligazakon.net/document/T030435?ed=2021_07_15 (дата звернення: 10.02.2022).
15. Чим відрізняється поліграфія від друкарні. *Онлайн типографія «Creative Group»*: вебсайт. URL: <https://racreative.com.ua/ua/a276994-chem-otlichaetsya-poligrafiya.html> (дата звернення: 10.09.2022).

References:

1. 1,529 newspapers were published in Ukraine last year, only one publication – six times a week (2021), “Interfax-Ukraine. Information agency”, available at: <https://ua.interfax.com.ua/news/general/733904.html> (accessed 25 August 2022).

2. Wikipedia: free encyclopedia, available at: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (accessed 19 August 2022).
3. Economic Code of Ukraine (2003), available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (accessed 24 September 2022).
4. The importance of modern printing: its production and field of use (2021), "The epoch times: truth and traditions", available at: <https://www.epochtimes.com.ua/korysni-porady/znachennya-suchasnoyi-poligrafiyi-yiyi-vyrobnystvo-i-sfera-vykorystannya-132442> (accessed 10 September 2022).
5. The number of published books in Ukraine increased by 17 % during the year (2021), "Interfax-Ukraine. LB.ua. An adult view of the world", available at: https://lb.ua/culture/2021/08/12/491527_kilkist_vidanih_knizhok_ukraini.html (accessed 20 June 2022).
6. The number of published books in Ukraine (2021), available at: <https://lb.ua/culture/2021/08/12/491528> (accessed 25 June 2022).
7. Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine (2021), "Help section Foreign trade of Ukraine in goods and services in 2021", available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=d294f7fc-4e7f-41a3-a50a9e190e32c0b7&title=DovidkazovnishniaTorgivliaUkrainiTovaramiTaPoslugamiUIKvartali2021-Roku2>. (accessed 22 January 2022).
8. Normative and legal framework for the development and support of entrepreneurship (2021), "Department of Economic Development and Trade", available at: <https://buklib.net/books/28322> (accessed 10 September 2022).
9. Branding performance indicators to determine brand value and strength (2021), "Alphabet", available at: <https://azbyka.com.ua/uk/pokazateli-effektivnosti-breninga-1> (accessed 10 September 2022).
10. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "About mandatory copy of documents", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/595-14> (accessed 13 June 2022).
11. Troyanska, D. A. and Chorniy, V. V. (2021), "Functioning of domestic enterprises of the printing industry in the global economic environment", available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/230943> (accessed 12 August 2022).
12. Conditions and principles of entrepreneurial activity (2021), available at: <https://buklib.net/books/28322> (accessed 10 September 2022).
13. Khvostina, I. M. "The mechanism of managing the development of the enterprise" (2015), *Investytsii: praktyka ta dosvid*, [Online], vol. 1, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/1_2015/9.pdf (accessed 16 September 2022).
14. Civil Code of Ukraine (2021), available at: https://ips.ligazakon.net/document/T030435?ed=2021_07_15 (accessed 10 February 2022).
15. What is the difference between polygraphy and printing (2021), Creative Group online printing house, available at: <https://racreative.com.ua/ua/a276994-chem-otlichaetsya-poligrafiya.html> (accessed 10 September 2022).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-8>
УДК 331.108.2

Дрималовська Х. В.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва,
Національний університет «Львівська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5880-6395>

Drymalovska Khrystyna

Candidate of Economic Sciences,
Senior Lecturer of the Department of Management and International Business,
National University «Lviv Polytechnic»

СУТНІСТЬ ТА ЗНАЧЕННЯ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

THE ESSENCE AND SIGNIFICANCE OF HR-MANAGEMENT IN GLOBALIZATION

У статті наведено спільні та відмінні характеристики щодо таких понять: управління персоналом та управління людськими ресурсами. Наведено трактування економічної категорії «HR-менеджмент» на основі зазначених відмінностей між управлінням персоналом та управлінням людськими ресурсами. На основі наведених визначень ідентифіковано основні підходи до розуміння економічної категорії «HR-менеджмент»: системний, соціальний, стратегічний, інноваційний. Відповідно до наведених підходів пояснено базові складові досліджуваного економічного явища. Представлено основні функції HR-менеджменту: підбір персоналу, навчання та розвиток, мотивація та підтримка. Описано основні завдання в розрізі представлених функцій. Схематично представлено роль HR-менеджменту для суб'єкта господарської діяльності.

Ключові слова: HR-менеджмент, управління персоналом, управління людськими ресурсами, суб'єкт господарської діяльності, глобальні виклики.

Significant changes and transformations are taking place in the activities of economic entities. These changes concern the economic, innovation-investment, technological, and social spheres, etc. Changes and transformations are caused primarily by global challenges. As a result, leading international and domestic companies face the problem of effective resource management. One of the important resources of the enterprise is its personnel, since the success of the implementation of business processes is closely related to the appropriate application of the professional competence of specialists. It is the professional skills and abilities of human resources, as well as their personal characteristics, that have a significant impact on making quick and effective decisions aimed at ensuring financial stability and achieving the prospects of strategic development of companies in accordance with global goals. Therefore, company managers increasingly focus on the implementation of HR management practices. This practice involves the implementation and coordination of actions related to hiring, management, motivation, professional development of personnel, etc., based on the application of effective and flexible conceptual models of human resource management. The article presents the common and distinctive characteristics of the following concepts: personnel management and human resource management. The interpretation of the economic category "HR-management" is given on the basis of the indicated differences between personnel management and human resources management. Based on the above definitions, the main approaches to understanding the economic category "HR-management" are identified: systemic, social, strategic, and innovative. In accordance with the above approaches, the basic components of the studied economic phenomenon are explained. The main functions of HR management are presented: personnel selection, training and development, motivation, and support. The main tasks are described in terms of the presented functions. The role of HR management for a business entity is schematically presented.

Keywords: HR-management, personnel management, human resources management, business entity, global challenges.

Постановка проблеми. Глобальні виклики сьогодення спонукають до впровадження значних змін та перетворень в економічне, політичне, соціальне життя суспільства загалом, а також у діяльність суб'єктів господарської діяльності. В результаті цього перед провідними міжнародними та вітчизняними компаніями постає проблема здійснення

ефективного управління ресурсами. Найбільш цінним ресурсом для підприємства вважають його персонал. Це не дивно, оскільки успіх реалізації бізнес-процесів перебуває у тісному взаємозв'язку із відповідним застосуванням професійної компетентності фахівців. Саме професійні вміння, навички, а також особисті характеристики людських ресурсів

чинять вагомий вплив на прийняття швидких та ефективних рішень, спрямованих на забезпечення фінансової стійкості, досягнення перспектив стратегічного розвитку компаній у відповідності до глобальних цілей. Тому керівники підприємств все більш зосереджують увагу на запровадженні практики HR-менеджменту. Дана практика передбачає виконання та координацію дій щодо найму, керування, мотивування, професійного розвитку персоналу тощо на основі застосування дієвих та гнучких концептуальних моделей управління людськими ресурсами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження питання сутності та значення HR-менеджменту в умовах глобалізації висвітлено у працях таких науковців як Joanna O'Riordan [1], Surbhi S. [3], Горбачової І. В. [4], Кушнерик О. В. [5], Почтовюк А. Б., Семенихіна В. В. [6]. Крім того, необхідно звернути увагу на праці, які присвячені вивченню ролі HR-менеджменту в організації [2; 7–10].

Мета статті полягає у вивченні підходів до розуміння сутності HR-менеджменту, наведенні спільних та відмінних характеристик між управління персоналом та управління людськими ресурсами, визначенні ролі HR-менеджменту в організації.

Виклад основного матеріалу. Управління людськими ресурсами охоплює аспекти найму та керування персоналом компаній. Поняття «HR-менеджмент» бере свій початок від категорії «управління персоналом». У свою чергу, «управління персоналом» походить від управління трудовими ресурсами або соціальним забезпеченням. У 1980-х роках на тлі економічного спаду і зростання тиску на суб'єкти господарської діяльності через глобалізацію і прискорені темпи змін, викликаних технологічним розвитком, ряд науковців почали думати про персонал підприємств з іншого погляду. Поєднання різних поглядів щодо даного економічного явища перетворилося на те, що стало відомо як управління людськими ресурсами, тобто HR-менеджмент [1].

Не зважаючи на наявність взаємозв'язку між HR-менеджмент та управління персоналом існують все-таки певні відмінності. Управління персоналом – це адміністративна функція організації, яка полягає у формуванні та розподілі завдань і обов'язків між працівниками для забезпечення скоординованої та ефективної діяльності. Це традиційний підхід до управління співробітниками, який зосереджується на дотриманні політики та правил організації. Управління персоналом пов'язане з плануванням, аналізуванням діяльності,

підбором необхідних фахівців, оцінюванням продуктивності праці, а також підвищенням кваліфікації, розумінням потреб і мотивів співробітників, урегулюванням трудових спорів. Тому до управління персоналом застосовують реалізацію загальних функцій менеджменту: планування, організування, мотивування, контролювання, регулювання [2; 3].

Управління людськими ресурсами є тою галуззю управління, яка займається залученням, підтримкою, розвитком, використанням і координацією роботи людей таким чином, щоб вони працювали самовіддано. Це відноситься до систематичної функції планування потреб і запитів у людських ресурсах, відбору, навчання, формування системи винагороди та оцінки ефективності праці для задоволення цих вимог. Управління людськими ресурсами – це безперервний процес забезпечення наявності готової робочої сили, тобто відповідний та ефективний розподіл обов'язків та завдань між працівниками. Це мистецтво використання людських ресурсів організації найбільш ефективним і раціональним способом. HR-менеджмент охоплює широкий спектр діяльності, акцентуючи увагу на таких категоріях: працевлаштування; набір і відбір; навчання та розвиток; послуги для співробітників; заробітна плата; виробничі відносини; здоров'я і безпека; освіта; умови праці; оцінювання професійних якостей персоналу та продуктивності їх праці [2, 3].

Основна відмінність між управлінням персоналом і управлінням людськими ресурсами полягає в масштабі охоплення основних аспектів та ставленні до персоналу. Так сфера управління персоналом обмежена і має перевернутий підхід, в якому працівники розглядаються як «інструмент». З іншого боку, управління людськими ресурсами має ширший масштаб і розглядає працівників як актив організації [3].

Вищенаведені відмінності вказують на кардинальні зміни щодо здійснення управління людськими ресурсами (HR-менеджмент). Перш за все в пріоритеті поставлено людські цінності та індивідуальні потреби, які поєднуються з професіоналізмом. У свою чергу, це сприяє побудові ефективної кадрової політики, що орієнтована на узгодження інтересів персоналу та компанії. У такому разі можна спостерігати самовіддачу з обох сторін. Тобто, керівництво компанії, дбаючи про інтереси працівників, забезпечуючи їх професійний розвиток, отримує бажаний результат (прийняття ефективних та раціональних рішень, зростання рівня прибутку тощо) відповідно до розробленої стратегії. Персонал,

відчуваючи свою цінність та значущість для компанії, працює самовіддано, готовий до змін.

Розглянувши основні відмінності між управління персоналом та HR-менеджмент, вважаємо, що доцільно навести трактування досліджуваного поняття. Адже вчені-економісти трактують HR-менеджмент з різних сторін. Наведемо наступні визначення сутності економічної категорії «HR-менеджмент»:

– «система стратегічної орієнтації компанії, яка має свої особливості, зумовлені мультинаціональністю міжнародних колективів: культурною та психологічною сумісністю персоналу, можливостями обміну знаннями й досвідом тощо» [4];

– стратегічний і цілісний підхід до управління персоналом суб'єкта господарської діяльності, який робить свій внесок для досягнення поставлених цілей організації [5];

– «головний соціальний напрям діяльності організації і має на меті стратегічний підхід до управління персоналом – найціннішим активом організації» [6];

– «інноваційний стратегічний підхід до управління найбільш цінними активами підприємства, а саме персоналом, який реалізує свої професійні здібності для досягнення цілей організації» [7];

– стратегічний і узгоджений підхід до управління найбільш цінними активами організації – людьми, які там працюють та здійснюють свій індивідуально-колективний у досягнення окреслених цілей [8].

Згідно вищенаведених визначень досліджуваної економічної категорії найціннішим активом компанії є працівники. Саме професіоналізм, відповідні вміння, навички та особисті якості персоналу дозволяють досягнути поставлених цілей організації. Інтерпретуючи HR-менеджмент, науковці застосовують відповідні підходи, що відображені на рис. 1.

Кожен з наведених підходів до розуміння сутності HR-менеджменту охоплює базові складові, які спрямовані на успішну реалізацію ефективної кадрової політики керівництва суб'єкта господарської діяльності [4–8]:

1) системний: розроблення кадрової стратегії, підбір, адаптація, оцінка, розвиток, мотивація персоналу;

2) стратегічний: основні складові визначають на основі моделі «МакКінзі» (стратегія; вміння, навички, компетенції; спільні цінності; структура; системи, регламенти; співробітники; стиль керівництва) та моделі «5С» (стратегія; врахування цілей, функцій, структури й оцінювання ефективності; співробітники; стимулювання; спільні цінності);

3) соціальний: безперервність професійного розвитку персоналу та орієнтація на таланти;

4) інноваційний: маркетинг персоналу; управління корпоративною культурою; оцінка персоналу; найм персоналу; адаптація персоналу; мотивація персоналу; кар'єрний розвиток; управління конфліктами; управління розвитком персоналу.

Як бачимо, базові складові кожного з цих підходів стосуються в основному розроблення стратегії управління персоналом, створення необхідних умов його професійного розвитку, задоволення особистих потреб. Так як HR-менеджмент належить до частини вивчення менеджменту, яка зосереджена на тому, як залучати, наймати, навчати, мотивувати та утримувати працівників, які є джерелом конкурентних переваг у глобальному середовищі, важливо швидко реагувати на його складні зміни. Це означає розуміння наслідків отриманих в результаті впливу зовнішнього середовища, яке включає глобалізацію, глобальну економіку, технологічні зміни, різноманітність робочої сили, дефіцит робочої сили, зміну вимог до навичок, ініціативи постійного вдосконалення, злиття компаній тощо. Тому фахівці з управління людськими ресурсами повинні формувати гнучку кадрову політику на основі ключових складових HR-менеджменту, щоб відповідати глобальним викликам сьогодення [9].

HR-менеджмент можна розглядати з двох позицій. По-перше, роль HR-менеджменту в організації полягає у реалізації стратегічних, тактичних та адміністративних завдань, пов'язаних з управління персоналом. По-друге, HR-менеджмент – це робота кожного менеджера, незалежно від того, чи займає посаду керівника, чи є працівником відділу кадрів. Усі менеджери мають певну відповідальність щодо забезпечення ефективного управління персоналом. Тому до основних функцій HR-менеджменту відносять наступні: підбір персоналу, навчання та розвиток, мотивація та підтримка [9].

Кожна з цих функцій передбачає реалізацію відповідних завдань. Тому зупинимось детальніше на зазначених функціях HR-менеджменту:

– підбір персоналу: вивчення потреб організації в необхідних людських ресурсах; прогнозування обсягу попиту та пропозиції робочої сили; здійснення процесу формування завдань, які працівник повинен виконувати відповідно до займаної посади; відбір персоналу на основі проведення рекрутингу,

співбесіди; наймання персоналу та його соціалізація;

- навчання та розвиток персоналу: визначити ту сферу діяльності, в якій працівнику потрібно підвищити свою кваліфікацію; дати працівникам можливість проявити себе через виконання складних завдань; відповідний рівень знань, навиків дозволяє працівникам виконувати поставлені завдання, що, у свою чергу, сприяє розвитку позитивного ставлення до роботи;

- мотивація: оцінювання результатів діяльності працівників відповідно до встановлених критеріїв і цілей організації; застосування стимулів та покарань для стимулювання роботи людських ресурсів;

- підтримка: формування позитивного робочого клімату (налагодження трудових відносин між персоналом та керівництвом, в середині самого колективу); забезпечити медичне страхування, за необхідності надати транспортні засоби тощо [10].

Функції HR-менеджменту розкривають роль даного економічного явища в організації. Реалізація зазначених функцій спрямована на досягнення цілей суб'єкта господарської діяльності, зазнаючи впливу зі сторони зовнішнього середовища (рис. 2).

Висновки. Опрацювання наукових праць [1–10] свідчить про наступне: HR-менеджмент є невід'ємною частиною менеджменту організації; згідно даної практики персонал є цінним активом, в пріоритеті поставлено людські цінності та індивідуальні потреби, які поєднуються з професіоналізмом; підходи до розуміння суті економічної категорії «HR-менеджмент» розкривають основні складові успішної реалізації ефективної кадрової політики керівництва суб'єкта господарської діяльності; реалізація функцій досліджуваного економічного явища дозволяє досягнути поставлених цілей організації в умовах впливу факторів зовнішнього середовища.



Рис. 1. Підходи щодо розуміння сутності економічної категорії «HR-менеджмент» [4–8]

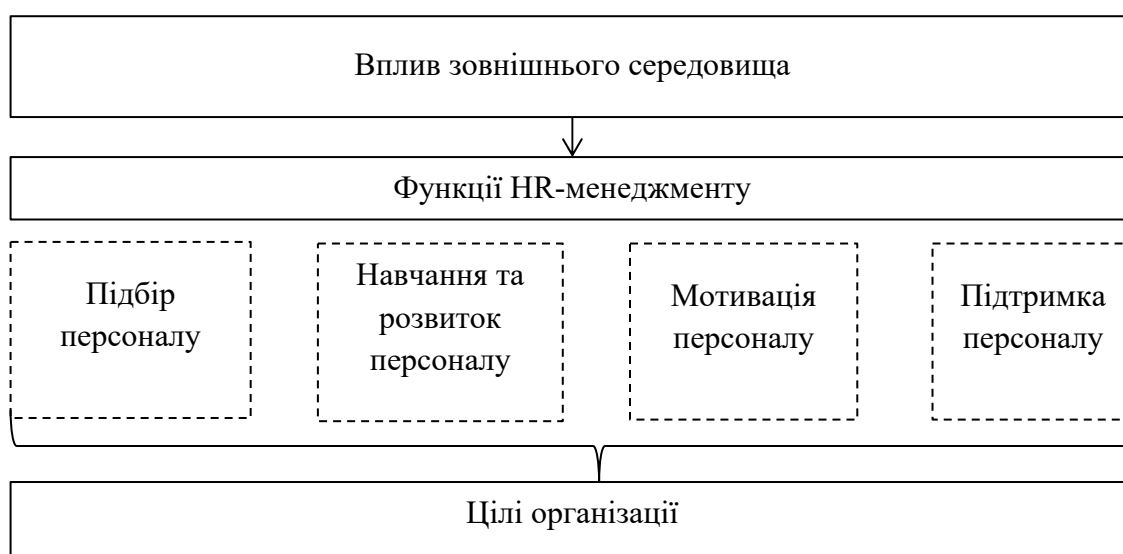


Рис. 2. Роль HR-менеджменту в організації

Джерело: сформовано автором на основі [10]

Список використаних джерел:

1. Joanna O’Riordan. The practice of human resource management. URL: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf (дата звернення: 22.09.2022).
2. Personnel Management v/s Human Resource Management. URL: <https://www.businessstopia.net/human-resource/personnel-management-vs-human-resource-management> (дата звернення: 22.09.2022).
3. Surbhi S. Difference Between Personnel Management and Human Resource Management. URL: <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html> (дата звернення: 22.09.2022).
4. Горбачова І. В. HR-стратегії та технології управління компанією в умовах пандемії COVID-19. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. Випуск 36. С. 65–69.
5. Кушнерик О. В. HR-менеджмент: інноваційний підхід до управління персоналом. *Підприємство та інновації*. 2020. Випуск 12. С. 125–129.
6. Почтовюк А. Б., Семеніхіна В. В. HR-менеджмент та можливості його використання для професійного розвитку персоналу. *Економічний простір*. 2020. №160. С. 103–107.
7. Новікова М. М., Швед А. Б. Сучасні тенденції розвитку HR-менеджменту на підприємствах України. *Проблеми економіки*. 2021. № 4(50). С. 127–133.
8. Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. URL: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf (дата звернення: 22.09.2022).
9. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. Fundamentals of Human Resource Management 12th Edition. USA: Wiley, 2015. 384 p.
10. Functions of Human Resource Management. URL: <https://www.businessstopia.net/human-resource/functions-human-resource-management> (дата звернення: 22.09.2022).

References:

1. Joanna O’Riordan. The practice of human resource management. Available at: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/THE_PRACTICE_OF_HRM.pdf (accessed 22 September 2022).
2. Personnel Management v/s Human Resource Management. Available at: <https://www.businessstopia.net/human-resource/personnel-management-vs-human-resource-management> (accessed 22 September 2022).
3. Surbhi S. Difference Between Personnel Management and Human Resource Management. Available at: <https://keydifferences.com/difference-between-personnel-management-and-human-resource-management.html> (accessed 22 September 2022).
4. Horbachova I. V. (2021) HR-strategii ta tekhnologii upravlinnia kompaniieiu v umovakh pandemii TsOVID-19 [HR strategies and company management technologies in the context of the COVID-19 pandemic]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 36, pp. 65–69. (in Ukrainian)
5. Kushneryk O. V. (2020) HR-menedzhment: innovacijnyj pidkhid do upravlinnja personalom [HR management: an innovative approach to personnel management]. *Pidpryjemnytvo ta innovaciji*, vol. 12, pp. 125–129. (in Ukrainian)
6. Pochtovjuk A. B., Semenikhina V. V. (2020) HR-menedzhment ta mozhlyvosti jого vykorystannja dlja profesijnogho rozvytku personal [HR management and the possibilities of its use for the professional development of personnel]. *Ekonomichnyj prostir*, no 160, pp. 103–107. (in Ukrainian)
7. Novikova M. M., Shved A. B. (2021) Suchasni tendentsii rozvytku HR-menedzhmentu na pidpriemstvakh Ukrainy [Modern trends in the development of HR management at Ukrainian enterprises]. *Problemy ekonomiky*, no 4(50), pp. 127–133. (in Ukrainian)
8. Michael Armstrong. A handbook of human resource management practice. Available at: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERSONEL%20%20MANAGEMENT%20Handbook%20of%20Human%20Resource%20Management%20Practice%200749446315.pdf (accessed 22 September 2022).
9. David A. DeCenzo, Stephen P. Robbins, Susan L. Verhulst. Fundamentals of Human Resource Management 12th Edition. USA: Wiley, 2015. 384 p.
10. Functions of Human Resource Management. Available at: <https://www.businessstopia.net/human-resource/functions-human-resource-management> (accessed 22 September 2022).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-9>

УДК 004.7:005ю936:342.78

Каліна І. І.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри маркетингу,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5662-6967>

Палій С. А.

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри публічного адміністрування,
Навчально-науковий Інститут управління, економіки та бізнесу,
ПрАТ «ВНЗ Міжрегіональна Академія управління персоналом», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9265-6407>

Шуляр Н. М.

кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри економіки та бізнес-технологій
Національний авіаційний університет, м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4109-5961>

Kalina Iryna

Dr.Sc. (Econ), Ph.D, Professor of the Department of Marketing,
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

Palii Svitlana

Candidate of Sciences in Public Administration,
Associate Professor of the Department of Public Administration,
Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv

Shulyar Natalia

Ph.D in Economics,
Senior Lecturer of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Aviation University, Kyiv

ВИЗНАЧЕННЯ ОСНОВНИХ ПРІОРИТЕТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

DETERMINATION OF THE MAIN PRIORITIES FOR THE IMPLEMENTATION OF THE DIGITALIZATION STRATEGY OF ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF MARITAL STATE

Трансформаційно-цифровізаційні зміни в період воєнного стану спричинили нове, значно складніше життя для всієї країни та для підприємств в тому числі. Для одних підприємств це добра адаптованість як для онлайн-, так і для офлайн-моделей бізнесу, що призвело до стимулювання інновацій, поширення технологій і продуктивності. Але для інших підприємств це причини неадаптованого стану: переешкоди для входу на новий регіональний ринок, не все обладнання вивезено з окупованих територій, що не дозволяє запустити операційний процес, нестача коштів, традиційні або нові бізнес-моделі потребують термінового перегляду, адже вони не є активізаційними для підприємства саме в період воєнного стану. В статті розглянуто стратегію цифровізації запровадження на підприємстві в умовах воєнного стану яка охоплює макрорівень: правову, цифровізаційно-інфраструктурну та е-управлінську складові та мікрорівень, який складається з цифровізаційних можливостей підприємства: трансформація комерційної діяльності, трансформація операційних бізнес-процесів, трансформація бізнес моделі, які призводять до бізнес-переваг в умовах воєнного стану: використання нових ринкових можливостей в умовах воєнного стану, покращення якості обслуговування, оптимізація бізнес-процесів, локаційні зміни меж охоплення впливом підприємства, що призводить до економічно- безпечного розвитку підприємства в умовах воєнного стану.

Ключові слова: стратегія, цифровізація, реалізація, воєнний стан, активізація, трансформація, підприємства.

Transformational and digitization changes during the period of martial law caused a new, much more difficult life for the entire country and for enterprises as well. For some businesses, this is a good fit for both online and offline business models, resulting in spurring innovation, technology diffusion and productivity. But for other enterprises, these are the reasons for the unadapted state: obstacles to entering a new regional market, not all equipment has been removed from the occupied territories, which does not allow starting the operational process, lack of funds, shortage of fuel, destruction of warehouses and logistics routes, traditional or new business models need urgent revision, because they are not activation for the enterprise precisely during the period of martial law. The article examines the strategy of digitalization implementation at the enterprise in the conditions of martial law, which covers the macro level: legal, digitalization-infrastructure and e-management components, and the micro level, which consists of the digitalization capabilities of the enterprise: transformation of commercial activities, transformation of operational business processes, transformation of the business model, which lead to business advantages in martial law conditions: use of new market opportunities in martial law conditions, improvement of service quality, optimization of business processes, locational changes of the boundaries of the enterprise's influence, which leads to the economic and security development of the enterprise in martial law conditions. In turn, the implementation of the digitalization strategy at the enterprise during the period of martial law will become the driving force for the effective and rapid continuation of the new digitalization business models of the enterprise's functioning and the development of new customers or potential consumers. In the future, the implementation of digitalization strategies at the enterprise will become economic and neuro-navigational tools for managers in making management decisions regarding digitalization and will provide an opportunity to activate and connect departments (departments) of enterprises for coordinated work, which saves time for clarifying communication contradictions.

Keywords: strategy, digitalization, implementation, martial law, activation, transformation, enterprises.

Постановка проблеми. Використання цифрових технологій надає великі можливості підприємствам: підвищення продуктивності, подолання зовнішніх бар'єрів, конкурентоспроможність, зменшення виплат на оренду приміщень; для працівників це здобуття нових знань і навичок, віддалене робоче місце; для держави: підвищення якості державних послуг громадянам і організаціям. Можливість підприємства збільшити конкурентоспроможність за рахунок цифровізації можливе лише за тих умов: постійно поліпшувати діловий клімат, інвестувати у нові технології, сприяти належному управлінню, збільшувати кількість робочих місць та підвищення якості наданих послуг. За цих умов підприємство створить ідеальну модель розвитку за рахунок цифрових технологій, які сприятимуть ефективному розвитку підприємства. Але за рахунок воєнного стану підприємству важко приймати виважені управлінські рішення та вкладати кошти на розвиток та впровадження цифрової стратегії, адже впливають такі чинники: виїзд закордон співробітників, зниження заробітної плати, втрата приміщення та обладнання, зменшення попиту на продукцію, вихід з ринку посередників та постачальників сировини, зменшення логістичних шляхів доставки товарів, та їх зберігання, підсилена недобросовісна конкуренція на ринку, заняття ніші ринку з нуля, ризик інвестувати з нуля та багато інших негуманних причин при введенні агресивної війни. Але зупинитися все не може, суспільство рухається, підприємства-створюють новий чи укріплюють старий фундамент бізнес-процесів за рахунок введення нових стратегій розвитку, і одна з яких це стратегія цифрового розвитку підприємства, що і підштовхує

державу інтенсивно зростати, зміцнюватися та ставати рушійною силою і для суспільства у вигляді виплат допомог чи ремонту зруйнованого житла та підприємствам у вигляді кредитних канікул чи скасування орендної плати за приміщення.

Вся проблематика цифровізаційного розвитку підприємства в умовах воєнного стану це прийняття ефективного управлінського рішення, яке стане квантовим запуском для розвитку та економічного процвітання підприємства так і для успішного розвитку держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналізуючи дослідження щодо стратегії цифровізації підприємств, можна зазначити, що і українські вчені і зарубіжні приділяють цьому питанню багато часу, і мають великі доробки у вигляді наукових статей, монографій, підручників тощо. Серед українських вчених можна зазначити: Гуменна Ю. Г. [1], Козлова А. І. [2], Кришталь Г. О. [2], Яворська О. [3]. Кожне наукове дослідження має свої реалії розвитку для підприємств. А ось розвиток підприємства за рахунок цифрових стратегій в період війни таких дослідників дуже мало. Щодо українських вчених то публікацій на дану тему не було. Хоча щодо економічного розвитку підприємства, кадрового забезпечення, проблеми та перспективи секторів України в період воєнного стану публікації є. Зарубіжні: Бансе М. [4], Кампеану, В. [5], Селі Г. [6], Гуараскіо Д. [6], Реліч Дж. [6], Симоначі А. [6], Зецца Ф. [6], Фіотт Д. [7].

Мета дослідження: обґрунтування впливу воєнного стану на розвиток та реалізацію стратегії цифровізації підприємства.

Методи дослідження. У ході дослідження було використано такі методи: загальнонаукові: аналіз і синтез використовується синтез

так як досліджуються складові на макро- та мікрорівнях. У процесі наукових досліджень синтез пов'язаний з аналізом, оскільки дає змогу поєднати певні індикатори.

Індукція та дедукція. Індукція використовується при визначенні пріоритетів реалізації стратегії цифровізації підприємств у період воєнного стану. Дедукція використовується при формуванні стратегії цифровізації в період воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Необхідно краще використовувати великі можливості цифрових технологій, які не знають кордонів. Для цього потрібно розвивати та вдосконалювати законодавство про авторське право та захист інформації, про конкуренцію тощо.

Законодавчі кроки для створення цифрового ринку:

- правила захисту даних;
- додавання амбіцій поточній реформі наших телекомунікаційних правил;
- модернізація правил авторського права в світлі цифрової революції та змін у поведінці споживачів;
- модернізація та спрощення правил користувача для онлайн- та цифрових покупок.

Це має йти пліч-о-пліч із зусиллями щодо підвищення цифрових навичок і навчання в суспільстві та заохочення створення інноваційних стартапів.

Збільшення використання цифрових технологій та онлайн-сервісів має стати горизонтальною політикою, яка охоплюватиме всі сектори економіки та державний сектор. Інформаційно-комунікаційні технології – це вже не окремий сектор, а основа всіх сучасних інноваційних економічних систем. Інтернет та цифрові технології трансформують життя, суспільство та бізнес, вони все більше і більше інтегруються в усі сфери економіки та суспільства.

Ці зміни відбуваються з великою швидкістю та створюють величезні можливості для інновацій, економіки та суспільства в цілому, а також піднімають складні політичні питання для органів державної влади, які потребують скоординованих дій. Усі країни стикаються з подібними викликами, але на національному рівні, який є надто обмеженим, щоб скористатися всіма можливостями та вирішити всі виклики цих трансформаційних змін. Для багатьох питань певного рівня пропонується визначити створення (розробку) стратегії цифровізації, що є одним із основних пріоритетів конкурентного ринку в умовах воєнного стану.

Стратегія оцифрування зосереджена на ключових взаємозалежних діях, які можна

виконати лише на певному рівні. Будь-які дії щодо впровадження стратегії підлягають відповідним консультаціям та оцінці впливу. Стратегія цифровізації буде побудована на трьох стовпах:

- невідповідність конкретного законодавства глобальним викликам і можливостям;
- створення належних умов для розвитку цифрових мереж і послуг – для цього потрібна швидка, безпечна інфраструктура та контент-послуги, що підтримуються належними нормативними умовами для інновацій, інвестицій, чесної конкуренції та рівних умов для гри;

- максимізація потенціалу зростання цифрового суспільства, що забезпечується через електронні навички суспільства, нерівний доступ громадян до цифрових технологій у нових можливостях (цифровий розрив).

Стратегія цифровізації надасть бізнесу, зокрема підприємцям, нові можливості для глобального розширення, в тому числі в Україні. Таким чином, необхідні негайні заходи для усунення перешкод для діяльності в Інтернеті, включаючи відмінності в законодавстві про авторське право та зменшення тягаря ПДВ, митних зборів тощо. Частина формування довіри споживачів до онлайн-продажів (включаючи транскордонні) вимагає доступних і якісних послуг доставки посилок. Стратегія також стосується визначення відповідної системи електронної комерції та запобігання несправедливій дискримінації споживачів і компаній при спробі отримати доступ до контенту або придбати товари та послуги онлайн.

Однак просто мати загальний набір правил недостатньо. Існує також потреба у швидшому, розумнішому та послідовнішому застосуванні правил для споживачів щодо онлайн-і цифрових покупок, щоб вони були повністю ефективними. Потрібна редакція Закону про захист прав споживачів, яка уточнить повноваження органів виконавчої влади та покращить координацію їх діяльності з ринкового нагляду та механізм повідомлення для швидшого виявлення порушень. Крім того, існує потреба у створенні платформи для вирішення суперечок онлайн.

Розробка закону, пов'язаного з узгодженими правилами купівлі цифрового контенту в Інтернеті та дозволу трейдерам покладатися на національне законодавство на основі цілеспрямованого набору основних обов'язкових договірних прав України для внутрішнього та транскордонного Інтернет-продажу матеріальних товарів.

Геоблокування стосується практики, яка використовується онлайн-продавцями

з комерційних причин і призводить до відмови в доступі до веб-сайтів, розташованих в інших країнах. Іноді користувачі можуть отримати доступ до веб-сайту, але все одно не можуть придбати на ньому товари чи послуги. Користувач також може бути перенаправлений на місцевий веб-сайт тієї ж компанії з іншими цінами або іншим продуктом чи послугою. В інших випадках, коли продаж не заборонено, використовуються методи геолокації, які призводять до автоматичного застосування різних цін залежно від географічного розташування, наприклад, коли клієнти онлайн-прокату автомобілів в одній країні платять більше за той самий автомобіль, орендований у певній місцевості, ніж клієнти лінії в іншій країні. Геоблокування є одним із кількох інструментів, які використовують компанії для сегментації ринків уздовж національних кордонів (територіальних обмежень). Обмежуючи споживчі можливості та вибір, геоблокування є важливою причиною невдоволення споживачів і фрагментації внутрішнього ринку.

Необхідно внести законодавчі пропозиції щодо припинення безпідставного геоблокування, а також переглянути нормативно-правові акти у сфері конкуренції, присвячені застосуванню конкурентного законодавства у сфері електронної комерції.

Стратегія цифровізації запровадження на підприємстві в умовах воєнного стану представлено на рис. 1.

Ринкова потужність деяких онлайн-платформ потенційно викликає занепокоєння, особливо стосовно найбільш потужних платформ, значення яких для інших учасників ринку стає все більш критичним.

Показники цифрового розриву варто розглядати через такі напрями:

- покриття цифровими інфраструктурами;
- поглинання, тобто рівень використання цифрових технологій;
- частота користування.

Тобто, щоб ці напрями ефективно працювали потрібно побудувати, розробити та підтримувати цифрову інфраструктуру. Цифрова інфраструктура є основою цифрової економіки і складається із твердої цифрової інфраструктури та м'якої цифрової інфраструктури [8, с. 18–22].

Отже, трансформаційні зміни діяльності підприємств в умовах воєнного стану передбачає цифровізацію ключових блоків їх діяльності: комерційної діяльності; бізнес-процесів; бізнес-моделі. Кожний блок складається з різних елементів. Ці елементи утворюють набір складових цифрової трансформації.

Термін «трансформація» означає перетворення, перевтілення, зміну виду, форми, властивостей чого-небудь [9, с. 22–232].

Трансформація комерційної діяльності включає три елементи [10]: моделювання взаємовідносин, розуміння переваг та очікувань, персоналізація продажів.

Незважаючи на те, що трансформація комерційної діяльності є ключовим аспектом цифрової трансформації підприємств, здійснення трансформації внутрішніх операційних бізнес-процесів також виступає пріоритетним завданням при прийнятті обґрунтованих управлінських рішень в умовах воєнного стану.

Трансформація бізнес-моделі, як і попередні два блоки, включає також три складових елементи, які і є ключовими, адже за допомогою обраної моделі та цифрових потужностей підприємства залежить ефективність його функціонування.

Окремо слід розглянути цифровізаційні можливості з огляду на те, що вони безпосередньо пов'язані з трьома блоками цифрової трансформації діяльності підприємства. Незважаючи на те, що ІТ-директора та існуючі ІТ відділи є провідними цифровими ініціаторами на різних підприємствах, вони звертаються до окремих структурних підрозділів для координації бізнес-процесів при цифровій трансформації [11, с. 93].

Усі ці трансформації призведуть до бізнес-переваг:

1. Використання нових ринкових можливостей в умовах воєнного стану. Цифровізація дозволить підприємствам краще адаптуватися до умов нового середовища і розвиватися швидше ніж раніше чи продовжувати функціонувати. Тобто якщо підприємство має високий рівень цифровізації, воно має можливості скористатися своїми ринковими перевагами швидше ніж конкурент.

2. Покращення якості обслуговування. Цифровізація покращує всі аспекти обслуговування клієнтів та сприяє його персоналізації. Це є найкращим фактором формування, зберігання та розвитку зв'язків з клієнтами, які необхідні для довгострокового успіху в агресивному, висококонкурентному середовищі, а також це найкраще інформування своїх клієнтів чи потенційних споживачів через електронні меседжі (інформаційний буклет).

Оптимізація бізнес-процесів. За допомогою засобів автоматизації, цифровізація дозволяє спростити та прискорити бізнес-процеси за рахунок виключення затримок, які пов'язані в основному із впливом людського фактору. Як наслідок – скорочуються



Рис. 1. Стратегія цифровізації запровадження на підприємстві в умовах воєнного стану

Джерело: розроблено автором

операційні витрати і підвищується ефективність роботи персоналу [13].

Локаційні зміни меж охоплення впливом підприємства. Цифрові технології дозволяють підприємству контролювати та використовувати всі форми цифрових каналів.

За допомогою цього підприємствам можна розширити цільову (контактну) аудиторію, а також збільшити межі регіонального охоплення впливом в інтересах підприємства, а в період воєнного стану ці межі можуть скорочуватися, адже окуповані території чи

території де йдуть військові дії цифрова інфраструктура в основному відсутня.

У свою чергу трансформаційний вплив в період воєнного стану стане рушійною силою для ефективного продовження функціонування підприємства та напрацювання нових клієнтів чи потенційних споживачів.

Висновок. Отже, в період воєнного стану підприємствам вижити та ефективно функціонувати дуже важко. Але працювати треба та підтримувати державу за рахунок сплати податків та суспільству виплачуючи заробітну плату. Адаптуватися підприємству до активізаційної економічної безпеки

допоможе цифровізаційна реорганізація. Тобто, запровадження стратегії цифровізації на підприємстві, що призведе до економічного стрибка підприємства і у майбутньому стане економічно-нейронавігаційним інструментом для менеджерів у прийнятті управлінських рішень щодо економії ресурсних складових та цифровізаційно-потенціального розвитку на належному рівні. А також надасть можливість активізувати та пов'язати відділи (департаменти) підприємств задля злагодженої роботи, що економитиме час на виявлення комунікаційних суперечностей.

Список використаних джерел:

1. Гуменна Ю. Г., Гура О. Ю. Тенденції впровадження цифрової трансформації в діяльність суб'єктів господарювання. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. 2021. № 2. С. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>.
2. Kryshchal, H.; Novykova, I.; Vasylykonova, E.; Kuzminska, Yu.; Kozlova, A. The influence of digitalization on the development of industrial enterprises. *Natsional'nyi Hirnychiy Universytet. Naukovyi Visnyk*; Issue 3, p. 151–155. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-3/151>.
3. Яворська О. Г. Цифровізація бізнесу та електронна комерція – тренди трансформації сервіс-орієнтованих підприємств. *Науково-освітній інноваційний центр суспільних трансформацій*. 2022. С. 186–205. URL: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01.
4. Banse, M. (2022). Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations. URL: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf.
5. Câmpăanu, V. (2022). The Effects Of The War In Ukraine – The Global Food Crisis Becomes More Real. *Euroinfo*, 6(1), 3–15.
6. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., & Zezza, F. (2022). The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU Policy. *Intereconomics*, 57(3), 141–147.
7. Fiott, D. (2022). The Fog of War: Russia's War on Ukraine, European Defence Spending and Military Capabilities. *Intereconomics*, 57(3), 152–156.
8. Kalina I.I. Grundprinzipien der digitalisierung der ukrainischen wirtschafft. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe* (Warszawa, Polska). 2020. № 1(53). С. 18–22.
9. Каліна І. І. Вплив цифровізаційної трансформації на можливості розвитку бізнесу в нових ринкових умовах. *Virtus: Scientific journal*. 2019. № 36. С. 229–232.
10. Digital Government: Building a 21st Century Platform to Better Serve the American People (2013). The White House. URL: <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/egov/digital-government/digital-government.html>
11. Наторіна А. О. Digital-трансформація діяльності підприємств. *Економіка та держава*. 2017. № 4. С. 90–93.
12. Калетнік Г. М., Гунько І. В. Інноваційні платформи організації науково-дискусійних молодіжних майданчиків у контексті євроінтеграційного розвитку аграрної економіки. *Економіка. Фінанси. Менеджмент: актуальні питання науки і практики*. 2017. № 4. С. 7–18.
13. Фостолович Р. С., Фостолович В. А. Інформаційні ресурси при формуванні собівартості продукції в системі управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2018. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6552>.

References:

1. Humenna Y. G., Gura O. Yu. (2021) Trends in the implementation of digital transformation in the activities of economic entities [Tendentsii vprovadzhennia tsyfrovoyi transformatsii v diialnist subiektiv hospodarivannia]. *Bulletin of Sumy State University. Series "Economics"*, no. 2, pp. 202–210. DOI: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2021.2-24>. (in Ukrainian)
2. Kryshchal, H.; Novykova, I.; Vasylykonova, E.; Kuzminska, Yu.; Kozlova, A. (2022) The influence of digitalization on the development of industrial enterprises [The influence of digitalization on the development of industrial enterprises]. *Natsional'nyi Hirnychiy Universytet. Naukovyi Visnyk*; Issue 3, pp. 151–155. DOI: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2022-3/151>. (in Ukrainian)

3. Yavorska O. G. (2022). Digitalization of business and e-commerce are trends in the transformation of service-oriented enterprises [Tsyfrovizatsiia biznesu ta elektronna komertsii – trendy transformatsii servis-orientovanykh pidpriemstv] *Scientific and educational innovation center of social transformations*, pp. 186–205. Available at: https://reicst.com.ua/asp/article/view/monograph_paradigmatic_03_2022_05_01. (in Ukrainian)
4. Banse, M. (2022). [Der Ukraine-Krieg und seine Folgen: Auswirkungen auf die agrarpolitische Debatte Informations]. Available at: https://www.thuenen.de/media/ti/Infothek/Vortragsfolien_30_03_2022_Ukraine_Krieg_und_seine_Folgen.pdf.
5. Câmpeanu, V. (2022). [The Effects Of The War In Ukraine – The Global Food Crisis Becomes More Real]. *Euroinfo*, no. 6 (1), pp 3–15.
6. Celi, G., Guarascio, D., Reljic, J., Simonazzi, A., & Zezza, F. (2022). [The Asymmetric Impact of War: Resilience, Vulnerability and Implications for EU] *Policy. Intereconomics*, no. 57(3), pp. 141–147.
7. Fiott D. (2022). [The Fog of War: Russia's War on Ukraine, European Defence Spending and Military Capabilities]. *Intereconomics*, no. 57 (3), pp. 152–156.
8. Kalina I. I. (2020) [Grundprinzipien der digitalisierung der ukrainischen wirtschaft]. *Wschodnioeuropejskie Czasopismo Naukowe (Warszawa, Polska)*. № 1(53). Pp. 18–22. (in Ukrainian)
9. Kalina I. I. (2019) Impact of digital transformation on business development opportunities in new market conditions. [Vplyv tsyfrovizatsiinoi transformatsii na mozhyvosti rozvytku biznesu v novykh rynkovykh umovakh]. *Virtus: Scientific journal*, no 36, pp. 229–232. (in Ukrainian)
10. Digital Government: Building a 21st Century Platform to Better Serve the American People (2013). [The White House]. Available at: <https://obamawhitehouse.archives.gov/sites/default/files/omb/egov/digital-government/digital-government.html>.
11. Natorina O. (2017) Digital transformation of enterprises [Digitaltransformatsiia diialnosti pidpriemstv]. *Economy and the state*, no. 4, pp. 90–93. (in Ukrainian)
12. Kaletnik H. M., Gunko I. V. (2017) Innovative platforms for the organization of scientific and discussion youth platforms in the context of the European integration development of the agrarian economy. [Innovatsiini platformy orhanizatsii naukovo-dyskusiinykh molodizhnykh maidanchykyv u konteksti yevrointehratsiinoho rozvytku ahrarnoi ekonomiky]. *Economy. Finances. Management: current issues of science and practice*, no. 4, pp. 7–18. (in Ukrainian)
13. Fostolovich R. S., Fostolovich V. A. (2018) Information resources in forming the cost of production in the enterprise management system [Informatsiini resursy pry formuvanni sobivartosti produktsii v systemi upravlinnia pidpriemstvom]. *Efficient economy*, no. 9. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6552>. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-10>
УДК 342.7

Квасній Л. Г.

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Трускавець
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

Квасній З. В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Трускавець
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9124-1579>

Грицько О. М.

магістр,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені Степана Гжицького, м. Львів

Kvasnii Lyubov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management of Organizations,
Economics and Entrepreneurship
of the Mykhailo Hrushevsky Precarpathian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management, Truskavets

Kvasniy Zenoviy

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management of Organizations,
Economics and Entrepreneurship
of the Mykhailo Hrushevsky Precarpathian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management, Truskavets

Grytsko Orysia

Master of Project Management,
Stepan Gzhytsky Lviv National University
of Veterinary Medicine and Biotechnology, Lviv

УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ СТРАТЕГІЇ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ

DIGITAL BUSINESS STRATEGY EFFICIENCY MANAGEMENT

Мета роботи полягає в обґрунтуванні доцільності управління ефективністю стратегії цифрового бізнесу компанії на основі ресурсного підходу та динамічних можливостей, включаючи людські можливості, спільну роботу, інновації та технічні можливості, що дозволяють стимулювати цифрову трансформацію. В статті досліджено концепції, пов'язані з цифровою трансформацією в бізнесі. **Методологія:** на основі методів узагальнення наукових досліджень запропоновано під цифровою бізнес-стратегією розуміти комплексний план дій, сформульований для розвитку управлінських та операційних можливостей та отримання конкурентоспроможних цінностей в умовах цифрової трансформації. Використовуючи методи логічного мислення та економічного аналізу, доведено, що фірмам, які прагнуть до цифрової трансформації, потрібні цифрові можливості і ресурси, щоб забезпечити динамічні можливості (тобто гнучкість, швидкість і високий ступінь пристосування), щоб забезпечити швидку реакцію та здатність використовувати усі можливості на фоні швидких змін. Обґрунтовано важливість дієвості системи в цифровій бізнес-стратегії фірми. Розглянуто можливі варіанти реалізації цифрової бізнес-стратегії та взаємодії цифрової стратегії, бізнес- та IT-стратегії. Акцентовано увагу на тому, що міжфункціональний характер цифрової бізнес-стратегії призводить до того, що в останні роки статичний аналіз стає все більш неефективним, що підвищує попит на безперервну та динамічну реконфігурацію бізнес-ресурсів у різноманітних організаційних процесах, включаючи розширення можливостей у сфері операційного менеджменту, управління,

інновацій та зростання вимог клієнтів. **Наукова новизна:** запропоновано визначення цифрової бізнес-стратегії як комплексного плану дій, сформульованого для розвитку управлінських та операційних можливостей та отримання конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації та врахування динамічних можливостей. Доведено, що динамічні можливості є важливим інструментом для забезпечення ефективності цифрової трансформації. Аргументовано, що фірмам, які прагнуть до цифрової трансформації, потрібні цифрові можливості і ресурси, щоб забезпечити динамічні можливості (тобто гнучкість, швидкість і високий ступінь пристосування) і швидко реакцію управлінського персоналу на зміни, включаючи здатність використовувати усі можливості на фоні цих змін. **Висновки.** Встановлено, що цифрова трансформація потребує наявності співробітників з високим рівнем навичок аналізу даних і вмінням вирішувати проблеми за допомогою цифрових інструментів і цифрового робочого середовища, і організації повинні бути готові співпрацювати з іншими компаніями, щоб полегшити подолання можливих проблем, а також отримання можливостей для підвищення шансів на досягнення ефективних бізнес-результатів. Запропоновано основні шляхи, що ведуть до ефективного управління цифровою бізнес-стратегією фірми.

Ключові слова: цифровий бізнес, бізнес-стратегії, цифровізація, цифрові трансформації, цифрові можливості, управління ефективністю.

*The purpose of the research is to substantiate the feasibility of managing the effectiveness of the company's digital business strategy based on resource approach and dynamic capabilities, including human capabilities, teamwork, innovation and technical capabilities to stimulate digital transformation. The article explores the concepts of digital transformation in business. **Methodology:** based on the methods of generalization of scientific research, it is proposed to understand the digital business strategy as a comprehensive action plan formulated for the development of managerial and operational capabilities and obtaining competitive values in the context of digital transformation. Using the methods of logical thinking and economic analysis, it has been proven that firms seeking digital transformation need digital capabilities and resources to provide dynamic capabilities (ie flexibility, speed and high adaptability) to ensure rapid response and ability to take full advantage of background of rapid change. The importance of system efficiency in the digital business strategy of the company is substantiated. Possible options for implementing a digital business strategy and the interaction of digital strategy, business and IT strategies are considered. Emphasis is placed on the fact that the cross-functional nature of digital business strategy has made static analysis increasingly inefficient in recent years, increasing the demand for continuous and dynamic reconfiguration of business resources in various organizational processes, including capacity building in operational management, management, innovation and growing customer requirements. **Scientific novelty:** the definition of digital business strategy as a comprehensive action plan formulated for the development of managerial and operational capabilities and gaining competitive advantage in terms of digital transformation and taking into account dynamic capabilities is proposed. Dynamic capabilities have been proven to be an important tool for ensuring the efficiency of digital transformation. It is argued that firms seeking digital transformation need digital capabilities and resources to provide dynamic capabilities (ie flexibility, speed and high adaptability) and rapid response of management to change, including the ability to take full advantage of these changes. **Conclusions.** Digital transformation has been found to require employees with a high level of data analysis skills and problem-solving skills through digital tools and digital work environments, and organizations should be willing to work with other companies to help overcome potential challenges and opportunities to increase opportunities. to achieve effective business results. The main ways leading to effective management of digital business strategy of the firm are offered.*

Keywords: digital business, business strategies, digitalization, digital transformations, digital opportunities, efficiency management.

Постановка проблеми. Більшість менеджерів і практиків у бізнесі вважають, що саме технологія має значні можливості для трансформації бізнесу, і фірми регулярно інвестують в технології з розрахунком на отримання ефективних результатів [1; 2]. Технології цифрової трансформації не має на меті впорядкування процесів автоматизації; натомість ці нові технології відкривають значні можливості для ведення бізнесу по-новому. Наприклад, поширення цифрових технологій змінило природу бізнес-процесів та індивідуального життя в умовах поточної цифрової трансформації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління ефективністю цифрових трансформацій вивчали вітчизняні та зарубіжні науковці: Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М., Fitzgerald M., Kruschwitz N., Bonnet D., Welch M., Lebas and Euske, Otley D., Tangen S., Atkinson A. та інші. Ефективність – це загальний термін,

що охоплює кілька управлінських концепцій [3; 4; 5]. Згідно з дослідженнями [5], результативність є загальним терміном, який широко використовується в різних концепціях і враховується для оцінювання успішності діяльності фірм. Аткинсон А. [6] запропонував визначення ефективності як «ступінь досягнення бажаних результатів для зацікавлених сторін фірми» [6, с. 48]. Неслі А. [7] визначає ефективність з погляду результативності як детермінанти результатів діяльності організації. Інші науковці [3; 4] вважають, що концепцію ефективності слід формулювати, виходячи з точок зору пов'язаних зацікавлених сторін.

Таким чином, враховуючи різноманітність та відсутність консенсусу щодо концепції управління ефективністю, потребують подальшого дослідження питання управління стратегіями цифрового бізнесу.

Мета статті: обґрунтувати доцільність управління ефективністю стратегії цифрового

бізнесу компанії на основі ресурсного підходу та динамічних можливостей, включаючи людські можливості, спільну роботу, інновації та технічні можливості, що дозволяють стимулювати цифрову трансформацію.

Виклад основного матеріалу. Загально прийнято стратегію визначати як план дій, призначений для реалізації можливостей і досягнення мети [8]. Протягом останніх трьох десятиліть переважає точка зору, згідно з якою стратегія інформаційних технологій (ІТ) представлена як функціональна стратегія з акцентом на узгодження з обраною бізнес-стратегією компанії [9]. Ця точка зору розглядає ІТ-стратегію як допоміжний елемент загальної стратегії бізнесу [10]. Mithas S. та ін. (2013) зосередилися на поєднанні стратегії інформаційних технологій та бізнес-стратегії з урахуванням важливої ролі стратегії інформаційних технологій у формуванні бізнес-стратегії разом із їх динамічною синхронізацією з метою досягнення конкурентних переваг [11]. Протягом останніх десятиліть із впровадженням цифрових технологій, які забезпечили можливість ведення бізнесу за межами часу, місця та функцій [12], традиційна бізнес-стратегія потребує реформування [13]. Нова концепція бізнес-стратегії запропонована Bharadwaj A. [13] отримала назву «цифрова бізнес-стратегія», що означає «організаційну стратегію, сформульовану та виконану шляхом використання цифрових ресурсів для створення різної вартості» [13, с. 472]. Це визначення підкреслює три важливі питання. По-перше, нове визначення цифрової бізнес-стратегії виходить за межі перспективи вирівнювання кордонів і визначає повсюдність цифрових ресурсів в інших сферах, включаючи операційний менеджмент, маркетинг, ланцюги поставок і закупівлі. По-друге, визначення не обмежується технологією та системами; воно також враховує ресурсний підхід до реалізації стратегію. По-третє, визначення чітко пов'язує цифрову бізнес-стратегію зі створенням диференційованої вартості бізнесу і, у свою чергу, розширенням традиційних принципів ефективності, що веде до зростання конкурентних переваг [12]. El Sawy запропонували необхідність включення цифровізації в концепцію бізнес-стратегії разом із поєднанням цифрової стратегії та бізнес-стратегії. Крім того, було акцентовано увагу на важливу роль цифрового лідерства при різних способах управління бізнес-стратегіями, бізнес-моделями та реалізації ІТ-функцій в умовах конкретного робочого середовища менеджерів [14].

Grover and Kohli [15] відзначили важливість дієвості системи в цифровій бізнес-стратегії фірми. Згідно з їхніми дослідженнями, повинен бути баланс між програмним забезпеченням, процесами та інформацією, у якому програмне забезпечення відноситься до програми як продукту, так і послуги або інструменту для надання інформації. Процес визначається як покрокові процедури в програмному забезпеченні з метою створення нових можливостей, а інформація відноситься до цінності, наданої клієнтам. Пагані М. [12] посилається на реалізацію цифрової бізнес-стратегії через перебудову статичних вертикально інтегрованих мереж у гнучкі та динамічні мережі цінностей. Міжфункціональний характер цифрової бізнес-стратегії призводить до того, що статичний аналіз стає неефективним [15], що підвищує попит на безперервну та динамічну реконфігурацію бізнес-ресурсів у різноманітних організаційних процесах, включаючи розширення можливостей у сфері операційного менеджменту, управління, інновацій та підвищених вимог клієнтів.

Існують різні думки щодо взаємодії між цифровою стратегією, бізнес- та ІТ-стратегіями. Зіткнувшись з труднощами цифрової трансформації та необхідністю виживання в умовах жорсткої конкуренції, керівники бізнесу та топ-менеджери зобов'язані розробляти та виконувати стратегії та давати стратегічні відповіді, які охоплюють концепції цифрової трансформації в межах бізнес-моделі фірми, процесів, продуктів та організаційної структури за допомогою цифрових технологій. На основі узагальнення наукових досліджень під цифровою бізнес-стратегією розуміємо комплексний план дій, сформульований для розвитку управлінських та операційних можливостей та отримання конкурентних переваг в умовах цифрової трансформації та врахування динамічних можливостей.

За визначенням Теесе D. [16, с. 516], динамічні можливості – це «здатність фірми інтегрувати, створювати та переналаштовувати внутрішні та зовнішні компетенції для пристосування до швидко змінюваних умов». Динамічні можливості підтримують зусилля компанії з адаптації до нового бізнес-середовища, а також формують нові компанії на основі впровадження сучасних інновацій та співпраці з іншими фірмами. Перспектива динамічних можливостей розширює ресурсний підхід до діяльності фірми з метою підтримки конкурентних переваг [16].

Практика показує, що у гонитві за цифровою трансформацією в організаційні

процедури вносяться значні зміни, в результаті чого фірмам необхідно не тільки переоцінити, оновити та розвивати можливості, а й оновлювати наявні активи [2]. Отже, динамічні можливості є важливим інструментом для забезпечення ефективності цифрової трансформації [3]. Таким чином, фірмам, які прагнуть до цифрової трансформації, потрібні цифрові можливості і ресурси, щоб забезпечити динамічні можливості (тобто гнучкість, швидкість і високий ступінь пристосування), щоб забезпечити швидку реакцію, включаючи здатність використовувати усі можливості на фоні швидких змін [3].

На думку Р. С. Verhoef [2], управління ефективністю цифрової трансформації вимагає наявності відповідних активів і практики управління, а також розширених можливостей у цифрових мережах, аналітиці великих даних і цифровій гнучкості. Цифрові мережі створюють потенціал для спільної роботи за допомогою цифрових інструментів і поєднують фірми через цифрові канали на основі взаємних потреб. Аналітика великих даних відноситься до вирішальної ролі навичок і вмінь співробітників аналізувати дані для прийняття рішень. Цифрова гнучкість дозволяє компаніям відчувати та використовувати ринкові можливості, створені цифровими технологіями, а також забезпечувати постійну реконфігурацію між цифровими активами та іншими ресурсами компанії.

V. Parida вважає «можливості глобальної цифровізації як здатність використовувати розумні цифрові продукти для сприяння глобальним інноваційним змінам» [17]. Можливості цифровізації охоплюють: інтелектуальні можливості, можливості підключення та аналітичні можливості. Інтелектуальні можливості представляють технічну здатність забезпечити інтеграцію між продуктами та послугами та вести бізнес з низьким рівнем людського втручання та на основі діяльності без кордонів. Можливість підключення стосується спільної роботи через мережеві канали, тоді як аналітичні можливості стосуються розширення здібностей співробітників аналізувати великі обсяги даних з метою досягнення плану дій і отримання цінної інформації щодо стратегій цифровізації.

Ряд науковців підкреслили важливу роль працівників, інновацій та технічні можливості у контексті цифрової трансформації. Цифрова трансформація також потребує наявності співробітників з високим рівнем навичок аналізу даних і вмінням вирішувати проблеми за допомогою цифрових інструментів

і цифрового робочого середовища. Крім того, у нинішньому цифровому світі, де конкуренція за можливості, ресурси та результати діяльності є жорсткою, організації повинні бути готові співпрацювати з іншими компаніями, щоб полегшити подолання можливих проблем. Таким чином, компанії, особливо МСП, можуть отримати вигоду одна від одної та мінімізувати ризики шляхом обміну ресурсами, навичками та знаннями. Співпраця також надає фірмам більше можливостей для підвищення шансів на досягнення ефективних бізнес-результатів.

Ефективності управління цифровими трансформаціями також сприятимуть дієві цифрові рішення, а також інноваційні продукти та пропозиції послуг за допомогою цифрових технологій. У сучасну цифрову епоху інновації відіграють вирішальне значення, щоб фірми могли вести бізнес по-іншому за допомогою нових технологій та цифрових рішень. Що стосується технічних можливостей, то для цифрової трансформації потрібні технічно пов'язані можливості, які забезпечують зв'язок між цифровими пристроями та їх інтеграцію з продуктами і послугами. Це в кінцевому підсумку призведе до можливості дистанційно контролювати та відстежувати бізнес-процеси, оскільки технічні можливості цифровізації дозволяють пропонувати послуги незалежно від географічного розташування.

Цифрова трансформація може стати надзвичайною проблемою, і жодна фірма не захищена від її наслідків. Можливі три шляхи, що ведуть до ефективного управління цифровою бізнес-стратегією фірми: по-перше, компанії повинні сформувати та інтегрувати цифрові операції, орієнтуючись на пропозицію цінності для клієнтів. По-друге, компанії повинні розробляти, розширювати або реформувати пропозиції щодо цінності для клієнтів за допомогою цифрового контенту, перспектив та участі, а потім зосередитися на інтеграції цифрових операцій. По-третє, компаніям необхідно створити новий комплекс можливостей щодо їх трансформованих пропозицій цінності для клієнтів і операційної моделі точно таким же чином або з тією ж швидкістю.

В зарубіжній практиці поширені чотири важливі аспекти визначення ефективності цифрової стратегії – на основі використання інноваційних технологій, врахування структурних змін, створення нової вартості та врахування фінансових результатів. Усе це необхідно враховувати, щоб оцінити управлінські можливості компанії та сформувати

ефективну стратегію цифрової трансформації. Використання інноваційних технологій стосується тактики компанії та її можливостей щодо використання цифрових технологій. Структурні зміни передбачають фундаментальні зміни в структурі фірми, процесах і навичках, які необхідні для роботи з цифровими технологіями та їх ефективного використання. Створення нових цінностей стосується змін у створенні вартості на основі наслідків управління бізнес – стратегією в умовах цифрової трансформації. Фінансові аспекти діяльності організації стосуються плану дій щодо відповіді на бізнес-можливості та розвитку фінансової спроможності для підтримки цифрової трансформації.

На нашу думку, вважаємо за доцільне наголосити на ролі стратегії, культури, знань і розвитку управлінських навичок, а не тільки технологій. Таким чином бізнес-стратегію розглядаємо, як процес, що є результатом цифрових технологій, що має на меті забезпечити згоду фірмам стратегічно реагувати на зміни шляхів створення вартості з подальшим управлінням структурними змінами та викликами, які можуть мати як позитивні, так і негативні наслідки. Вважаємо, що використання цифрових технологій для створення нових цінностей повинно супроводжуватися змінами в структурі та культурі організації, методів управління, умінь та ролі працівників.

Отже, організаційну структуру, стратегії зростання, цифрові ресурси, а також заходи та цілі вважаємо імперативами цифрової трансформації. На нашу думку, цифрова конкуренція, цифрова поведінка клієнтів і цифрові технології виступають зовнішніми драйверами цифрової трансформації першим етапом якої є перетворення від «аналогового» до «цифрового». За цим слідує продовження цифровізації, що означає включення ІТ та цифрових технологій у повсякденну діяльність фірми, що призводить до цифрової трансформації, найбільш поширеної фази, яка пояснює розвиток нової бізнес-моделі через зміни в компаніях.

Вважаємо доцільним розглядати питання впровадження цифрової трансформації, використовуючи управління бізнес-процесами для реалізації можливостей і формування

компетенцій для відповідних проектів. Причому, компанії повинні розглядати цифрову трансформацію в різноманітних аспектах, а саме: організаційні структури, операції, стратегії та культура. Це забезпечується завдяки управлінню бізнес-процесами, оскільки управління бізнес-процесами повинно враховувати, як здійснюється діяльність у компаніях, яким чином можна забезпечити стабільні результати та доцільність збільшувати потенційні можливості. Враховуючи наукові висновки [18], цілі цифрової трансформації можна розділити на три категорії: комунікація/навчання, уніфікація/оптимізація та сертифікація/автоматизація. Фірми, які займаються комунікацією/навчанням, покладаються на децентралізацію та співпрацю, на відміну від уніфікації/оптимізації, яка базується на впровадженні управління зверху вниз разом із досить авторитарною конфігурацією. Сертифікація/автоматизація переслідує гібридну модель.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Управління ефективністю цифрових бізнес-стратегій в контексті даного дослідження розглядається як процес, що є результатом впровадження і використання цифрових технологій, управління змінами у стратегіях, можливостях компаній, характеристиках цифрового контенту та конкурентних перевагах компаній.

Іншими словами, управління ефективністю цифрових бізнес-стратегій повинно асоціюватися з управлінням продуктивністю. Тобто це ітеративна процедура із замкнутим циклом, яка побудована на вимірюванні ефективності діяльності організації та веде до постійного прогресу в мотивації, поведінці та бізнес-процесах.

Таким чином, вважаємо, що управління ефективністю цифрових бізнес-стратегій – це процес, основна увага якого зосереджена на управлінні продуктивністю компаній на основі їх корпоративних і функціональних стратегій і бізнес-цілей, в якому ці стратегії організовані в бізнес- процеси, завдання, види діяльності та здібності персоналу з метою прийняття відповідних управлінських рішень, на основі врахування зворотного зв'язку, отриманого за допомогою систем вимірювання продуктивності.

Список використаних джерел:

1. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., and Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *Management Review*, 55:2, pp. 1–12. URL: https://www.researchgate.net/publication/322340970_Digital_Business.
2. Peter, C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Volume 122, January 2021, pp. 889–901.

3. Lebas and Euske, (2002). A conceptual and operational delineation of performance. URL: <https://www.researchgate.net>.
4. David Otley Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. Volume 10, Issue 4, December 1999, pp. 363–382.
5. Tangen, S. (2005) Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, pp. 34–46. URL: <https://www.sciarp.org>.
6. Atkinson, A. and Messy, F. (2012) Measuring Financial Literacy Results of the OECD. *International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study*. URL: <https://www.sciarp.org>.
7. Neely, Andy (2002) Business Performance Measurement. Theory and Practice. *Cambridge University Press*, URL: <http://www.untag-smd.ac.id>.
8. Amit, R. and Schoemaker, P. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46. URL: <https://www.sciarp.org>.
9. Henderson, J.C. and Venkatraman, H. (1999) Strategic Alignment Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Journal of Research and...* URL: <https://www.sciarp.org>.
10. Краус Н. М., Голобородько О. П., Краус К. М. Цифрова економіка: тренди та перспективи авангардного характеру розвитку. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047>
11. Mithas, S. & Lucas, Jr H. C. (2010) What is Your Digital Business Strategy? ... (2013) *Digital Business Strategi*. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
12. Pagani, M. Digital Business Strategy and Value Creation. (1994) *Marketing choices*. URL: <https://www.researchgate.net>.
13. A. Bharadwaj, O. A. Sawy, N. Venkatraman (2013) Digital business strategy: toward a next generation of insights. *Business, Computer Science · Management Information*. URL: <https://www.semanticscholar.org>.
14. Bharadwaj, Anandhi, El Sawy, Omar A., Pavlou, Paul A. Digital transformations of the publishing industry : monograph. URL: <https://www.researchgate.net>.
15. V. Grover, R. Kohli (2013) *Digital business strategies (DBS) offer significant Business; Management Information Systems Quarterly*. URL: <https://www.semanticscholar.org>.
16. Teece, D. (2018) Business models and dynamic capabilities. *ScienceDirect*. Volume 51, Issue 1, February 2018, pp. 40–49. URL: <https://www.sciencedirect.com>.
17. Vinit Parida, Thommie Burström, Ivanka Visnjic, Joakim Wincent. Orchestrating industrial ecosystem in circular economy: A two-stage transformation model for large manufacturing companies. *Journal of Business Research*. Volume 101, August 2019, pp. 715–725. URL: <https://www.sciencedirect.com>.
18. Fischer, I., Avrashi, S., Oz, T., Fadul, R., Gutman, K., Rubenstein, D., Kroliczak, G., Goerg, S. and Glöckner, A. (2020). The behavioural challenge of the COVID-19 pandemic: indirect measurements and personalized attitude changing treatments (IMPACT). № 7(8).

References:

1. Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., and Welch, M. (2014). "Embracing digital technology: A new strategic imperative." *Management Review* (55:2), pp. 1–12. Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/322340970_Digital_Business.
2. Peter C. Verhoef, Thijs Broekhuizen, Yakov Bart, Abhi Bhattacharya, John Qi Dong, Nicolai Fabian, Michael Haenlein Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*. Volume 122, January 2021, Pp. 889–901.
3. Lebas and Euske, (2002). A conceptual and operational delineation of performance. Retrieved from: <https://www.researchgate.net>.
4. David Otley Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. Volume 10, Issue 4, December 1999, pp. 363–382.
5. Tangen, S. (2005) Demystifying Productivity and Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54, pp. 34–46. Retrieved from: <https://www.sciarp.org>.
6. Atkinson, A. and Messy, F. (2012) Measuring Financial Literacy Results of the OECD/International Network on Financial Education (INFE) Pilot Study. Retrieved from: <https://www.sciarp.org>.
7. Neely, Andy (2002) Business Performance Measurement. Theory and Practice. *Cambridge University Press*. Retrieved from: <http://www.untag-smd.ac.id>.
8. Amit, R. and Schoemaker, P. (1993) Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14, 33–46. Retrieved from: <https://www.sciarp.org>.
9. Henderson, J.C. and Venkatraman, H. (1999) Strategic Alignment Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. *IBM Journal of Research and...* Retrieved from: <https://www.sciarp.org>.
10. Kraus, N. M., Goloborodko, O. P. and Kraus, K. M. (2018). Tsyfrova ekonomika: trendy ta perspektyvy avanhardnoho kharakteru rozvytku [Digital economy: trends and perspectives of the abangard change of development]. *Efektivna ekonomika*, vol. 1, Retrieved from: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6047> [in Ukrainian].
11. Mithas, S. & Lucas, Jr H. C. (2010) What is Your Digital Business Strategy? ... (2013) *Digital Business Strategi*. Retrieved from: <https://economyandsociety.in.ua>.

12. Pagani, M. Digital Business Strategy and Value Creation. (1994) and marketing choices. Retrieved from: <https://www.researchgate.net>.
13. A. Bharadwaj, O. A. Sawy, N. Venkatraman (2013) Digital business strategy: toward a next generation of insights. Business, Computer Science. Management Information. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org>.
14. Bharadwaj, Anandhi, El Sawy, Omar A., Pavlou, Paul A. Digital transformations of the publishing industry : monograph. Retrieved from: <https://www.researchgate.net>.
15. V. Grover, R. Kohli; (2013) *Digital business strategies (DBS) offer significant Business; Management Information Systems Quarterly*. Retrieved from: <https://www.semanticscholar.org>.
16. D. Teece (2018) Business models and dynamic capabilities. ScienceDirect. Volume 51, Issue 1, February 2018, Pp 40–49. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com>.
17. Vinit Parida, Thommie Burstrom, Ivanka Visnjic, Joakim Wincent Orchestrating industrial ecosystem in circular economy: A two-stage transformation model for large manufacturing companies. *Journal of Business Research*. Volume 101, August 2019, pp. 715–725. Retrieved from: <https://www.sciencedirect.com>.
18. Fischer, I., Avrashi, S., Oz, T., Fadul, R., Gutman, K., Rubenstein, D., Kroliczak, G., Goerg, S. and Glöckner, A. (2020). The behavioural challenge of the COVID-19 pandemic: indirect measurements and personalized attitude changing treatments (IMPACT). *Royal Society Open Science*, 7(8).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-11>
УДК 005.521: 658.5

Квасній Л. Г.

кандидат економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Трускавець
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5248-544X>

Квасній З. В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Трускавець
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9124-1579>

Паславська В. В.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту організацій, економіки та підприємництва,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Трускавець
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1083-1006>

Kvasnii Lyubov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management of Organizations,
Economics and Entrepreneurship
of the Mykhailo Hrushevsky Precarpathian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management, Truskavets

Kvasniy Zenoviy

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of Management of Organizations,
Economics and Entrepreneurship
of the Mykhailo Hrushevsky Precarpathian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management, Truskavets

Paslavska Victoria

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Organizational Management,
Economics and Entrepreneurship
of the Mykhailo Hrushevskyi Prykarpattian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management, Truskavets

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЛІЗИНГУ ДЛЯ РОЗВИТКУ МОРСЬКОГО ТРАНСПОРТУ

WAYS OF INCREASING THE PERFORMANCE OF LEASING FOR THE DEVELOPMENT OF SEA TRANSPORT

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей лізингу в морському транспорті та розробці пропозицій щодо шляхів підвищення його ефективності. Обґрунтовано, що в Україні лізинг застосовується ще в незначних масштабах, а лізингові операції знаходяться на стадії становлення і мають складний, а інколи і суперечливий характер. Акцентовано увагу на тому, що фінансовий лізинг обладнання, предметом якого є судна – це вид фінансової послуги судноплавства з великим міжнародним впливом, а лізинг суден – важлива частина фінансового лізингу. Враховуючи специфіку фінансового лізингу в судноплавстві, зазначено, що розвиток індустрії фінансового лізингу може не тільки сприяти припливу коштів в морський економічний розвиток, але й ефективно збільшити місцеві бюджетні надходження та сприяти економічному розвитку окремого морського регіону. Обґрунтовано необхідність покращити та посилити політичну підтримку галузі фінансового лізингу, оскільки розвиток індустрії фінансового лізингу може не тільки сприяти припливу

коштів в морський економічний розвиток, але й ефективно збільшити місцеві бюджетні надходження та сприяти економічному розвитку окремого морського регіону. Доведено, що важливою проблемою у розвитку фінансового лізингу у морській галузі є відсутність професіоналів, які б одночасно володіли лізинговим бізнесом і сучасними методами управління. Сформульовані основні критерії для орендодавців суден, які мають право на новий режим оподаткування. З метою успішної реалізації стратегії розвитку морської галузі в статті зроблено конкретні пропозиції щодо розвитку фінансового лізингу в морській галузі. Доведено, що невизначені перспективи зростання торгівлі, викликані відновленням світової економіки в середньостроковій і довгостроковій перспективі, а також невизначеність політики, спричинена новими правилами енергозбереження та захисту навколишнього середовища, висувають підвищені вимоги до практиків морського лізингу. На думку авторів, використовуючи переваги фінансового лізингу, можна й надалі сприяти структурній перебудові, трансформації та модернізації судноплавної та суднобудівної промисловості країни.

Ключові слова: лізинг, фінансовий лізинг суден, результативність лізингу, морський транспорт, розвиток.

The purpose of the study is to determine the peculiarities of leasing in maritime transport and to develop proposals for ways to improve its efficiency. It is substantiated that in Ukraine leasing is still used on a small scale, and leasing operations are at the stage of formation and have a complex and sometimes contradictory nature. Attention is drawn to the fact that the financial leasing of equipment, the subject of which is a ship, is a type of shipping financial service with a large international influence, and the leasing of ships is an important part of financial leasing. Taking into account the specifics of financial leasing in shipping, it is noted that the development of the financial leasing industry can not only contribute to the inflow of funds into maritime economic development, but also effectively increase local budget revenues and contribute to the economic development of a separate maritime region. The need to improve and strengthen the political support of the financial leasing industry is substantiated, since the development of the financial leasing industry can not only contribute to the inflow of funds into maritime economic development, but also effectively increase local budget revenues and contribute to the economic development of a separate maritime region. It has been proven that an important problem in the development of financial leasing in the maritime industry is the lack of professionals who simultaneously own the leasing business and modern management methods. The main criteria for ship lessors who are entitled to the new taxation regime have been formulated. In order to successfully implement the strategy for the development of the maritime industry, the article makes specific proposals for the development of financial leasing in the maritime industry. Uncertain prospects for trade growth caused by the recovery of the global economy in the medium and long term, as well as policy uncertainty caused by new regulations on energy conservation and environmental protection, have been proven to place increased demands on marine leasing practitioners. According to the authors, using the advantages of financial leasing, it is possible to further contribute to the structural restructuring, transformation and modernization of the country's shipping and shipbuilding industry.

Keywords: leasing, financial leasing of ships, efficiency of leasing, maritime transport, development.

Постановка проблеми. Транспорт є основою, провідною та стратегічною галуззю національної економіки, важливою галуззю послуг та важливою частиною сучасної економічної системи, важливою опорою для побудови нової моделі розвитку, спрямованої для покращення життя людей. Тому питання розвитку транспортної галузі, особливо, морського транспорту, перебуває в центрі уваги багатьох науковців. Вагомий вплив на такий розвиток може спричинити розвиток фінансового лізингу. Галузь фінансового лізингу виникла в Сполучених Штатах після Другої світової війни, а потім швидко розвинулась у всьому світі. В останні роки надзвичайною популярністю користується фінансовий лізинг суден як різновид фінансового лізингу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Із зростанням ролі світового ринку морських перевезень питання ефективності використання фінансового лізингу викликають все більший інтерес. Сутність лізингу як економічної категорії та об'єкта бухгалтерського обліку, особливості правового забезпечення операцій з лізингу розглянуто в наукових працях Т. А. Бондар [3], І. В. Клименка, К. В. Кабаніхіна [7], Н. О. Рязанова

[8], Р. П. Саблук [9], Л. О. Ющишина [14], Розробці теоретичного підходу щодо лізингу як виду господарської діяльності приділяють увагу О. І. Баєва [2], І. Вишнякова [4]. Т. І. Топішко [11] та Н. І. Семен [10] які досліджували основні функції лізингу транспортних засобів. Г. О. Холодний [13] досліджував лізинг в інвестиційному механізмі інноваційного розвитку підприємств. Н. А. Антонюк [1] значну увагу приділяє ефективності лізингу як джерела фінансування інвестицій. Оскільки в останні роки спостерігається зростання ролі лізингу в морському транспорті, то потребує подальшого дослідження питання шляхів підвищення результативності лізингу в такому виді транспорту.

Мета дослідження полягає у визначенні особливостей лізингу в морському транспорті та розробці пропозицій щодо шляхів підвищення його результативності.

Методи, об'єкт та предмет дослідження. Як загальнонаукові методи дослідження використані аналіз, синтез, узагальнення. Як емпіричні методи дослідження використані методи спостереження. Об'єктом дослідження є лізинг у морському транспорті. Предметом дослідження роботи є шляхи

підвищення результативності лізингу в морському транспорті.

Виклад основного матеріалу дослідження. В Законі України «Про фінансовий лізинг» зазначено, що «фінансовий лізинг – вид правових відносин, за якими лізингодавець зобов’язується відповідно до договору фінансового лізингу на строк та за плату, визначені таким договором, передати лізингоодержувачу у володіння та користування як об’єкт фінансового лізингу майно, що належить лізингодавцю на праві власності та набуто ним без попередньої домовленості із лізингоодержувачем, або майно, спеціально придбане лізингодавцем у продавця (постачальника) відповідно до встановлених лізингоодержувачем специфікацій та умов, а також які передбачають при цьому додержання принаймні однієї з ознак (умов) фінансового лізингу» [5]. В Україні лізинг застосовується ще в незначних масштабах [6]. В основному, лізингові операції знаходяться на стадії становлення і мають складний, а інколи і суперечливий характер. У загальному обсязі інвестицій в національній економіці частка лізингу становить 3–5%. Для порівняння: у США – 50%, в Європі – 40%, в Азії – 80% [1; 10; 14]. Тому в Україні необхідно підняти рівень цифрових навичок на вищий і серйозніший рівень і змінити наше власне усвідомлення необхідності цифрової трансформації суспільства в цілому. Цифрова трансформація – це не лише привілей великих і багатих, але й чудова можливість для мало розвинутих країн. Вона не може допомогти нам подолати економічний і соціальний розрив, але її застосування може прискорити його скорочення. Цифрова економіка як один із шляхів до цифрової трансформації є водночас її результатом. Тому актуальними, на нашу думку, мають бути два сценарії: базовий і альтернативний на випадок подальшого погіршення глобальної ситуації.

Фінансовий лізинг суден як різновид фінансового лізингу – це фінансовий лізинг обладнання, предметом якого є судна. Виокремлюючи специфіку фінансового лізингу в судноплаванні, доцільно зазначити, що фінансовий лізинг – це вид фінансової послуги судноплавання з великим міжнародним впливом, а лізинг суден – важлива частина фінансового лізингу. Отже, фінансовий лізинг – це сучасна бізнес-модель, яка об’єднує фінансування та фінансування, торгівлю та технічні послуги. Оператор може безпосередньо придбати сучасне обладнання та здати його в оренду орендареві для покращення технічного рівня обладнання орендаря; він може

забезпечити орендаря капітальними потребами для усунення застарілого обладнання та створення нового передового обладнання, а також слугувати трансформації та модернізації підприємства; його можна придбати безпосередньо у підприємств, які мають труднощі з операційною діяльністю. Відносно сучасне обладнання здається в оренду підприємствам із ринковими та діловими операціями для досягнення високоякісної реорганізації активів і підтримки регіональних промислових переваг, що може сприяти експорту та продажу продукції галузі морського обладнання.

В статті 3 Закону України «Про фінансовий лізинг» [5] зазначено, що «відносини між лізингодавцем та лізингоодержувачем, що виникають на підставі договору фінансового лізингу, регулюються положеннями Цивільного кодексу України, Господарського кодексу України з урахуванням особливостей, встановлених законами України з питань регулювання діяльності з надання фінансових послуг, цим Законом та іншими законами України, а також прийнятими на їх виконання нормативно-правовими актами» [5].

В Законі також зазначено, що «відносини, що виникають між лізингодавцем та продавцем (постачальником) у зв’язку з набуттям лізингодавцем у власність об’єкта фінансового лізингу для подальшої передачі цього об’єкта лізингоодержувачу на підставі договору фінансового лізингу, регулюються положеннями Цивільного кодексу України про купівлю-продаж, поставку з урахуванням особливостей, встановлених цим Законом» [5].

Перевагами фінансового лізингу є гнучкість обслуговування, хороша контролюваність ризиків, широкий спектр пільгових умов, він став важливим інструментом упорядкування корпоративного капіталу, трансформації та модернізації, управління активами, управління витратами та стимулювання збуту. Як найбільш тісно пов’язаний метод фінансування з реальною економікою, фінансовий лізинг відомий як «промоутер нової економіки» в розвинутих країнах Європи та Сполучених Штатів.

Фінансовий лізинг має великий ринковий попит. Сучасне морське рибальство, портова та судноплавна логістика, морська біомедицина, морський туризм, морське машинобудування та суднобудування, будівництво інфраструктури та інші галузі є важливою частиною морської економіки в кожній країні, і більшість із цих галузей є капіталомісткими галузями з великими інвестиціями. Термін окупності ще відносно тривалий, а потреба

в інвестиційних коштах далеко недостатня для накопичення галуззю та підприємствами, і повинна вирішуватися за рахунок зовнішнього фінансування. Як новий метод фінансування, фінансовий лізинг має суттєвий зв'язок із морською економікою. Продукція або обладнання вищезазначених провідних галузей дуже підходять для фінансового лізингу, наприклад, океанські рибальські судна, рефрижераторні транспортні судна, холодильні камери, обладнання для глибокої обробки водних продуктів, атракціони, круїзи, гідролітаки тощо. Розвиток індустрії фінансового лізингу може не тільки сприяти припливу коштів в морський економічний розвиток, але й ефективно збільшити місцеві бюджетні надходження та сприяти економічному розвитку окремого морського регіону.

На нашу думку, необхідно покращити та посилити політичну підтримку галузі фінансового лізингу. Як нова сфера сучасної індустрії послуг, підприємства фінансового лізингу також зіткнулися з певними труднощами в процесі розвитку. Наприклад, з точки зору показників зовнішнього боргу, оскільки спільні лізингові компанії не мають інвестиційного розриву, підприємства не можуть здійснювати фінансування зовнішнього боргу та не можуть запроваджувати недорогі фонди, тоді як компанії фінансового лізингу в достатньо розвинутих морських регіонах чи територіях можуть позичати зовнішнє боргове фінансування.

Важливою проблемою у розвитку фінансового лізингу у морській галузі є відсутність професіоналів, які б одночасно володіли лізинговим бізнесом і сучасними методами управління. Фінансовий лізинговий бізнес є надзвичайно комплексним і вимагає високих професійних знань, включаючи професійні знання в багатьох сферах, таких як фінанси, інвестиції, торгівля, технології, менеджмент, фінансове право.

Повністю підтримуємо наукову позицію Н. Антонюк, що «створення умов для широкого використання лізингових послуг сприятиме фінансуванню для оновлення основних фондів вітчизняних підприємств та зростанню обсягів виробництва у різних галузях економіки, а це забезпечить збільшення робочих місць та покращення рівня життя населення» [1].

На нашу думку, можна констатувати, що усі лізингові установи можна класифікувати на основі різних класифікаційних ознак, а саме: об'єкт лізингу, джерело фінансування та характер установи. Проте через різні інвестиційні мотиви інвесторів та переваги самих

інвесторів, лізингові компанії можуть бути фінансовими установами чи комерційними та брокерськими установами нефінансових установ, вони можуть бути комплексними чи професійними самостійними установами або дочірньою установою, яка може бути спеціалізованою на фінансовому лізингу. Тобто це може бути як фінансовий лізинг, так і операційний лізинг.

Вважаємо, що перспективними можуть бути такі пропозиції щодо підвищення результативності фінансового лізингу в морській галузі:

1) Посилення лідерства, підтримки політики та сприяння промислового розвитку. Індустрія фінансового лізингу є багатогалуззю, багатогалузевою та міжрегіональною галуззю. Необхідно зміцнити організаційне керівництво та встановити надійний механізм координації та управління. Необхідно повністю розуміти важливість індустрії фінансового лізингу для сприяння економічному та соціальному розвитку регіону чи країни в цілому, сприймати розвиток індустрії фінансового лізингу як важливий засіб підтримки реальної економіки, сприяти підприємницьким інноваціям та економічним перетворенням та модернізації, а також підвищити суспільну обізнаність про галузь фінансового лізингу різними способами.

2) Рекомендується створити керівну групу з головними керівниками територіальної громади як лідера групи, а також муніципального бюро торгівлі, фінансової служби, економіки та фінансів, державного та місцевого оподаткування, банківського нагляду, митниці, зони каско та інших відповідних відділів для участі, як сервісної платформи, координації та вирішення проблем, що виникають у розвитку індустрії фінансового лізингу, а також надання політичної підтримки для зручності обслуговування.

3) На основі зарубіжного досвіду необхідно застосовувати пільгові стимули для заохочення більшої кількості фінансових лізингових компаній.

Пільгова політика у 2020/2021 податковому році включає надання нульової ставки податку (0%) для прибутку від лізингу суден та пільгову ставку 8,25% для прибутку від лізингу суден. Щодо конкретного змісту нової системи оподаткування та її впливу на галузь, можна констатувати наступне:

– вплив нової системи оподаткування на традиційних судовласників та операторів суден такий: традиційні власники суден можуть продовжувати дотримуватися податкового законодавства, користуватися

податковими пільгами на оренду чартеру, отриману від управління судновим бізнесом;

з іншого боку, новий режим оподаткування для лізингодавців, які не є операторами суден, поширюється лише на операційну оренду (окрім суборенди, де термін оренди не визначено) або фінансову оренду на термін понад один рік.

Критерії для орендодавців суден, які мають право на новий режим оподаткування наступні: право на застосування нового режиму оподаткування залежить від того, чи є сторона оператором судна, який займається лізинговою діяльністю, пов'язаною з веденням суднового бізнесу; чи лізингодавцем, який займається лише лізингом суден діяльності. Усі відповідні елементи для кожної ситуації враховують конкретні практичні питання, включаючи виконувані функції та ризики. Однак новий режим оподаткування поширюється лише на договори оренди на строк більше одного року (крім суборенди, яка є операційною орендою). Щоб отримати право на новий режим оподаткування, власники суден або оператори суден, які займаються іншою діяльністю, можуть створити незалежну компанію спеціально для участі в бізнесі лізингу суден.

Пропонована схема пільги від бази оподаткування в розмірі 20% для орендодавців суден посиляється не лише на режим лізингу повітряних суден, але й на надбавки до амортизації судна (як початкові, так і щорічні надбавки), викладені в IRO. Вирахування 20% податкової бази є розумним за новою системою оподаткування та адекватно компенсує втрати судновласника від амортизації.

Висновки. Невизначені перспективи зростання торгівлі, викликані відновленням світової економіки в середньостроковій і довгостроковій перспективі, а також невизначеність політики, спричинена новими правилами енергозбереження та захисту навколишнього середовища, висувають підвищені вимоги до практиків морського лізингу.

Використовуючи переваги фінансового лізингу, можна й надалі сприяти структурній перебудові, трансформації та модернізації судноплавної та суднобудівної промисловості країни.

У книзі IFC 1998 року «Уроки фінансових установ» [12, с. 50] чітко пояснюється, що «на відміну від тих країн, де банки або універсальні фінансові установи надають послуги лізингу, рівень проникнення лізингу (лізинг як частка фінансування інвестицій) є вищим у країнах, які здійснюють більшу частину бізнесу. Це пов'язано з тим, що останні ширше використовують відповідні навички та мають більшу концентрацію на ринку. Однак на деяких ринках лізингові компанії можуть бути у невідповідному становищі порівняно з банками, які мають доступ до недорогих депозитних коштів, особливо якщо банки починають конкурувати до того, як спеціалізовані лізингові компанії досягнуть рівня проникнення на ринок в межах від 5% до 10%.

Таким чином, новий режим лізингу суден надає звільнення від податку на прибуток для правомочних орендодавців суден або операторів суден.

На нашу думку, необхідно підтримувати підприємства, щоб вони ставали конкурентоспроможнішими, заохочувати підприємства виходити на глобальний рівень, працювати в регіонах і активно намагатися розвивати міжнародний лізинговий бізнес. Необхідно реалізувати вимоги, орієнтовані на політику, заохочувати підприємства фінансового лізингу підтримувати розвиток ключових підприємств в регіоні, надавати пріоритет розвитку бізнесу фінансового лізингу в таких галузях, як океанське рибальство, морське інженерне обладнання, портова та судноплавна логістика, біомедицина, морський туризм та ін. Також необхідно стимулювати розвиток лізингового бізнесу, морської інфраструктури та брати участь у будівництві інфраструктури транспорту, зв'язку, енергопостачання, водопостачання, газопостачання, очищення стічних вод.

Список використаних джерел:

1. Антонюк Н. А. Ефективність лізингу як джерела фінансування інвестицій. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua>
2. Баєва О. І. Лізингові відносини в аграрному секторі економіки України : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.02. Київ : Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2004.
3. Бондар Т. А. Сутність лізингової діяльності в Україні та проблеми її регулювання. *Науковий вісник Національного аграрного університету*. 2011. № 44. С. 189–191.
4. Вишняков І. Теоретичні аспекти визначення поняття «лізинг». *Вісник Академії митної служби України*. 2002. № 4 (16). С. 22–30.
5. Закон України «Про фінансовий лізинг» (1998). URL: <https://zakon.rada.gov.ua>.
6. Інформаційно-аналітичний портал «Лізинг в Україні» (2021). URL: <http://leasinginukraine.com>.
7. Кабаніхіна К. В. Оцінка ефективності лізингу повітряних суден : дис. ... канд. екон. наук : 08.07.04. Київ : Національний авіаційний університет, 2002.

8. Рязанова Н. О. Податок на прибуток підприємств та лізинг в Україні. *Лізинг в Україні*. 2009. № 2. С. 11–15.
9. Саблук Р. П. Теоретичні аспекти лізингових відносин. *Економіка АПК*. 2011. № 11. С. 49–57.
10. Семен Н. І. Функції лізингу в умовах становлення та розвитку фінансового ринку України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка» «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку»*. Львів : Вид. Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2006. № 567. С. 302–308.
11. Топішко Т. І. Принципи функції та механізми лізингових операцій. *Вісник НУВГП. Серія «Економіка»*. 2014. № 4 (44). С. 207–213.
12. Управління компанією в умовах кризи: посібник для директорів (2015). URL: <https://www.ifc.org>.
13. Холодний Г. О. Лізинг в інвестиційному механізмі інноваційного розвитку підприємств : підручник. Харків : Видавництво ХНЕУ, 2007. 196 с.
14. Ющишина Л. О., Градова О. В. Лізинг як окремий вид фінансування реальних інвестицій у підприємства України. *Економічні науки : зб. наук. пр.* Луцьк : Луцький національний технологічний університет. 2021. № 9 (33). С. 502–507.

References:

1. Antoniuk N. A. (2021). Effectiveness of leasing as a source of investment financing [Efektyvnist lizynhu yak dzherela finansuvannia investytzii]. Retrieved from: <https://www.ifc.org>.
2. Baieva O. I. (2004). Lizynhovi vidnosyny v aharnomu sektori ekonomiky Ukrainy [Leasing relations in the agricultural sector of the economy of Ukraine]: Candidate's thesis. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Bondar T. A. (2001). Sutnist lizynhovoї diialnosti v Ukraini ta problemy yї rehuliuвання [The essence of leasing activity in Ukraine and the problems of its regulation] *Naukovyi visnyk Natsionalnoho aharnoho universytetu*, no. 44, pp. 189–191. (in Ukrainian)
4. Vyshniakova I. (2002). Teoretychni aspekty vyznachennia poniattia «lizynh» [Theoretical aspects of the definition of the concept of "leasing"]. *Visnyk Akademii mytnoi sluzhby Ukrainy*, no. 4 (16), pp. 22–30. (in Ukrainian)
5. Zakon Ukrainy «Pro finansovy lizynh» [Law of Ukraine "On Financial Leasing"]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua>.
6. Informatsiino-analitychnyi portal «Lizynh v Ukraini» [Informational and analytical portal "Leasing in Ukraine"]. (2022). Retrieved from: <http://leasinginukraine.com>.
7. Kabanikhina K. V. (2002). Otsinka efektyvnosti lizynhu povitrianykh suden [Evaluation of the effectiveness of aircraft leasing]: Candidate's thesis. Kyiv. (in Ukrainian)
8. Riazanova N. O. (2009). Podatok na prybutok pidpriemstv ta lizynh v Ukraini [Corporate income tax and leasing in Ukraine]. *Lizynh v Ukraini*, no. 2, pp. 11–15. (in Ukrainian)
9. Sabluk R. P. (2000). Teoretychni aspekty lizynhovykh vidnosyn [Theoretical aspects of leasing relations]. *Ekonomika APK*, no. 11, pp. 49–57. (in Ukrainian)
10. Semen N. I. (2006). Funktsii lizynhu v umovakh stanovlennia ta rozvytku finansovoho rynku Ukrainy [Functions of leasing in the conditions of formation and development of the financial market of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika» «Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku»*, no. 567, pp. 302–308. (in Ukrainian)
11. Topishko T. I. (2019). Pryntsypy funktsii ta mekhanizmy lizynhovykh operatsii [Principles of function and mechanisms of leasing operations]. *Visnyk NUVHP*, no 4 (44), pp. 207–213. (in Ukrainian)
12. Managing a company in crisis: a guide for directors [Upravlinnia kompaniei v umovach kruzy]: posibnik dlia direkhoriv. Retrieved from: <https://www.ifc.org>.
13. Holodnyi G. O. (2007). Lizynh v investytsiinomu mekhanizmi innovatsiinoho rozvytku pidpriemstv [Leasing in the investment mechanism of innovative development of enterprises]: a textbook. Kharkiv: KhNEU. 196 p. (in Ukrainian)
14. Yushchyshyna L. O., Hradova O. V. (2012). Lizynh yak okremyi vyd finansuvannia realnykh investyt-sii u pidpriemstva Ukrainy [Leasing as a separate type of financing of real investments in Ukrainian enterprises]. *Ekonomichni nauky: zb. nauk. pr.* Luts'k: Luts'kyi natsionalnyi tekhnolohichnyi universytet, no. 9 (33), pp. 502–507. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-12>
УДК 331.526

Писаренко С. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Полтавський державний аграрний університет

Опанасенко О. С.

здобувач ступеня вищої освіти «Магістр»,
Полтавський державний аграрний університет

Божко К. В.

здобувач ступеня вищої освіти «Магістр»,
Полтавський державний аграрний університет

Pysarenko Svitlana

PhD in Economics, Associate Professor,
Poltava State Agrarian University

Opanasenko Olena

Masters' degree,
Poltava State Agrarian University

Bozhko Kateryna

Masters' degree,
Poltava State Agrarian University

ЗМІНА КОНЦЕПЦІЇ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

CHANGING THE CONCEPT OF WORK MOTIVATION AND ITS IMPACT ON THE ENTERPRISES EFFICIENCY

У статті доведено, що для розвитку економіки трудові ресурси відіграють вирішальну роль. Сучасний ринок праці перебуває під дією низки деструктивних чинників, які виникали у всьому світі в останні роки, а саме пандемія коронавірусу та війна в Україні. Ці чинники зумовили зростання рівня безробіття у всьому світі. Виявлено, що головними трендами на ринку праці є: посилення глобалізації, інтеграції, та міжнародного поділу праці; набуття популярності віддаленої та онлайн роботи; посилення значимості концепції сталого розвитку, перехід від гіперспоживання до ощадності, розвиток шерингової та циркулярної економіки; підвищення значимості унікальності та ексклюзивності товарів та додаткових сервісів. Наслідком цих трендів є виникнення нових професій, зміна підходів до організації та мотивації праці. Виявлено впливи нових мотиваційних концепцій, обумовлених сучасними трендами на ринку праці, на показники ефективності діяльності підприємств.

Ключові слова: мотивація праці, глобальні тренди, деструктивні чинники, ринок праці, ефективність діяльності підприємства.

The article proves that labor resources play a important role in the development of the economy. Labor resources are the main driving force that ensures the dynamic development of business entities, their flexibility and adaptability to globalization challenges, renewal and innovation. The modern labor market is under the influence of a number of destructive factors that have arisen all over the world in recent years. The COVID-19 pandemic has had a negative impact on employment in all areas. In 2020, 8.8% of working hours were cut worldwide, equivalent to 255 million full-time jobs, which is four times more than the figures of the financial crisis of 2008–2009. In addition, the war in Ukraine has had a devastating effect far beyond state. The destruction of the economy, enterprises, institutions, idle production and the service sector, mass migration negatively affected the employment sphere in various countries. These factors led to an increase in the level of unemployment throughout the world. It was revealed that the main trends in the labor market are: strengthening of globalization, integration, and international division of labor; gaining popularity of remote and online work; increasing the significance of the concept of sustainable development, transition from hyperconsumption to frugality, development of sharing and circular economy; increasing the importance of the uniqueness and exclusivity of goods and additional services. The consequence of these trends is the emergence of new professions, changes in approaches to organization and work motivation. The effects of new motivational concepts, determined by modern trends in the labor market, on the performance indicators of enterprises and labor resources management strategies in new economic conditions have been revealed. It has been proven that in the conditions of deepening income inequality and rising unemployment, competition increases. At the same time, the demands of employers and potential employees are growing. On the one hand, employers are

looking for a specialist who is multitasking, speaks several foreign languages, knows how to work in a team, knows digital technologies, is ready to work overtime, travel on business trips or change the city or country as needed, is non-conflict, etc. For their part, employees demand high wages for such qualifications, which creates an imbalance in the labor market, and therefore requires a rethinking of the concept of work motivation.

Keywords: work motivation, global trends, destructive factors, labor market, efficiency of the enterprise.

Постановка проблеми. Сучасні світові тенденції та глобалізаційні тренди впливають на всі сфери життєдіяльності, особливо на ринок праці, трудові відносини, організацію праці та її мотивацію. Трудові ресурси є головною рушійною силою, що забезпечує динамічний розвиток суб'єктів господарювання, їх гнучкість та адаптивність до глобалізаційних викликів, оновлення та інноваційність.

XXI століття виявилось особливо деструктивним як для економіки в цілому, так і для ринку праці. Пандемія COVID-19 негативно вплинула на зайнятість у всіх сферах. Згідно даних Міжнародної організації праці (МОП), яка оцінила збитки від пандемії COVID-19, у 2020 р. у світі було скорочено 8,8% робочого часу, що еквівалентно 255 млн повних робочих місць, що в чотири рази більше порівняно із показниками фінансової кризи 2008–2009 рр. [10]. Така ситуація стала викликом для ринку праці у всьому світі і зумовила переосмислення традиційних концепцій працевлаштування, мотивації та організації праці. Починаючи із 2021 р. спостерігається певна стабілізація на ринку праці, виникли нові професії, соціально-економічні системи адаптувались до роботи онлайн. Однак, війна в Україні здійснила руйнівну дію далеко за межами держави. Знищення економіки, підприємств, установ, простої виробництва та сфери послуг, масова міграція негативно вплинула на сферу зайнятості в Європі та інших країнах. За таких умов спостерігається зміна концепції управління розвитком трудових ресурсів, збалансування кон'юнктури на ринку праці, формування системи мотивації працівників, що позначається на показниках ефективності діяльності підприємства. Отже, цей напрямок наукових досліджень є актуальним та своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика мотивації праці у взаємозв'язку із ефективністю діяльності підприємства широко досліджена науковцями. Зокрема заслуговують на увагу праці таких учених, як: Гук Л. П. [1], Згалат-Лозинська Л. О. [3], Ільїч Л. М. [4], Колот А. М., Герасименко О. О. [5], Рудь Н. Т. [6], Семікіна М. В., Волчкова Г. К. [7], Чумак О. [8], Деслер Дж. [9], Самойлик Ю., Зось-Кіор М., Кукса І., Стороська М. [11] та ін. Науковці розглядають як класичні, так і сучасні теорії мотивації праці, аналізують світові та локальні тренди на ринку праці,

формують прогнози щодо зайнятості та кон'юнктури цього сегменту. Найбільше увагу вчених наразі привертають наслідки пандемії коронавірусу для економіки в цілому та для ринку праці зокрема. Однак, незважаючи на значну кількість праць, присвячених цим питанням, проблематика формування нової концепції мотивації праці у її взаємозв'язку із ефективністю діяльності підприємств залишається нерозкритою, що підкреслює необхідність проведення досліджень у цьому напрямі.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є виявлення нових трендів на ринку праці у світі та в Україні, що виникли під впливом пандемії COVID-19 та війни, обґрунтування нових концепцій мотивації праці, обумовлених цими трендами та виявлення впливу системи мотивації праці та ефективності діяльності підприємств.

Виклад основного матеріалу. Головним чинником, що визначає кон'юнктуру ринку праці, є кількість робочих місць та зацікавленість в них з боку трудових ресурсів. Не зважаючи на кризові явища, пов'язані з пандемією COVID-19, загальні показники добробуту населення у світі зростають, при цьому, соціальна стратифікація суспільства постійно поглиблюється – різниця між високими та низькими доходами все більша, так само, як і частка людей, що проживають за межею бідності. Такі тенденції відображені у показниках зайнятості. Одним із найбільш ілюстративним індикатором розвитку ринку праці та економіки в цілому є рівень безробіття. Насамперед він характеризує надлишок пропозиції робочої сили, тобто неспроможність держави щодо створення достатньої кількості робочих місць, які б задовольнили запити активної частини трудових ресурсів, зокрема за рівнем заробітної плати, умовами праці та іншими складовими мотивації (рис. 1).

У середньому у світі рівень безробіття був найнижчим у 2019 р. – 5,4%, таке значення є не на багато вищим за природний рівень безробіття, що в цілому позитивно характеризувало сферу зайнятості. Однак, у 2020 р. можна простежити зростання цього показника до 6,6%, що наглядно демонструє негативний вплив пандемії на ринок праці. У 2021 р. відбулось зниження цього показника до 6,2%. Згідно прогнозів Міжнародної

ЧАСТКА, %

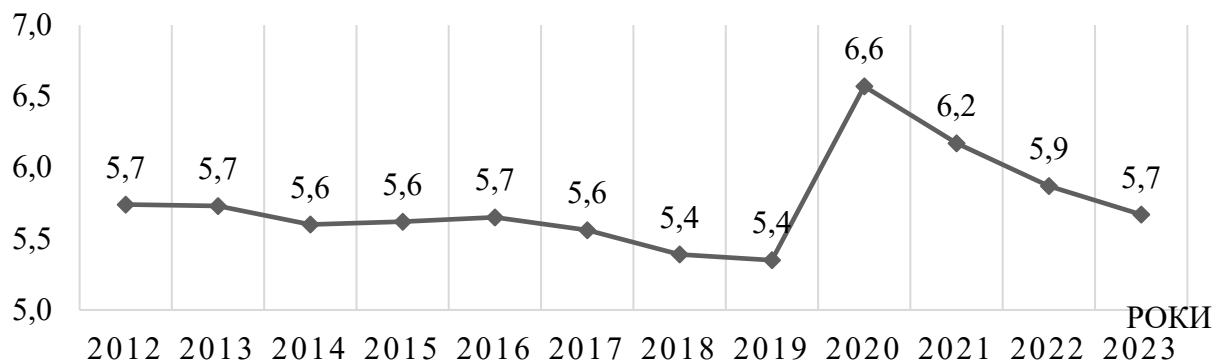


Рис. 1. Динаміка показників рівня безробіття у світі, 2012–2021 рр., 2022–2023 рр. (прогноз), %

Джерело: узагальнено автором за [10]

організації праці у 2023 р. рівень безробіття становитиме 5,7%, зокрема для чоловіків цей показник становить 5,5%, для жінок – 5,9%. У розрізі регіонів світу рівень безробіття суттєво відрізняється (рис. 2).

У період пандемії коронавірусу в країнах Африки рівень безробіття чоловіків становив 7,4%, жінок – 8,3%, суттєво зріз цей показник серед жінок Америки і становив 10,4%. Високим є рівень безробіття жінок в Арабських країнах – 19,8%, це насамперед пов'язано з особливостями культури цього регіону, де праця жінок є не досить популярною. Найнижчий рівень безробіття зафіксовано в Азії та Тихоокеанському регіоні, відповідно 6,0% – чоловіки, 4,4% – жінки. У Європі та Центральній Азії рівень безробіття в гендерному розрізі становив відповідно 7,1% і 7,2%.

і 7,2%. У цілому можна відмітити, що вищий відсоток безробіття спостерігається серед жінок, це пояснюється зокрема тим, що найбільше постраждали від пандемії саме ті галузі, у яких була працевлаштована жіноча частина населення. Крім того, у період ізоляції жінки більше уваги приділяли домашнім обов'язкам, як наслідок, після виходу з пандемічної кризи ці гендерні тенденції зайнятості можуть зберегтись.

Отже, можна зробити висновок, що пандемія суттєво вплинула на ринок праці, зокрема зайнятість населення у всьому світі. У 2021–2022 рр. спостерігається покращення ситуації, а саме: урівноваження кон'юнктури, збільшення пропозиції робочих місць, посилення мотивації працівників до підвищення кваліфікації, опанування нових професій,

Частка, %

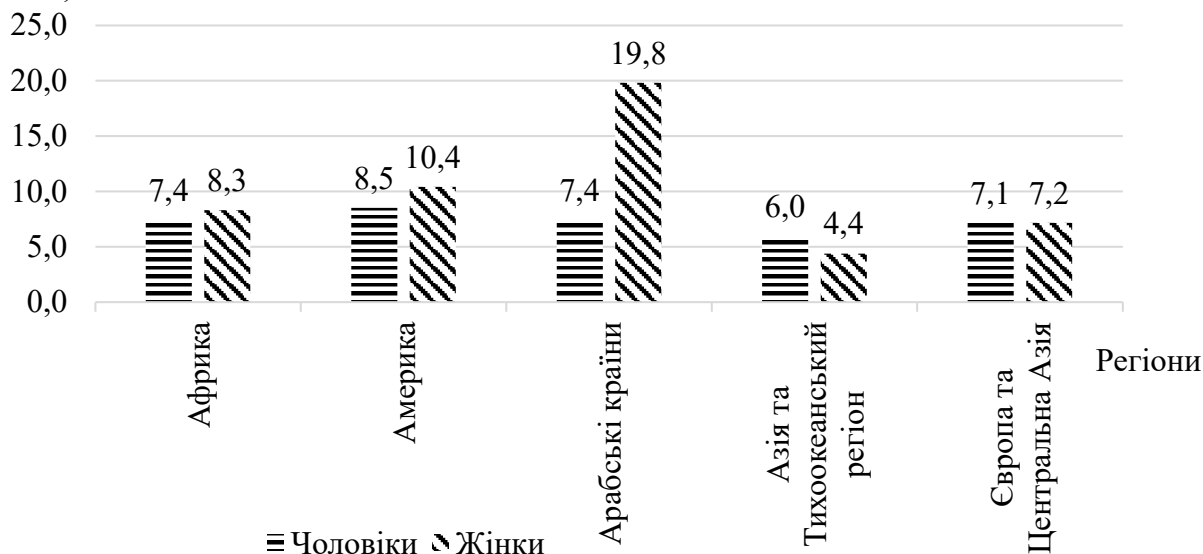


Рис. 2. Частка показників рівня безробіття у регіонах світу, 2020 р., %

Джерело: узагальнено автором за [10]

створення нових товарів та послуг. Разом з тим, наслідки пандемії ще будуть відчутні тривалий час, особливо в деяких галузях, які передбачають постійний контакт із споживачем – готельно-ресторанний бізнес, туризм, креативні індустрії, деякі галузі промисловості, медицина, освіта тощо.

На думку експертів Міжнародної організації праці, до 2023 р. позитивні тенденції зростання зайнятості у всьому світі не забезпечать повне повернення до показників, які передували пандемії. Таким чином, соціальна стратифікація, рівень бідності будуть зростати.

У звіті «Перспективи зайнятості та соціального захисту в світі: тенденції, 2021 рік» (World Employment and Social Outlook: Trends 2021), зазначається, що дефіцит у сфері зайнятості у зв'язку з глобальною кризою у 2021 році складатиме 75 мільйонів робочих місць, а у 2022 р. – скоротиться до 23 мільйонів. Відповідне скорочення загального обсягу робочого часу, яке утворюється в результаті як дефіциту робочих місць, так і переходу на неповний робочий час, рівнозначне 100 мільйонам робочих місць на умовах повної зайнятості в 2021 році і 26 мільйонам в 2022 році. Відповідно у 2022 р. загальна кількість безробітних в світі складе 205 млн осіб, що значно більше, ніж в 2019 році (187 млн). У порівнянні з 2019 роком, ще 108 мільйонів працівників у всьому світі перейшли до категорії бідних або вкрай бідних (що означає, що вони і їхні родини живуть на суму, що не перевищує 3,20 долара США в місцевій валюті на людину в день) [10]. Такі тенденції унеможливають своєчасне досягнення цілі сталого розвитку – ліквідація бідності 2030 р. Отже, сьогодні питання збалансування співвідношення попиту і пропозиції виходить далеко за рамки проблематики ринку праці, воно є основою сучасної глобальної стратегії соціально-економічного розвитку та важливою складовою концепції сталого розвитку.

Значний деструктивний вплив на світову економіку та зокрема ринок праці здійснила війна в Україні з росією. З початком війни значна частина населення України змушені були переїжджати в інші регіони та країни, низка підприємств, які створювали робочі місця зруйновані або припинили свою діяльність, деякі з них збанкрутіли, суттєво зменшили обсяги випуску продукції, перейшли на неповний робочий день, фінансування організацій бюджетної сфери зменшилось. Крім того, падіння економіки, стрімке зростання рівня інфляції, паливно-енергетична криза посилює нестабільність на ринку праці, що спричинило значне зростання рівня

безробіття в Україні. Разом з тим, ця проблема вплинула на ринок праці низки країн світу, зокрема Європи, оскільки значна частка вимушено переміщених осіб з України змушені від'їжджати до інших держав і цим самим створювати надлишок пропозиції на ринку праці, ці тенденції вплинули на рівень заробітних плат та створили конкуренцію.

Війна в Україні спричинила погіршення економічного стану у всьому світі у зв'язку з війною це зумовлено такими факторами: загострення паливно-енергетичної кризи, оскільки більшість країн світу відмовляються від російський енергоносіїв; значна частина країн надають фінансову допомогу Україні для підтримання Збройних сил, соціальну сферу, виплачують допомогу тимчасово переміщеним особам, фінансують їх проживання, що позначається на видатках з бюджету цих країн; відбувається зростання цін на продовольство та дефіцит на деякі товари у світі через блокування портів в Україні, зменшення пропозиції аграрної продукції на світовому ринку; логістичні проблеми ускладнюють та уповільнюють товарорух.

За даними Міжнародної організації праці [10] через війну в Україні було втрачено майже 5 млн робочих місць, при цьому, за даними Державної служби зайнятості, чисельність зареєстрованих безробітних є меншою у порівнянні з 2021 р. Можна визначити кілька причин, що пояснюють таку статистику: по-перше, після початку війни значна чисельність безробітних виїхали закордон і не реєструвались в Державній службі зайнятості; по-друге, вплив пандемії на ринок зайнятості в Україні був вкрай негативний, що позначилось на значному рівні безробіття в період пандемії, що передував війні; по-третє, під час війни умови подання звітності для підприємств щодо наявних вакансій були змінені і не все суб'єкти господарювання звітували вчасно; по-четверте, тимчасово непідконтрольні Україні території наразі не ведуть точного обліку безробітних; по-п'яте, менталітет українців свідчить, що далеко не всі безробітні стають на облік до Державної служби зайнятості.

За даними Державної служби зайнятості протягом січня-квітня 2022 р. до Служби звернулось 559,9 тис. осіб, з яких 495 тис. зареєстрованих безробітних – це на 34% менше, ніж за аналогічний період 2021 р. З 1 березня працевлаштовано 53,8 тис. осіб, з яких 47,9 тис. осіб – безробітних. За даними Державної служби зайнятості, середня тривалість пошуку роботи скоротилася з 112 днів до 91 дня. У розрізі видів діяльності, найбільше було працевлаштовано людей у таких сферах:

сільське господарство (39%), переробна промисловість (12%), торгівля (12%), державне управління та оборона (11%). Станом на 1 травня 2022 р. 283,4 тис. осіб мали статус безробітного, що на 30 % менше, ніж минулого року [2]. За період війни пропозиція вакансій

в Україні зменшилась майже у два рази порівняно з аналогічним періодом 2021 р. (табл. 1).

Станом на 1 вересня 2022 р. кількість вакансій, зареєстрованих у Державній службі зайнятості становила 30785 одиниць, що майже в три рази менше аналогічного періоду

Таблиця 1

**Кількість вакансій, зареєстрованих в Державній службі зайнятості
(за видами економічної діяльності)**

Види економічної діяльності	Січень-серпень 2021 р.	Січень-серпень 2022 р.	Темпи зростання (зниження)	Станом на 01.09.2021 р.	Станом на 01.09.2022 р.	Темпи зростання (зниження)
Усього	530239	295082	55,7	80426	30785	38,3
з них: за видами економічної діяльності						
Сільське, лісове та рибне господарство	102462	60891	59,4	3317	1620	48,8
Добувна промисловість і розроблення кар'єрів	8338	5103	61,2	1418	390	27,5
Переробна промисловість	93257	56371	60,4	16395	5785	35,3
Постачання електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря	10335	6030	58,3	1944	747	38,4
Водопостачання; каналізація, поводження з відходами	10182	6455	63,4	1552	561	36,1
Будівництво	20757	8651	41,7	3535	701	19,8
Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	75696	42122	55,6	10860	4313	39,7
Транспорт, складське господарство, поштова діяльність	34211	20135	58,9	7441	1988	26,7
Тимчасове розміщування й організація харчування	18215	7230	39,7	3975	933	23,5
Інформація та телекомунікації	3267	1575	48,2	489	192	39,3
Фінансова та страхова діяльність	3400	1784	52,5	455	100	22,0
Операції з нерухомим майном	5393	2286	42,4	709	238	33,6
Професійна, наукова та технічна діяльність	8506	4588	53,9	1334	578	43,3
Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	16689	8933	53,5	2447	1072	43,8
Державне управління й оборона; соціальне страхування	42976	16039	37,3	6048	2031	33,6
Освіта	37358	22925	61,4	12664	6646	52,5
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	30298	19411	64,1	4376	2399	54,8
Мистецтво, спорт, розваги, відпочинок	5225	2718	52,0	849	255	30,0
Надання інших видів послуг	3674	1835	49,9	618	236	38,2

Джерело: [2]

2021 р. На цей період найбільше пропозицій вакансій у сфері освіти – 6646 та переробний промисловості – 5785; оптовий та роздрібний торгівлі; сфері ремонту автотранспортних засобів і мотоциклів – 4313 вакансій. Найменшою є пропозиція вакансій у сферах фінансової та страхової діяльності – 100, інформація та телекомунікація – 192, операцій з нерухомим майном – 255, мистецтво, спорт, розваги, відпочинок – 255 вакансій. Кількість вакансій у сфері будівництва становила 701, це у 5 разів менше, ніж на 1 вересня 2021 р. Існуючі тенденції на ринку праці стали викликом для роботодавців та працівників, виникли нові тренди, професії, підходи до організації та мотивації праці. Все це відображається на ефективності діяльності сучасних підприємств (табл. 2).

Таким чином, кризові явища на світовому ринку праці, зумовлені пандемією COVID-19 та війною в Україні, змінили концепцію організації та мотивації праці. В умовах поглиблення нерівності в доходах, зростання безробіття посилюється конкуренція. Разом

з тим, зростають вимоги як роботодавців так і потенційних працівників. З одного боку, роботодавці прагнуть отримати фахівця, що є мультизадачним, володіє кількома іноземними мовами, уміє працювати в команді, знає діджитал-технології, готовий працювати понаднормово, їздити у відрядження або змінити місто чи країну за потреби, є неконфліктним тощо. Зі свого боку, працівники вимагають високої заробітної плати за таку кваліфікацію, що створює дисбаланс на ринку праці, а отже потребує переосмислення концепції мотивації праці.

Висновки. Стратегічне значення для розвитку економіки відіграють трудові ресурси. Низка деструктивних чинників, які виникали у всьому світі в останні роки, а саме пандемія коронавірусу та війна в Україні, зумовили зростання рівня безробіття у всьому світі. До головних трендів на ринку праці можна віднести: посилення глобалізації, інтеграції, та міжнародного поділу праці; набуття популярності віддаленої та онлайн роботи; посилення значимості концепції сталого розвитку,

Таблиця 2

Взаємозв'язок мотивації та ефективності праці під впливом сучасних тенденцій

Тренди на ринку праці	Мотиваційна концепція	Вплив на ефективність діяльності підприємства
Глобалізація, інтеграція, міжнародний поділ праці	Зростає кількість транснаціональних корпорацій та міжнародних компаній у світі, працівники вмотивовані до вивчення кількох іноземних мов, мобільності, підвищення кваліфікації до світових стандартів якості	Підприємства можуть отримати більш кваліфікованих кадрів міжнародного рівня, при цьому, змушені сплачувати високу заробітну плату фахівцям, разом з тим, розміщуючи виробництва в інших країнах, можуть зекономити на оплаті праці робітників.
Віддалена та онлайн робота	За рахунок економії часу на пересування, працівники можуть більше часу відводити для виконання безпосередніх обов'язків, при цьому, мотивацією може стати додаткова оплата праці за більший обсяг виконаних робіт, мотивацією також є високий рівень автоматизації робочого місця, доступ працівника до сучасних діджитал-технологій, відповідного навчання за рахунок компанії	Економія на організації робочого місця, збільшення обсягів виконаних робіт за рахунок економії часу; можливість залучати кваліфікованих фахівців з різних країн, проводити наради одночасно в різних регіонах, економія на відрядженнях. У той же час виникають додаткові витрати на діджиталізацію господарських процесів, неконкурентоспроможність деяких галузей, які не можливо діджиталізувати.
Посилення значимості концепції сталого розвитку, перехід від гіперспоживання до ощадності, розвиток шерингової та циркулярної економіки	Мотивація працівників до прийняття інноваційних рішень у сфері економії ресурсів, оптимізації виробничих процесів	Зменшення світового споживання зумовлює необхідність зменшувати обсяги виробництва та шукати інноваційні рішення щодо створення нових ексклюзивних товарів
Підвищення значимості унікальності та ексклюзивності товарів та додаткових сервісів	Мотивація до підвищення рівня сервісу, культури спілкування з клієнтами не залежно від посади, мотивація до креативності	Необхідність виробництва індивідуальних товарів зумовлює додаткові витрати так само і додатковий сервіс, однак це дозволяє продавати товари за вищими цінами

Джерело: узагальнено автором

перехід від гіперспоживання до ощадності, розвиток шерингової та циркулярної економіки; підвищення значимості унікальності та ексклюзивності товарів та додаткових сервісів. Наслідком цих трендів є виникнення нових професій, зміна підходів до організації та

мотивації праці, що відображається на показниках ефективності діяльності підприємств.

Перспективи досліджень у даному напрямі полягають в обґрунтуванні стратегії управління трудовими ресурсами в нових економічних умовах.

Список використаних джерел:

1. Гук Л. П. Стандартні та нові форми зайнятості: диверсифікація можливостей в умовах цифровізації та глобалізації. *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231>.
2. Демографічна та соціальна статистика / Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.09.2022).
3. Згалат-Лозинська Л. О. Особливості процесу розвитку управлінського персоналу промислових підприємств. *Наукові праці МАУП. Серія Економічні науки*. 2018. Вип. 56(2). С. 56–65.
4. Ільч Л. М. Структурні трансформації транзитивного ринку праці України : монографія. Київ : Алерта, 2017. 608 с.
5. Колот А. М., Герасименко О. О. Новітні глобальні тенденції у сфері зайнятості і доходів та їх вплив на соціальну нерівність. *Соціально-трудові відносини: теорія та практика*. 2018. № 1. С. 8–35. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_3 (дата звернення: 15.09.2022).
6. Рудь Н. Т. Організація праці: значення в умовах інноваційної діяльності. Актуальні проблеми управління соціально-економічними системами : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (Луцьк, 11 груд. 2020р.). Луцьк : РВВ Луцького НТУ, 2020. С. 266–268.
7. Семикіна М. В., Волчкова Г. К. Соціальний капітал в умовах трансформації зайнятості. Кропивницький : В-во ТОВ «КОД», 2018. 296 с.
8. Чумак О. Мистецтво постановки задач – запорука досягнення цілей компанії. *Управління персоналом*. Щомісячний практичний журнал. Видавництво ТОВ «МЕДІА-ПРО». 2020. № 3. С. 34–50.
9. Dessler G. Human Resource Management 15th ed. Pearson, 2016. 720 p.
10. International Labor Organization. Web-site. URL: <https://ilostat.ilo.org> (accessed 12 September 2022).
11. Samoilyk Iu., Zos-Kior M., Kuksa I., & Storoška M. Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*. 2017. Volume 168, Issue 11-12. pp. 4-8. (accessed 12 September 2022).

References:

1. Huk L. P. (2021) Standartni ta novi formy zajnjatosti: dyversyfikacija mozhlyvostej v umovakh cyfrovizaciji ta ghlobalizaciji [Standard and new forms of employment Diversifying opportunities in a digitalised and globalised world]. *Business Inform*, no. 1, pp. 224–231. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-224-231> (in Ukrainian)
2. Demoghrafichna ta socialjna statystyka [Demographic and social statistics] *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy* [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/rp.htm (accessed 15 September 2022). (in Ukrainian)
3. Zghalat-Lozynsja L. O. (2018). Osoblyvosti procesu rozvytku upravlinsjogho personalu promyslovykh pidpryjemstv [Features of the process of development of management staff of industrial enterprises]. *Scientific works of IAPM. Economic Sciences Series*, vol. 56, no. 2, pp. 56–65.
4. Iljich L. M. (2017) Strukturni transformaciji tranzytynogho rynku pracj Ukrainy [Structural Transformations of Ukraine's Transition Labour Market]. Kyiv: Alerta, 608 p. (in Ukrainian)
5. Kolot A. M., Gherasymenko O. O. (2018) Novitni ghlobaljni tendenciji u sferi zajnjatosti i dokhodiv ta jikh vplyv na socialjnu nerivnistj [Recent global employment and income trends and their impact on social inequalities]. *Social labour relations: theory and practice*, no. 1, pp. 8–35. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/stvttp_2018_1_3 (accessed 15 September 2022). (in Ukrainian)
6. Rudj N. T. (2020). Orghanizacija pracj: znachennja v umovakh innovacijnoji dijalnosti [Organization of work: importance in terms of innovation]. Proceedings of the Aktualni problemy upravlinnja socialjno-ekonomichnymy systemamy: materialy mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. (Lucjk, 11 ghруд. 2020). Lucjk: RVV Lucjkogho NTU.
7. Semykina M. V., Volchkova Gh. K. (2018) Socialjnyj kapital v umovakh transformaciji zajnjatosti [Social capital in the context of employment transformation]. Kropivnitskiy: KOD Ltd., 296 p. (in Ukrainian)
8. Chumak O. (2020). Mystectvo postanovky zadach – zaporuka dosjaghnennja cilej kompaniji [The art of setting goals is the key to achieving the company's goals]. *Personnel management. Monthly practical journal. MEDIA-PRO Publishing House*, vol. 3, pp. 34–50.
9. Dessler G. (2016). Human Resource Management 15th ed. Pearson, 720 p.
10. International Labor Organization. Web-site. Available at: <https://ilostat.ilo.org> (accessed 12 September 2022).
11. Samoilyk Iu., Zos-Kior M., Kuksa I., & Storoška M. (2017) Methodology for assessing globalisation development of countries. *Economic Annals-XXI*. Volume 168, Issue 11–12, pp. 4–8. (accessed 12 September 2022).

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-13>
УДК 631.15:338.33

Сорокотяга М. С.

аспірант,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5224-1875>

Таран О. М.

кандидат економічних наук, доцент,
Державний біотехнологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6226-4907>

Sorokotiaha Mariia

Postgraduate Student,
State Biotechnological University

Taran Oksana

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
State Biotechnological University

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДИВЕРСИФІКАЦІЇ ЯК СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ГАЛУЗІ СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

THEORETICAL PRINCIPLES OF DIVERSIFICATION AS AN AGRICULTURAL INDUSTRY DEVELOPMENT STRATEGY

Стаття присвячена дослідженню проблеми диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств як стратегії розвитку галузі сільського господарства. Теоретико-методологічною основою для наукового дослідження стали положення вітчизняної та зарубіжної економічної науки з питань здійснення диверсифікації діяльності в контексті розвитку сільськогосподарських підприємств. Досліджена сутність поняття «диверсифікація», визначене її місце у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Визначені проблеми у здійсненні диверсифікаційних процесів сільськогосподарськими підприємствами в Україні на сучасному етапі розвитку сільського господарства. Виходячи із особливостей галузі обґрунтовано впровадження диверсифікованих процесів з метою забезпечення розвитку сільськогосподарських підприємств. Виходячи із особливостей сільськогосподарської діяльності запропоновано види диверсифікації, які сприятимуть не тільки посиленню конкурентних позицій, але й зростанню доходності, підвищенню прибутку й рентабельності.

Ключові слова: диверсифікація, стратегія диверсифікації, диверсифікація підприємства, розвиток підприємства, стратегія розвитку.

The article is about the problem of diversification of agricultural enterprises as a development strategy. The importance of the diversification of agricultural enterprises is determined by the possibility of ensuring a high level of competitiveness in the local and global markets, innovative development, improving the efficiency of functioning in a market economy. The theoretical and methodological basis for the scientific research were the provisions of national and foreign economic science on the implementation of diversification in the context of the development of agricultural enterprises. The term "diversification" is used in the scientific literature. However, there is no clear definition of this term, because it is the subject of study of many sciences (geographical, economic, social, environmental). In the system of market relations various aspects of diversification are demonstrated. The essence of the concept of "enterprise diversification" is investigated, its place in ensuring sustainable development of the enterprise is determined. The problems in the implementation of diversification processes by agricultural enterprises in Ukraine at the present stage of agricultural development are identified. The role of production diversification in increasing the efficiency of agricultural enterprises is shown. The methodological principles of diversification of agricultural development are selected. Based on the peculiarities of the industry and existing problems, the introduction of diversified processes to ensure the development of agricultural enterprises is substantiated. The systematization of the reasons for diversification activities and the effects of its application will contribute to deepening the understanding of the importance of its role for the prospects of stable development of the enterprise, ensuring and strengthening its strategic stability. Based on the specifics of agricultural activities, the types of diversification are proposed, which will contribute not only to strengthening the competitive position but also to increasing competitiveness, increasing profits and profitability.

Keywords: diversification, strategy diversification, enterprise diversification enterprise development, development strategy.

Постановка проблеми. Розвиток конкуренції стимулює пошук нових управлінських інструментів для забезпечення високого рівня ефективної діяльності. Тобто реальність ринкових умов така, що ставить перед підприємствами проблему постійного пошуку шляхів розвитку. Тому реалізація обґрунтованої стратегії диверсифікації діяльності підприємства дозволяє зменшити ризики його функціонування шляхом розподілу їх на різні види і напрямки діяльності. З огляду на можливу ступінь невизначеності майбутньої ситуації на ринках продукції і сировини, зміни попиту і очікувань споживачів, фінансово-економічних умов підприємницької діяльності, саме реалізація стратегії диверсифікації може стати умовою для отримання підприємством стабільного прибутку, збереження економічного зростання і підвищення ефективності його діяльності. Це зумовлює нагальну потребу вивчення цієї проблеми, зокрема, в напрямку розвитку диверсифікації як дієвої стратегічної орієнтації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, які пов'язані із формуванням теоретико-методологічних засад розвитку різних аспектів процесу диверсифікації розглянуті в працях таких науковців: В. Андрійчука, І. Ансоффа, І. Баланюка, О. Варченко, А. Гуторова, Т. Зінчук, М. Корінько, І. Хорунжого, В. Юрчишина, А. Томпсона, Г. Гольдштейна, А. Аронова, М. Паскє, О. Цогли, В. Габаліса, І. Сазонця, та інших. Водночас окремі теоретико-методологічні та організаційні аспекти здійснення диверсифікації сільського господарства, які мають місце у процесах диверсифікації вітчизняних сільськогосподарських підприємств, є актуальними і потребують додаткового поглибленого дослідження в розрізі економічних, виробничих, соціальних, технічних, екологічних, управлінських аспектів.

Мета статті полягає в узагальненні та удосконаленні поняття диверсифікації галузі сільського господарства, уточненні її видів, стратегій, форм та напрямків. Наукове обґрунтування теоретико-методологічних положень щодо здійснення диверсифікації діяльності сільськогосподарських підприємств для забезпечення їх ефективного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Диверсифікація для України порівняно нове явище, яке покликане до життя науково-технічною революцією, необхідністю пристосування бізнесу до швидких структурних змін, посиленням конкурентної боротьби. Диверсифікація також є інструментом використання переваг комбінування, проникнення в нові прибуткові галузі, стабілізації бізнесу.

В економічній літературі зустрічається багато визначень диверсифікації, при цьому різні вчені вкладають у це поняття різні концепції, принципи та шляхи реалізації.

В «Економічному словнику-довіднику» за редакцією С. В. Мочерного [1, с. 344–345] диверсифікація визначається як розширення номенклатури продукції, що виробляється окремими фірмами та об'єднаннями.

Л. А. Швайка розглядає диверсифікацію як спосіб розвитку підприємства, що полягає в освоєнні виробництва нових товарів, товарних ринків, а також видів послуг, що включає не просто диверсифікацію товарних груп, але й розповсюдження підприємницької діяльності на нові та не пов'язані з основними видами діяльності фірми горизонти [2, с. 154].

М. М. Скоробогатов вважає, що диверсифікація – це одночасний розвиток декількох або багатьох не взаємопов'язаних технологічних видів виробництва чи обслуговування, розширення асортименту виробництва або послуг [3, с. 18].

К. Богачевська стверджує, що диверсифікація є напрямом розвитку, що дає змогу підприємству переходити на неосвоєні сфери діяльності через впровадження інновацій [4, с. 261].

На думку А. Шепіцен – диверсифікація в аграрному виробництві застосовується для зменшення ризиків, завоювання нових сегментів ринку, збільшення виручки підприємства через здійснення переробки, а в деяких випадках і реалізації кінцевим споживачам виробленої продукції [5, с. 259].

М. Д. Корінько у своїх наукових працях стверджує, що сутність диверсифікації як економічного процесу має велике значення для підтримки можливості подальшого ведення господарської діяльності [6, с. 48].

Підприємство, яке прийняло рішення про диверсифікацію діяльності ставить перед собою ряд цілей, які необхідно здійснити, щоб воно ефективно функціонувало в майбутньому, займало стійкі позиції на підприємницькій арені (рис. 1).

Кожне підприємство – це неповторна система, керівництво якою потребує конкретного вивчення, дослідження і аналізу багатьох її складових. Оптимальними методами розвитку можуть бути заходи різнобічного характеру, тому є потреба виділити та охарактеризувати окремі види диверсифікації діяльності.

За сферами здійснення виділяють виробничу, фінансову та маркетингову диверсифікації.

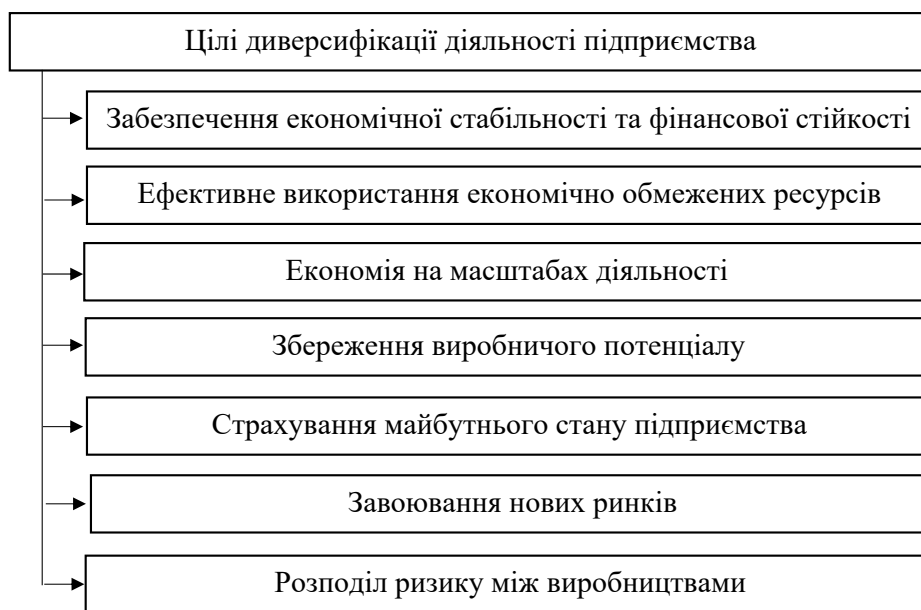


Рис. 1. Цілі диверсифікації діяльності [7]

Виробнича диверсифікація – застосовують для зміни та розширення видів виробничої діяльності підприємства, які сприяють збільшенню асортиментних груп товарів і послуг, які дають змогу отримати більш якісну продукцію або наростити продуктивність праці.

Фінансова диверсифікація дає змогу урізноманітнити різні аспекти фінансово-інвестиційної діяльності шляхом підвищення ефективності управління фінансовим портфелем підприємства, розширення джерел інвестиційних вкладень, покращення співпраці з інвесторами та банківськими структурами.

Маркетингова диверсифікація передбачає формування власних торговельних точок, фірмових магазинів, розширення ринків збуту продукції, планування та реалізацію рекламної кампанії, забезпечення після продажного сервісу та супроводу споживачів у процесі використання продукції [8].

Наступною класифікаційною ознакою є класифікація залежно від напрямів здійснення диверсифікації:

- концентрична – створення нових видів продукції за існуючої технології і на основі тих самих матеріалів, сировини, що раніше використовувалися на підприємстві;
- вертикальна – організація виробництва продукції, яку раніше підприємство отримувало від партнерів-постачальників;
- горизонтальна – випуск продукції, для виробництва якої потрібні зміни існуючої технології або розробка нової;
- корпоративна – створення і виробництво принципово нової продукції [9].

Важливим теоретичним положенням диверсифікації діяльності є класифікація її методів. Вагомий внесок в цю класифікацію зробив М. Д. Корінько, який виділив дві основні групи методів диверсифікації:

1. Диверсифікація виробничих процесів у рамках одного підприємства. У цьому випадку господарське утворення може здійснювати зміни за рахунок власних ресурсів або залучення коштів інвесторів чи акціонерів. У рамках цих методів можна розробляти нові види продукції, оновлювати технології, розробляти прогресивні маркетингові заходи, удосконалювати використання ресурсів, здійснювати вихід на нові ринку збуту. Основним мотивом для здійснення внутрішньої диверсифікації є наявність надлишкових ресурсів. Таким чином, керівництво підприємства розуміє, що може спрямувати їх в інше русло. Метою такої диверсифікації є розподіл ризиків та формування міцної бази для функціонування підприємства у майбутніх періодах.

2. Диверсифікація різних підприємств шляхом злиття та поглинання. Часто такі об'єднання виробничих структур здійснюються для злиття технологічних процесів та замикання виробничого циклу. Перевагами такого методу диверсифікації є отримання вже випробуваних технологій, освоєних каналів збуту, високоякісної продукції, відомої торгової марки. У такому випадку підприємство, яке є поглиначем, одержує також готову маркетингову стратегію, налагоджені комунікації між постачальниками сировини і матеріалів та споживачами продукції, хороший

імідж компанії та її репутацію. Але недоліком є те, що придбати успішне підприємство може бути досить дорого. Тому далеко не кожне підприємство може дозволити собі такий вид диверсифікації [10, с. 147].

На перший погляд може здатися, що диверсифікація – це завжди правильне рішення, яке має під собою виключно плюси. А саме, до основних переваг диверсифікації доцільно віднести:

- вдається захистити власний капітал від наслідків кризових явищ;
- допомагає підвищити рівень стійкості в конкурентному середовищі;
- надає широкий вибір продуктів, послуг, активів, тобто, інвестору легше зробити вибір, на що йому орієнтуватися в більшій ступені;
- дозволяє ефективно використовувати кошти фізичними особами і компаніями;
- виключає негативний розвиток подій для всього пакета активів.

З іншого боку, не можна не враховувати і мінуси цього явища, з котрими стикається підприємство, що зважалося на розширення:

- потрібні істотні фінансові вливання, так як стратегічний успіх можливий тільки у великих масштабах;
- необхідний досвід і знання в тих галузях, де ви збираєтеся працювати;
- перспективи помітні тільки в довгостроковому періоді – тобто, оцінити їх вдається лише через певний час [11].

Загалом процеси диверсифікації нерідко є значним випробуванням для підприємств. Тому до них вдаються лише у разі стратегічної необхідності. Така необхідність може виникнути внаслідок макроекономічних та політичних змін, через несприятливі фактори зовнішнього середовища або бути викликана форс-мажорними обставинами.

Здійснення диверсифікації в аграрній галузі зумовлені сукупністю проблем та особливостей функціонування сільськогосподарських підприємств, які формують такі основні завдання та цілі щодо їх розвитку:

- ефективне та комплексне використання земельних ресурсів з урахуванням ринкових потреб;
- забезпечення прибутковості аграрних підприємств, враховуючи регіональні природно-кліматичні умови ведення господарської діяльності
- зниження ризиків економічної діяльності;
- адаптація до змін зовнішнього середовища, виживання в сучасних нестабільних умовах господарювання;
- нівелювання сезонності виробництва;

– нарощення ресурсного та економічного потенціалу;

– забезпечення екологічно орієнтованого ведення сільського господарства та виробництва продукції, якість якої відповідає світовим стандартам за фізико-хімічними, мікробіологічними, генетичними та іншими показниками;

– розробка і впровадження менеджерських і маркетингових стратегій для підвищення зацікавленості продукцією потенційними клієнтами;

– зниження залежності від постачальників;

– реалізація «виробниками сільськогосподарської продукції заходів, що забезпечують ефективність виробництва та збуту на основі гнучкої адаптації до вимог ринку, розвинутої інфраструктури і оптимальних логістичних схем» [12, с. 43];

– зростання зайнятості в регіоні, зниження рівня безробіття;

– зниження фінансових ризиків та зростання фінансової рівноваги за рахунок синергетичного ефекту [13, с. 137].

Диверсифікація діяльності підприємств аграрної сфери дозволяє більш оперативно реагувати на кон'юнктуру продовольчих ринків, забезпечуючи підвищення не лише економічної, а й соціальної і екологічної ефективності. Основними завданнями стратегічного розвитку диверсифікації діяльності підприємств, особливо з урахуванням процесу Євроінтеграції, є підвищення результативності всіх видів їх діяльності, зниження підприємницьких ризиків та підвищення конкурентоспроможності товарної продукції і підприємств в цілому. Основними етапами її здійснення є:

– ліквідація традиційних неефективних ланок у діючому виробництві;

– вибір нових напрямів діяльності через створення нових робочих місць, переоснащення робочих потужностей і забезпечення висококваліфікованими працівниками;

– зміна організаційної структури підприємства та адаптація до нових, нетрадиційних принципів функціонування виробництва в ринковому середовищі [14].

Враховуючи тенденції розвитку аграрного сектора, важливим є вивчення і застосування досвіду аграрної підприємницької діяльності ЄС. На даний час в системі оцінок розвитку аграрної підприємницької діяльності ЄС розроблено різні типи диверсифікації господарської діяльності: сільський туризм, переробка сільськогосподарської продукції, обробка деревини, біоенергетика тощо. Важливе місце серед основних типів диверсифікації господарської діяльності займає сільський

туризм. Сільський туризм включає надання послуг відпочиваючим (в т. ч. демонстрація господарства) і дає можливість використання вільних наявних ресурсів. Переробка сільськогосподарської продукції полягає як у її використанні як сировини (подальша переробка), так й торгівлі продукцією власного виробництва (за умов мінімальної обробки та пакування). Обробка деревини передбачає обробку (розпилювання) лісоматеріалів для ринку.

Суть локальних промислів полягає у виробництві предметів вжитку та культури, яке здійснюється власниками господарства або його найманими працівниками з метою продажу. Важливим типом диверсифікації виробничої діяльності є розвиток аквагосподарства, який реалізується через вирощування різних видів риби у водоймах, що входить до складу господарства. Це є особливо актуальним при низькому рівні доходів населення. Перспективним типом диверсифікації є раціональне використання біоресурсів для розвитку біоенергетики, яка передбачає перетворення вітрової енергії та біогазу на електроенергію, використання побічної продукції сільськогосподарської продукції та відходів деревообробки. Розробка джерел відновлюваної енергії лише для потреб підприємства диверсифікацією не вважається. Надання господарських послуг передбачає використання технічних засобів підприємства як у сільському господарстві, так і поза ним, зокрема: заготівля кормів, обробіток земельних угідь, перевезення, розчистка снігу та інші послуги [15].

Соціальна функція диверсифікації виробництва в сільському господарстві проявляється у збільшенні доходів та покращенні добробуту населення. В дослідженні соціальна функція диверсифікації розглядається як наслідок її впровадження та виступає як нова рушійна сила. Важливим напрямом реалізації соціальної функції диверсифікації виробництва в сільському господарстві є упровадження новітніх технологій, які покращують умови праці сільського населення. Розвиток науково-технічного прогресу знижують частку ручної праці в сільськогосподарському виробництві.

Екологічна функція диверсифікації супроводжується питанням екологічної безпеки. Тобто екологізація виробництва, застосування сучасних не шкідливих технологій та процесів, які покращують умови праці, захищають здоров'я, а інколи і життя працівників від шкідливих наслідків виробництва суттєво мінімізують економічні витрати підприємства [16].

Однією з форм реалізації стратегії диверсифікації сільськогосподарського підприємства, що має позитивний вплив на розвиток сільських територій, є агротуризм. Він розглядається прихильниками ефективного місцевого самоврядування як важливий елемент розвитку сільських територій. Він базується на використанні ресурсів особистих селянських господарств та сільськогосподарських підприємств. В основі розвитку агротуризму лежить ряд соціальних та економічних аспектів, що зумовлюють його розвиток. Суть економічного аспекту полягає в тому, що агротуризм є джерелом доходу для сільського населення в ситуації кризи аграрного сектора і деградації сільських регіонів; використанні переважно невитратних ресурсів; можливості покращення власного будинку і садиби – підвищення їх ринкової вартості.

Диверсифікація надає можливість сільськогосподарському підприємству реалізувати його конкурентні переваги, зайняти більшу або вагомішу частку ринку, забезпечити покращення показників результативності діяльності, знизити ризики господарської діяльності та є рухом у напрямі забезпечення зростання добробуту сільськогосподарських підприємств, і в результаті – зростання економіки аграрної галузі в цілому.

Висновки. На основі проведеного дослідження варто зробити висновок, що поняття диверсифікації надзвичайно багатогранне та ще не отримало єдиного визначення. Учені розглядають його з різних сторін, адже не можна не зважати на постійний розвиток суспільства та підприємництва. До напрямів подальшого дослідження диверсифікації можна віднести подолання опору державних структур, орієнтацію виключно на внутрішні резерви та залучення інвесторів до процесу диверсифікації. Також цікавим є перехід диверсифікації зі сфери виробництва в невиробничу сферу. Обираючи стратегію диверсифікації, необхідно орієнтуватися на практичну реалізацію розробленої корпоративної місії, постійний аналіз поточної ситуації, оцінку конкурентної позиції та привабливості галузі із врахуванням переваг та недоліків впровадження даної стратегії. Визначення єдиної стратегії диверсифікації також не виявляється можливим, адже кожне конкретне підприємство саме вибирає свій шлях розвитку та росту, адже немає однозначно правильного шляху для всіх. Головне, щоб у результаті диверсифікація приносила підприємству вигоду з найменшими ризиками та збитком.

Список використаних джерел:

1. Економічна енциклопедія: У 3-х томах / редкол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ : «Академія», 2000. Т.1: Д-Я., 864 с.
2. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Магнолія плюс, 2004. 268 с.
3. Скоробогатов М. М., Куцерубова О. І. Диверсифікація як один із шляхів підвищення ефективності діяльності підприємств у сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2011. № 3. С. 18–21.
4. Богачевська К. Теоретичні підходи до визначення поняття «диверсифікація підприємства» як економічної категорії. *Вісник Криворізького національного університету*. 2012. № 33. С. 261–263.
5. Шепіцен А. О. Стратегія диверсифікації як основа формування конкурентоспроможності аграрної продукції. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2003. № 3. С. 256–259.
6. Корінько М. Д. Диверсифікація як економічний процес. *Актуальні проблеми економіки НАУ*. 2007. № 4. С. 48–53.
7. Пересадко Г. О. Управління стратегіями диверсифікації промислових підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Суми, 2008. 244 с.
8. Гачинська О. Я. Управління процесами диверсифікації діяльності сільськогосподарського підприємства, на прикладі ПСП «Аметист». Тернопіль, 2021. 90 с. URL: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36834/2/KPM%20Гачинська%20О.Я.pdf> (дата звернення: 20.09.2022).
9. Болотова В. В. Суть диверсифікації як економічного процесу. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3. С. 176–187.
10. Корінько М. Д. Організаційно-економічний механізм диверсифікації діяльності суб'єктів господарювання. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 6. С. 135–142.
11. Богатова Д. Р. Диверсифікація як чинник конкурентоспроможності аграрного підприємства. *Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка»*. 2018. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/159.pdf (дата звернення: 20.09.2022).
12. Соловійов І. О., Шабля О. С. Маркетингово-логістичне забезпечення оптово-роздрібного ринку сільськогосподарської продукції. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В. В. Докучаєва. Серія «Економічні науки»*. 2014. № 7. С. 38–49.
13. Горогоцька Н. І. Диверсифікація діяльності сільськогосподарських підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Івано-Франківськ. 2016. 184 с.
14. Загурський О. М. Розвиток земельних відносин в ринковій економіці України : монографія. Біла Церква : БНАУ, 2008. 109 с.
15. Ткачук В. І. Диверсифікація аграрного підприємства : монографія. Житомир : ЖНАЕУ, 2011. 268 с.
16. Сайко Л. Ю., Сайко А. О. Екологічна складова економічної безпеки підприємства. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8576/1/584.doc> (дата звернення: 25.09.2022).

References:

1. Mochernyi S. V. (2000). *Ekonomichna entsyklopediia* [Economic encyclopedia]. (Vol. 1). Kyiv: Akademiia. (in Ukrainian)
2. Shvaika L. A. (2004). *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Enterprise activity planning]. Lviv: Mahnoliia plus. (in Ukrainian)
3. Skorobohatov M. M., Kutserubova O. I. (2011). *Dyversyfikatsiia yak odyin iz shliakhiv pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti pidpriemstv u suchasnykh umovakh* [Diversification as one of the ways to improve the efficiency of enterprises in modern conditions]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, no. 3, pp. 18–21. (in Ukrainian)
4. Bohachevska K. (2012). *Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «dyversyfikatsiia pidpriemstva» yak ekonomichnoi katehorii* [Theoretical approaches to defining the concept of "enterprise diversification" as an economic category]. *Visnyk Kryvorizkoho natsionalnoho universytetu*, no. 33, pp. 261–263. (in Ukrainian)
5. Shepitsen A. O. (2003). *Stratehiia dyversyfikatsii yak osnova formuvannia konkurentospromozhnosti ahrarnoi produktsii* [Diversification strategy as a basis for forming the competitiveness of agricultural products]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*, no. 3, pp. 256–259. (in Ukrainian)
6. Korinko M. D. (2007). *Dyversyfikatsiia yak ekonomichnyi protses* [Diversification as an economic process]. *Aktualni problemy ekonomiky NAU*, no. 4, pp. 48–53. (in Ukrainian)
7. Peresadko H. O. (2008). *Management of diversification strategies of industrial enterprises: PhD diss.* Sumy: ONTU. (in Ukrainian)
8. Hachynska O. Ya. (2021). *Upravlinnia protsesamy dyversyfikatsii diialnosti silskohospodarskoho pidpriemstva, na prykladi PSP «Ametyst»*. Ternopil. Available at: <http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/36834/2/KPM%20Гачинська%20О.Я.pdf> (accessed 20 September 2022). (in Ukrainian)
9. Bolotova V. V. (2020). *Sut dyversyfikatsii yak ekonomichnoho protsesu* [The essence of diversification as an economic process]. *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 3, pp. 176–187. (in Ukrainian)

10. Korinko M. D. (2008). Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm dyversyfikatsii diialnosti subiektiv hospodariuvannia [Organizational and economic mechanism of diversification of business entities]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 6, pp. 135–142. (in Ukrainian)
11. Bohatova D. R. (2018). Dyversyfikatsiia yak chynnyk konkurentospromozhnosti ahrarnoho pidpriemstva [Diversification as a factor of agricultural enterprise competitiveness]. *Elektronne naukove fakhove vydannia «Efektyvna ekonomika»*, no. 10. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2018/159.pdf (accessed 20 September 2022). (in Ukrainian)
12. Soloviov I. O., Shablia O. S. (2014). Marketynhovo-lohistychne zabezpechennia optovorozdribnoho rynku silskohospodarskoi produktsii [Marketing and logistics support of the wholesale and retail market of agricultural products]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu im. V.V. Dokuchaieva. Seriia «Ekonomichni nauky»*, no. 7, pp. 38–49. (in Ukrainian)
13. Horohotska N. I. (2016). *Diversification of agricultural enterprises PhD diss.* Ivano-Frankivsk: ONTU. (in Ukrainian)
14. Zahurskyi O. M. (2008). *Rozvytok zemelnykh vidnosyn v rynkovii ekonomitsi Ukrainy* [Development of land relations in the market economy of Ukraine]. Bila Tserkva: BNAU. (in Ukrainian)
15. Tkachuk V. I. (2011). *Dyversyfikatsiia ahrarnoho pidpriemstva : monohrafiia* [Diversification of the agricultural enterprise]. Zhytomyr: ZhNAEU (in Ukrainian)
16. Saiko L. Yu., Saiko A. O. Ekolohichna skladova ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Environmental component of the economic security of the enterprise]. Available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/8576/1/584.doc> (accessed 25 September 2022). (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-14>
УДК 330.46:519.86

Чумаченко О. Г.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри національної економіки та фінансів,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6874-3201>

Chumachenko Olga

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of National and Finance,
KROK University of Economics and Law, Kyiv

ЕКОНОМІЧНІ ПЕРСПЕКТИВИ МАЛОЇ ГІДРОЕНЕРГЕТИКИ ЯК СКЛАДОВОЇ ВДЕ УКРАЇНИ

ECONOMIC PERSPECTIVE OF SMALL HYDROPOWER AS A COMPONENT OF VDE IN UKRAINE

У роботі проаналізовані економічні перспективи малої гідроенергетики як складової відновлювальних джерел енергії України. Визначено, головні плюси застосування «зеленої» електроенергетики, а саме електроенергії згенерованої малими гідроелектростанціями, а також відмічені недоліки які мають малі та міні-ГЕС. Підкреслено, що на території України знаходиться понад 63 029 тис. малих річок із загальною протяжністю 185,8 тис. км, які у своїй більшості відносяться до басейнів Вісли, Дунаю, Дністра, Південного Бугу та Дніпра. Відмічено, що у результаті українсько-російської війни до західних регіонів України переїхала значна кількість підприємств із сходу, півдня та півночі країни. Це все серйозно вплинуло на енергобаланс західних областей країни. Оскільки окрім сотень релокаційних підприємств про які йшла мова вище, у ці регіони переїхали сотні тисяч біженців, а це також велике навантаження на електроенергетичну систему. Тому будівництво та модернізація малих ГЕС на Західній Україні, у нинішніх умовах, набуває особливої актуальності. Запропоновані кроки, які повинна здійснити українська влада для того щоб ця галузь електроенергетики розвивалася ефективно. Щодо фінансування цієї програми то потрібно наголосити, що 19 травня 2022 року Європейська комісія затвердила стратегічний план «Відновлення України». У ньому окреслені ключові реформи та інвестиції необхідні для побудови процвітаючого та сталого майбутнього країни. Серед основних напрямків реконструкції названо також сприяння «зеленому» переходу країни.

Ключові слова: «зелена» електроенергетика, малі та міні – ГЕС, Західна Україна, стратегічний план «Відновлення України» ЄК.

Work analyzes the economic perspective of small hydropower as a component of renewable energy sources in Ukraine. The main advantages of the use of "green" electricity, namely electricity generated by small hydroelectric power stations, have been determined, as well as the disadvantages of small and mini hydroelectric power plants. It is emphasized that on the territory of Ukraine there are more than 63,029 thousand small rivers with a total length of 185.8 thousand km, most of which belong to the Vistula, Danube, Dniester, Southern Bug and Dnipro basins. It was noted that as a result of the Ukrainian-Russian war, a significant number of enterprises from the east, south and north of the country moved to the western regions of Ukraine. All this seriously affected the energy balance of the western regions of the country. Because in addition to the hundreds of relocation companies mentioned above, hundreds of thousands of refugees have moved to these regions, and this is also a big burden on the electric power system. Therefore, the construction and modernization of small hydroelectric power stations in Western Ukraine, in the current conditions, is becoming particularly relevant. Proposed steps to be taken by the Ukrainian government in order for this branch of electricity to develop effectively. Regarding the financing of this program, it should be emphasized that on May 19, 2022, the European Commission approved the strategic plan "Recovery of Ukraine". It outlines the key reforms and investments needed to build a prosperous and sustainable future for the country. Promotion of the country's "green" transition is also named among the main areas of reconstruction. On the basis of the researched data, it was concluded that the companies that generate "green" electricity experience serious difficulties because they are not paid for the products supplied, the reason for this is that the Ministry of Energy of Ukraine has created such a regulatory and legal framework that directly leads to their collapse, and this can lead to the liquidation of the entire industry. It has been proven that Russia's war against Ukraine, which escalated on February 24 of this year, made significant changes in the implementation of the plan and caused huge losses to RES generating capacities. The well-founded thesis that the further development of renewable energy sources is an extremely important factor in increasing the energy efficiency of the Ukrainian economy, the basis of its energy independence, which creates conditions for the political independence of the state.

Keywords: "green" electric power industry, small and mini hydroelectric power plants, Western Ukraine, strategic plan "Recovery of Ukraine" of the EC.

Постановка проблеми. Світовий, так і вітчизняний ринок електроенергетичних ресурсів вимагають подальшого розвитку «зеленої» енергетики як найбільш перспективної галузі економіки України. У зв'язку з цим, набуває великого значення розвідка нових, більш ефективних джерел відновлювальних джерел енергії, серед яких чинне місце займає будівництво малі та міні-ГЕС. У цьому розумінні підвищується значимість наукових розвідок щодо розробки продуманих та адаптованих до специфіки системи енергозабезпечення результативних кроків по впровадженню в Україні малої гідроенергетики, які на сьогодні потребують подальших досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемою аналізом стану та розгляду економічних перспектив розвитку малої гідроенергетики займалися такі дослідники: О. М. Суходоля, А. Карамушка, С. С. Поп, П. Ф. Васько, О. Г. Дегтяренко, Ю. С. Власюк, А. В. Мороз, Д. В. Стефанишин, О. Г. Ободовський та інші, у працях яких вищенаведені теми були розкриті у достатньому об'ємі, проте у працях цих авторів недостатньо висвітлена тема напрямів розвитку малої гідроенергетики, а також не приділена увага аналізу економічних показників її темпу розвитку.

Мета статті – проаналізувати економічні перспективи малої гідроенергетики як складової відновлювальних джерел енергії України.

В роботі виділено низку завдань:

- поглибити теоретичні положення інституціонального забезпечення подальшого розвитку малої гідроенергетики як складової відновлювальних джерел енергії України;
- дослідити основні етапи розвитку малої гідроенергетики в Україні;
- проаналізувати та виявити резерви економічних перспектив малої гідроенергетики як складової відновлювальних джерел енергії України;
- обґрунтувати вплив механізмів державної підтримки малої гідроенергетики України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Одна із головних цілей Четвертого Енергоакету «Чиста енергія для всіх європейців», який набув чинності у 2019 році це впровадження відновлювальна енергія (Директива про відновлювані джерела енергії оновлена (ЄС) 2018/2001). Серед ВДЕ чинне місце займають малі гідроелектростанції.

Згідно «Енергетичної стратегії України на період до 2030 року» в області малої гідроенергетики передбачалось здійснити:

– реконструкцію та відновлення МГЕС загальною потужністю 135 МВт;

– будівництво нових МГЕС на річці Тиса та її притоках загальною потужністю 400 МВт; будівництво нових МГЕС на річці Дністер і її притоках загальною потужністю 560 МВт;

– будівництво нових децентралізованих МГЕС на малих водотоках (загальна потужність 45 МВт).

– передбачено довести електрогенеруючу потужність всіх МГЕС України до 1140 МВт з річним обсягом виробництва електрики 3,75 млрд кВт-год. Розвиток малої гідроенергетики повинен сприяти децентралізації загальної енергетичної системи, що вирішить ряд проблем в енергопостачанні віддалених і важкодоступних сільських регіонів, а також вирішенню цілого комплексу економічних, екологічних і соціальних проблем сільської місцевості. Малі гідроелектростанції можуть стати суттєвою складовою енергозабезпечення для західних регіонів України [1]. Головними плюсами застосування у «зеленій» електроенергетиці саме електроенергії згенерованої малими гідроелектростанціями є наступні:

- виробництво електроенергії генерується без використання невідновлюваного палива;
- великий строк та надійності експлуатації;
- надійність та гарантування режимів роботи;
- висока гнучкість та коефіцієнт готовності;
- можливість у процесі експлуатації перейти на повний автоматичний режим;
- не здійснюють негативного впливу на навколишнє середовище, спосіб життя населення, на тваринний світ при вірному виборі місця розташування та дотримання екологічного законодавства;
- незначний вплив на краєвид та невеликі земельні ділянки для будівництва МГЕС;
- нові резерви для розведення риби, іригації, постачання води населенню;
- електрична енергія, яка згенерована на МГЕС є резервом для компенсації пікової її нестачі в електроенергетичній системі;
- спорудження МГЕС покриває нагромадження води для гарантування попиту підприємствам різних сфер і зменшення збитків на прилеглих до територій гідроелектростанцій від паводків.

Впровадження малих ГЕС в Україні дає вагомий економічний ефект, в країні існує можливість генерувати більш ніж 400 млн кВт-год електроенергії за рік, а це означає, що кожний рік буде зекономлено 120 тис. т. невідновлювального палива, такого як вугілля, нафти,

газу. Будівництво таких енергетичних об'єктів збільшує енергобезпеку регіону в яких вони знаходяться, не потребує значних інвестицій, великих витрат на будівельні матеріали і вагомих витрат на оплату праці будівельникам, досить швидко повертаються витрати. До того ж, з розвитком технологій, з'являються можливості для зниження собівартості будівництва за рахунок використання більш економічного обладнання.

При використанні МГЕС знижуються викиди різних забруднюючих речовин, в тому числі парникових газів, в порівнянні з традиційними джерелами енергії. Ці станції можуть також впливати на зменшення місцевого забруднення атмосфери, покращення якості повітря в містах і зонах відпочинку.

Мала гідроенергетика має дуже обмежений вплив на довкілля навіть у тому випадку, коли створюється водосховище для регулювання стоку води.

Якщо головне устаткування для різних типів електростанцій, які експлуатуються в Україні імпортується із закордону то обладнання малих ГЕС українського виробництва. Головне, що його якісні характеристики не гірші за схожу продукцію, яка виробляється закордоном, перевагою є і те, що вона коштує значно дешевше.

Потрібно відмітити і ті недоліки які мають малі та міні-ГЕС. Серед яких варто назвати наступні.

Ці генератори як правило працюють ізольовано, тому коли вони виходять з ладу, а це буває нерідко, споживачі залишаються без постачання електроенергії. Серед нестандартних ситуацій, які тут виникають є руйнація греблі і гідроенергуючих агрегатів в наслідку переливу через дамбу при неочікуваному підйомі рівня води і пошкодження запірно-пускового пристрою.

На МГЕС виробляється електроенергія, яка у різні пори року має різну потужність, за рахунок балансу води і тому розглядати її як постійне джерело напруги неможливо, скоріш за все це дублююча генеруюча потужність.

На території України знаходиться понад 63 029 тис. малих річок із загальною протяжністю 185,8 тис. км, які у своїй більшості відносяться до басейнів Вісли, Дунаю, Дністра, Південного Бугу та Дніпра [2, с. 81], серед яких 93% (60 тис.) є дуже малими [3, с. 59]. Економічно обґрунтований енергетичний потенціал річкової системи України складає близько 11 млрд. кВт [4]., серед якого 3,75 млрд кВт припадає на малі річки, освоєння яких дасть змогу економити до 1,3 млн ТУП [5 с. 105; 3, с. 94; 6, с. 81] із врахування

того, що гідроенергетичний потенціал малих річок України станом на 2005 використовується лише на 3% [5, с. 106], проте у 2014 році використання гідроенергетичного потенціалу зросло до 5,6% [6, с. 113].

Крім того, за умови відновлення недіючих МГЕС, економічно обґрунтований гідроенергетичний потенціал малих річок України можна збільшити до 8,2 млрд кВт на рік, причому загальний енергетичний потенціал малих річок може складати до 12,501 млрд кВт на рік, з урахуванням тенденції до зниження гідроенергетичного потенціалу малих річок, яку пов'язують зі зміною клімату. Станом на 2070 рік в Україні очікується зниження гідроенергетичного потенціалу малих річок на 35% [7, с. 113].

Найбільша кількість малих річок сконцентрована в західній частині України, крім того для заходу України характерний більш вологий клімат, а із врахуванням систематичної вирубки лісу, більшість територій західної України кожного року потерпає від паводків, з якими у свою чергу можна боротися завдяки розробці гребель на річках та водосховищ поблизу них [2, с. 105]. Тому як варіант боротьби з паводками можна розглядати будівництво МГЕС греблевої конструкції на малих річках. Крім того, у західній Україні сконцентрована найбільша кількість малих річок (31 тис.), що відповідає 38% всього енергетичного потенціалу стоку малих річок в Україні [8, с. 73] із питомим значенням гідроенергетичного потенціалу у 0,11 млрд кВт годин, який припадає на один квадратний кілометр території [9, с. 5], який у свою чергу є найбільшим в Україні. Розвиток малої гідроенергетики на сьогоднішній день, більш важливий для західних регіонів України.

Це набуло особливу актуальність у зв'язку з повномасштабною війною, яку Росія розпочала проти України 24 лютого 2022 року. В результаті чого були знищені або отримали серйозні руйнування підприємства, заводи та фабрики півдня, сходу та півночі країни.

Зважаючи на це 25 березня 2022 року Кабінет Міністрів прийняв розпорядження № 246-р «Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію» [10].

Для реалізації цього плану Мінекономіки прийняло програму релокації підприємств у дев'ять регіонів заходу України. Лише в межах програми релокації бізнесу з областей, де тривають бойові дії, за інформацією

відомства, на початок серпня 2022 року 606 підприємств, які взяли участь в програмі релокації, завершили переїзд, а 390 з них вже відновили роботу на нових майданчиках у західних регіонах України. Найбільше – з Києва та Київської області (187), Харківської (137), Донецької (35), Луганської (17) областей.

Ще 87 підприємств знаходяться на різних стадіях транспортування, а незабаром переїдуть ще понад 150 підприємств, які на даний час вже знаходяться на маршрутах або оформлюють необхідні документи.

Загалом на переміщення бізнесу у цифровій платформі зареєстровано 1612 заявок [11].

Це все серйозно вплинуло на енергобаланс західних областей країни. Оскільки окрім сотень релокаційних підприємств про які йшла мова вище, у ці регіони переїхали сотні тисяч біженців, а це також велике навантаження на електроенергетичну систему. Тому будівництво та модернізація малих ГЕС на Західній Україні, у нинішніх умовах, набуває особливої актуальності.

Щодо фінансування цієї програми то потрібно наголосити, що 19 травня 2022 року Європейська комісія затвердила стратегічний план «Відновлення України». У ньому окреслені ключові реформи та інвестиції, необхідні для побудови процвітаючого та сталого майбутнього України. Серед основних напрямків реконструкції названо відновлення економіки та суспільства України, сприяючи сталій та інклюзивній економічній

конкурентоспроможності, сталій торгівлі та розвитку приватного сектору, водночас сприяючи «зеленому» переходу країни та цифровізації [12].

Для Європи, тема переходу від викопного палива до «зеленої» енергетики є ключовою тому Україна може розраховувати на підтримку з боку ЄС на розвиток малої гідроенергетики.

Висновки. Аналіз економічних перспектив малої гідроенергетики як складової ВДЕ України, показав, що для того щоб ця галузь електроенергетики розвивалася ефективно українській владі потрібно здійснити наступні кроки:

- підготувати та затвердити Концепцію розвитку малої гідроенергетики України, з урахуванням економічних, екологічних та соціальних наслідків її реалізації;

- розробити та прийняти схему дислокації МГЕС в Україні, у якій окреслити їх найбільш сприятливу чисельність та раціональні місця їх локації, з урахуванням ефективного використання водних ресурсів;

- спростити порядок землевідведення, одержання ліцензій на спеціальне користування водними ресурсами та спорудження об'єктів малої гідроенергетики;

- підвищити роль громадянського суспільства, шляхом залучення громадських екологічних та природоохоронних організацій у експертній оцінці проектів будівництва об'єктів малої гідроенергетики.

Список використаних джерел:

1. Енергетична стратегія України на період до 2030 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/p0002120-13#Text>.
2. Суходоля О. М., Сидоренко А. А., Бегун С. В., Білуха А. А. Сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку гідроенергетики України. *Національний інститут стратегічних досліджень. Серія: «Національна безпека»*. 2014. Вип. 8. ДП «НВЦ «Пріоритети», 112 с.
3. Гаврилюк Р. Б., Веремійчик Г. К., Гариленко О. П., Гулевець Д. В., Тарасова О. Г., Савченко С. А. Гідроенергетичний потенціал річок України: розвінчання міфів. Національний екологічний центр України. Видавництво «Фенікс», 2018. 32 с.
4. Енергетична стратегія України на період до 2035 року «безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність»: Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 18 серпня 2017 р. № 605/2017 / Кабінет Міністрів України. 2017. № 605. 66 с.
5. Вихраев Ю., Карамушка А., Никиторович А., Рябошапка В. Малые ГЭС: настоящее и будущее. Анализ состояния и перспективы развития малой гидроэнергетики в Украине. *Энергетическая политика Украины*. 2005. № 6. С. 90–96.
6. Василько П. Ф., Мороз А. В. Стан та потенціал малої гідроенергетики України. *Відновлювана енергетика*. 2014. № 3. С. 81–86. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vien_2014_3_15
7. Дегтяренко О. Г., Шашков С. В. Еколого-економічна доцільність реалізації проектів будівництва та відновлення об'єктів малої гідроенергетики. *Міжнародна та національна економічна безпека*. 2015. № 1(4). С. 112–117.
8. Карамушка А. О. Концепции государственной социально-экономической программы развития малой гидроэнергетики Украины. *Энергетическая политика Украины*. 2005. № 7–8. С. 71–75.
9. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних та нетрадиційних джерел енергії. URL: <http://saee.gov.ua/sites/default/files/Kudria.pdf> (дата звернення 25.10.2019).
10. Про затвердження плану невідкладних заходів з переміщення у разі потреби виробничих потужностей суб'єктів господарювання з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>.

11. Підприємства в Україні закликають активніше долучатись до програми релокації. URL: <https://landlord.ua/news/pidpriemstva-v-ukraini-zaklykaiut-aktyvnishe-doluchatys-do-prohramy-relokatsii>.
12. Європейська комісія затвердила стратегічний план «Відновлення України». URL: <https://finclub.net/ua/news/yevropeiska-komisiia-zatverdyla-stratehichnyi-plan-vidnovlennia-ukrainy.html>.

References:

1. Enerhetychna stratehiia Ukrainy na period do 2030 roku [Energy strategy of Ukraine for the period until 2030]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0002120-13#Text>.
2. Sukhodolia O. M., Sydorenko A. A., Biehun S. V., Bilukha A. A. (2014) Suchasnyi stan, problemy ta perspektyvy rozvytku hidroenerhetyky Ukrainy [The current state, problems and prospects for the development of hydropower in Ukraine]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. Seriya: «Natsionalna bezpeka»*, vol. 8. DP «NVTs «Priorytety», 112 p.
3. Havryliuk R. B., Veremiichuk H. K., Harylenko O. P., Hulevets D. V., Tarasova O. H., Savchenko S. A. (2018) Hidroenerhetychnyi potentsial richok Ukrainy: rozvinchannia mifiv [Hydropower potential of rivers of Ukraine: debunking myths]. *Natsionalnyi ekolohichnyi tsentr Ukrainy. Vydavnytstvo «Feniks»*, 32 p.
4. Enerhetychna stratehiia Ukrainy na period do 2035 roku «bezpeka, enerhoefektyvnist, konkurentospromozhnist»: Skhvaleno rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 serpnia 2017 r. № 605/2017 / Kabinet Ministriv Ukrainy. 2017. № 605. 66 s. [Energy strategy of Ukraine for the period until 2035 "security, energy efficiency, competitiveness": Approved by the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 18, 2017 No. 605/2017 / Cabinet of Ministers of Ukraine. 2017. No. 605. 66 p.].
5. Vihraev Yu., Karamushka A., Nikitorovich A., Ryaboshapko V. (2005) Malyye GES: nastoyashee i budushee. Analiz sostoyaniya i perspektivy razvitiya maloy gidroenergetiki v Ukraine [Small HPPs: present and future. Analysis of the state and prospects for the development of small hydropower in Ukraine]. *Energeticheskaya politika Ukrainy*, vol. 6, pp. 90–96.
6. Vasko P. F., Moroz A. V. (2014) Stan ta potentsial maloi hidroenerhetyky Ukrainy [The state and potential of small hydropower in Ukraine]. *Vidnovliuvana enerhetyka*, vol. 3, pp. 81–86. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vien_2014_3_15.
7. Dehtiarenko O. H., Shashkov S. V. (2015) Ekoloho-ekonomichna dotsilnist realizatsii proektiv budivnytstva ta vidnovlennia ob'ektiv maloi hidroenerhetyky [Ecological and economic expediency of implementing projects of construction and restoration of small hydropower facilities]. *Mizhnarodna ta natsionalna ekonomichna bezpeka*, vol. 1(4), pp. 112–117.
8. Karamushka A. O. (2005) Kontseptsii gosudarstvennoy sotsialno-ekonomicheskoy programmy razvitiya maloy gidroenergetiki Ukrainy [Concepts of the state socio-economic program for the development of small hydropower in Ukraine]. *Energeticheskaya politika Ukrainy*, vol. 7–8, pp. 71–75.
9. Atlas enerhetychnoho potentsialu vidnovliuvanykh ta netradytsiinykh dzherel enerhii [Atlas of the energy potential of renewable and non-traditional energy sources]. Available at: <http://saee.gov.ua/sites/default/files/Kudria.pdf> (accessed 25.10.2019).
10. Pro zatverdzhennia planu nevidkladnykh zakhodiv z peremishchennia u razi potreby vyrobnychyykh potuzhnosti sub'ektiv hospodariuvannia z terytorii, de vedutsia boiovi dii ta/abo ye zahroza boiovykh dii, na bezpechnu terytoriiu [On the approval of the plan of emergency measures to relocate, if necessary, the production capacities of business entities from the territories where hostilities are taking place and/or there is a threat of hostilities to a safe territory]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2022-%D1%80#Text>.
11. Pidpriemstva v Ukraini zaklykaiut aktyvnishe doluchatys do prohramy relokatsii [Businesses in Ukraine are encouraged to participate more actively in the relocation program]. Available at: <https://landlord.ua/news/pidpriemstva-v-ukraini-zaklykaiut-aktyvnishe-doluchatys-do-prohramy-relokatsii>.
12. Yevropeiska komisiia zatverdyla stratehichnyi plan «Vidnovlennia Ukrainy» [The European Commission approved the strategic plan "Recovery of Ukraine"]. Available at: <https://finclub.net/ua/news/yevropeiska-komisiia-zatverdyla-stratehichnyi-plan-vidnovlennia-ukrainy.html>.

РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-15>

УДК 330.342.3

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

ОСОБЛИВОСТІ РОБОТИ МІСЬКОГО ЕЛЕКТРОТРАНСПОРТУ В МІСТАХ ЗАХІДНОГО РЕГІОНУ УКРАЇНИ

FEATURES OF URBAN ELECTRIC TRANSPORT IN THE CITIES OF THE WESTERN REGION OF UKRAINE

В статті розглянуто соціальна значимість і необхідність сталого та якісного функціонування міського електричного транспорту, його місце серед інших видів міського транспорту та у міському господарстві. Проаналізована система функціонування міського електричного транспорту міст Західного регіону України на основі статистичних даних корпорації «Укрелектротранс» та Державного комітету статистики України. Проаналізовано геопросторові особливості функціонування міського електричного транспорту залежно від його виду. Охарактеризовано інвентарний парк трамвайних вагонів і тролейбусів у містах. Сформульовані проблеми, які спостерігаються на регіональному рівні та обумовлюють необхідність економічних, правових, адміністративних, фінансових, організаційних та інших заходів щодо підвищення ефективності функціонування міського електротранспорту, що сприятиме комплексному розвитку міського господарства в цілому.

Ключові слова: транспортна система, міський електротранспорт, трамвай, тролейбус, пасажирські перевезення rolling stock.

Today, urban electric transport has a significant socio-economic significance in the system of urban passenger transport, remaining the most economical, ecological and accessible form of transport. Modern standards of living lead to an increase in the needs of the population for faster, but at the same time, convenient and safe transportation. In the context of the problem of ensuring the balanced development of the city, the issue of modernization of the city's electric transport enterprises is becoming particularly urgent, primarily in view of the environmental friendliness of this type of transport, as well as the leading place occupied by urban electric transport in the total number of transported passengers. The purpose of this article is a comparative analysis of the current state and features of functioning, identification of current problems and promising directions for the development of urban electric transport in the cities of the Western region of Ukraine. Social proof and necessity of stable and qualitative functioning of urban electric transport, its place among the other transport modes and city economy were considered. On the basis

of statistical data of the Corporation Ukrelektromash and the State Statistics Committee of Ukraine the framework of urban electric transport were considered. Geospatial features of functioning of public electric transport, depending on its type are analysed. The inventory park of surfacecars and trolleybuses in cities is described. The regions with increase and decrease in volumes of granting of transport services are defined. Volumes, structure and geospatial features of earnings and charges on the enterprises of municipal electric transport of Ukraine are analysed. The problems which appear in the geography level and caused the necessity of economical, judicial, administrative, financial, organizing and other measures, which improve efficiency of functioning of urban electric transport and will assist in integrated development of the city economy globally, were formulated. It was determined that overcoming the crisis state of urban electric transport, increasing the efficiency of the economic activity of urban transport enterprises and providing the population with high-quality transport services is possible through the comprehensive implementation of a system of various measures.

Keywords: transport system, urban electric transport, tram, trolley bus, passenger traffic, rolling stock.

Постановка проблеми. Міський електричний транспорт – це складова частина єдиної транспортної системи, яка призначена для перевезення громадян трамваями, тролейбусами, поїздами метрополітену на маршрутах (лініях) відповідно до вимог життєзабезпечення населених пунктів [7].

За визначенням, яке вміщено в Словнику термінів електротранспорту, міський електричний транспорт – це комплекс різних видів транспорту на електротязі, які здійснюють перевезення населення й вантажів територією міста та найближчої приміської зони [17].

Міський електричний транспорт має високі показники екологічності, провізної спроможності й безпеки руху, що відрізняє його від автомобільного транспорту, який залежить від імпорту нафтопродуктів та забруднює навколишнє середовище, адже 90–95% викидів забруднюючих речовин у повітря міст припадає на автомобільний транспорт.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблема розвитку та функціонування міського електричного транспорту займалося багато вчених. Найбільш значимі на сьогодні дослідження О. В. Димченко, Т. Б. Кушнір, Л. Г. Чеканової й інших [3; 19]. Крім того, особливості розвитку та вдосконалення транспортної системи України й, зокрема, міського електротранспорту, розкрито в працях В. К. Доли [5], А. Ю. Паланта [14], К. М. Гнедіної [1] та ін. своїх роботах дослідники висвітлили різні аспекти та особливості господарювання підприємств міського електротранспорту – від технічних до особливостей економіки та управління даною сферою.

Формулювання цілей статті. Основна мета статті – з'ясувати, охарактеризувати та порівняти особливості розвитку й сучасного стану роботи міського електротранспорту у містах Західного регіону України.

Виклад основного матеріалу. В Україні міський електричний транспорт відіграє важливу роль в обслуговуванні населення. На його частку припадає від 42 до 56% усіх міських перевезень пасажирів. Міський

електротранспорт функціонує в 53 містах України, зокрема трамвайне сполучення мають 24 міста, тролейбусне – 47, метрополітенне – міста Київ, Харків і Дніпропетровськ. Підприємства галузі є соціальними перевізниками, оскільки перевозять в першу чергу пільгові категорії пасажирів [2].

Найдавнішим видом міського електротранспорту в містах Західного регіону України є трамвай. Сьогодні Львів є єдиним містом регіону, в якому курсують трамваї, хоча до 1967 року трамваї також курсували і у Чернівцях. Крім того, були проекти щодо запуску електричного трамвая у Івано-Франківську, Дрогобичі та Бурштині. Проте ці проекти не були зреалізовані з різних причин [6].

Другим в Україні і першим в західному регіоні містом, в якому відкрився тролейбусний рух стали Чернівці. Це відбулося у 1939 році. Через тринадцять років тролейбусна лінія також відкрилась у місті Львові, а потім і в інших обласних центрах – Луцьку (1972), Рівному (1974), Тернополі (1975), Івано-Франківську (1983). Наприкінці 1980-х років без тролейбусного руху залишився лише один обласний центр України – Ужгород, хоча плани будівництва тролейбусних ліній тут були. Проте під час проектування тролейбусної мережі в Ужгороді виникла низка проблем, зокрема – тролейбусні лінії мали перетинати електрифіковану залізницю. Це потребувало спорудження шляхопроводів. Тому будівництво тролейбусних ліній було визнано економічно недоцільним, саме тому громадський транспорт міста досі представлений лише автобусами [15].

На сьогодні у місті Львові експлуатується 147 трамвайних вагонів, а довжина контактної мережі трамвайних колій загального користування становить 81,8 км. Зношеність рухомого складу за трамвайними вагонами складає 93,9%. На сьогодні нараховується 138 одиниць трамвайних вагонів віком понад 30 років при нормативному терміні експлуатації трамвая 15 років.

Значно чисельнішим у містах західного регіону України є інвентарний парк

тролейбусів – загальна кількість машин становить 492 одиниці, серед яких шість службових. Протягом 2021 р. з парку рухомого складу вибуло 20 фізично зношених троллейбусів, а саме на підприємствах міста Тернополя (4 троллейбуси), Івано-Франківська (10), Луцька (6). Водночас здійснено поповнення парку рухомого складу придбанням 10 троллейбусів на користування в місто Луцьк. Отже, кількість троллейбусів в регіоні загалом зменшилася на десять одиниць.

Тролейбусний парк теж застарілий. Так, 320 троллейбусів мають понад 20 років, тоді як нормативний термін експлуатації – 10 років.

Сумарна протяжність контактної мережі троллейбуса в містах західного регіону України становить 541,5 км, на яких функціонує 58 троллейбусних маршрутів. Найдовшою

тролейбусна мережа є у містах Львові та Луцьку, а найкоротшою – у Рівному. Натомість у Рівному, Львові та Чернівцях діє найбільше троллейбусних маршрутів (табл. 2).

У 2021 році послугами міського трамвая у місті Львові скористалося 26 159,1 тис. осіб, що на 3510,4 тисяч менше, ніж у 2020 р. Водночас, за цим показником Львів поступається лише трьом містам України, а саме Києву, Одесі та Вінниці. Значно більше людей користується послугами троллейбуса. Так, у 2021 році сумарно троллейбусами було перевезено 59688,1 тис. пасажирів, що на 10,3% більше ніж у попередньому році. Зростання обсягів наданих транспортних послуг відбулося за рахунок їх збільшення майже у всіх містах регіону, окрім Львова та Чернівців (табл. 3).

Таблиця 1

Інвентарний парк троллейбусів в містах західного регіону України (на 1.01.2022 р.)*

Інвентарний парк	Місто					
	Івано-Франківськ	Луцьк	Львів	Рівне	Тернопіль	Чернівці
ЗиУ-9	-	12	-	-	-	-
ПМЗ-Т2	1	4	-	2	-	-
ЛАЗ-52522	-	-	5	-	1	6
Skoda TR	13	-	42	60	51	58
ЛАЗЕ-183	5	-	12	1	3	10
Богдан	-	14	2	-	-	-
Електрон Т19102	-	-	60	-	-	-
АКСМ-321	29	-	-	-	-	-
VOLVOB10M	4	-	-	-	-	4
Graft&Stitt	17	-	-	-	-	-
ЛуАЗЕ-231	-	5	-	-	-	-
SAM	-	4	-	-	-	-
Mercedes	-	1	-	-	-	-
JELCZ	-	16	-	7	-	-
Дніпро	-	-	-	18	-	8
АКСМ43303А	-	-	-	-	-	-
HESSNAW	-	--	-	-	-	10
Усього	69	56	121	89	55	96

Джерело: [16]

Таблиця 2

Об'єкти міського електротранспорту в містах західного регіону України

Місто	Контактна мережа троллейбуса, км	Кількість троллейбусних депо	Кількість троллейбусних маршрутів
Івано-Франківськ	65,9	1	7
Луцьк	109,1	1	9
Львів	132,6	1	11
Рівне	60,8	1	11
Тернопіль	86,3	1	9
Чернівці	86,8	1	11
Разом	541,5	6	58

Джерело: [16]

Таблиця 3

Об'єкти міського електротранспорту в містах західного регіону України

Місто	Перевезено пасажирів, тис. осіб		Відсоток (+/-) до 2020 р.
	2020 р.	2021 р.	
Івано-Франківськ	4769,7	6166,5	+29,3 %
Луцьк	7299,0	8744,7	+19,8 %
Львів	24321,1	24238,9	-6,7 %
Рівне	12470,6	13307,0	+6,7 %
Тернопіль	5885,2	6323,7	+7,5 %
Чернівці	8057,3	7073,8	-12,2 %
Разом	58033,2	59688,1	+10,3 %

Джерело: [16]

Обсяги видатків на міському електричному транспорті в містах західного регіону України у 2021 р. становили 774709,2 тис грн, що на 26,3% більше, ніж у 2020 р. Збільшення витрат зафіксовано на всіх підприємствах міського електричного транспорту в регіоні. У структурі витрат близько 85% складають витрати на оплату праці, електроенергію, матеріали й запчастини. Причому витрати на перші два показники перевищують 60% загальних витрат.

Також збільшилися й доходи підприємств міського електротранспорту. Зокрема, у 2021 р. усі доходи на підприємствах становили 741765,2 тис грн, що на 27,85% вище, порівняно з 2020 р. Понад половини усіх доходів підприємств а отримали за рахунок реалізації квитків за проїзд, приблизно однаковими були доходи, отримані як субвенції з державного бюджету та дотації з місцевих бюджетів.

Вартість проїзду в міському електротранспорті відрізняється в залежності від міста. Так, у Львові квитки і місячні проїзні картки для проїзду в електротранспорті можна придбати у мережі кіосків розташованих на зупинках, у водія, на сайті, а також через мобільний додаток Приват 24, через SMS, Bluetooth та додаток EasyWallet. Проїзд в тролейбусах коштує 10 гривень при сплаті готівкою, 8,50 – при безконтактній оплаті та 9 – при купівлі квитка у кіоску з пресою. За наявності електронного квитка «ЛеоКарт» учні можуть їздити безкоштовно в трамваях, тролейбусах та комунальних автобусах, студенти мають знижку 50 %. Крім того, можна придбати проїзні квитки, яких є чотири види: загальний проїзний на 30 днів (вартість 230 грн), пільговий проїзний на 30 днів (115 грн), туристичний проїзний на три дні (70 грн) та денний проїзний (30 грн) [9].

У Чернівцях перевезення пасажирів в тролейбусах вартує 5 гривень (4 гривні за

безготівкову оплату). Проте, така вартість не покриває необхідні витрати на обслуговування транспортних засобів, а пасажирські перевезення в місті є збитковими. Саме тому виконком міської ради затвердив новий тариф на проїзд в тролейбусах. З 1 жовтня вартість зростає до 10 гривень [13].

У Тернополі ціна квитка на проїзд у тролейбусах відрізняється залежно від способу оплати: «Соціальною картою тернополянина» – 8 гривень; неперсоніфікованим електронним квитком – 9 гривень; картою або смартфоном – 10 гривень [8].

У Івано-Франківську ціна проїзду в комунальному транспорті (як у тролейбусах, так і автобусах) залежить від способу оплати: з транспортною картою «Галка» (електронний квиток) – 6 гривень; картою або смартфоном – 8 гривень, готівкою – 10 гривень. Цей тариф діє з 12 серпня 2021 року. За наявності транспортної картки, учні їздять безкоштовно, студенти сплачують – 5 гривень [4].

Повна вартість проїзду у тролейбусах міста Луцька становить шість гривень, пільгова вартість – три гривні. Оплата проїзду проводиться виключно електронними носіями. Для зручності користування можна розрахуватися за допомогою електронних носіїв (персоніфікований та неперсоніфікований електронний квиток, банківська картка, разовий квитком на дві або три поїздки та за допомогою мобільного додатку на смартфоні). В місті розміщено 42 термінали «Сіті Кард», де можна придбати та поповнити електронні квитки, три з яких є цілодобовими. Також поповнення електронних квитків можна здійснити за допомогою мобільного додатку «Сіті Кард». Для зручного відстеження руху міського громадського транспорту пасажиром можна користуватись мобільними додатками «Сіті Кард», «Сіті Бус Луцьк» та «Easy Way». Також на багатьох тролейбусних зупинках встановлені електронні табло, які дозволяють

простежити графіки руху тролейбусів в реальному часі [12].

31 серпня 2022 року вартість проїзду у тролейбусах Рівного становить 8 гривень за одну поїзду. Вартість пільгового квитка – 4 гривні. Для частого проїзду в тролейбусі передбачено купівля місячного проїзного квитка, який коштує 300 гривень. Проїзні продаються в кіосках на тролейбусних зупинках. Для пенсіонерів і деяких інших категорій громадян державою передбачено безкоштовний проїзд [10].

На сьогоднішній день в сфері міського електротранспорту існує ряд проблем, які потребують вирішення. Погіршення стану електротранспорту в містах зумовлено з однієї сторони незадовільним станом економіки країни, що приводить до недостатнього фінансування галузі як з місцевого, так і з державного бюджетів [11].

З іншого боку, також можна виділити конкретні проблеми, які стосуються безпосередньо роботи міського електротранспорту:

- зношеність та технологічна відсталість основних фондів трамвайних та тролейбусних підприємств;
- незадовільний стан контактної-кабельної мережі міського електротранспорту та її скорочення;
- використання трамвайних вагонів та тролейбусів, які не відповідають чинним стандартам України;
- незадовільний фінансово-економічний стан міського електротранспорту;
- відсутність цільових програм розвитку міського електротранспорту.

Серед пріоритетних напрямів розвитку міського електротранспорту можна виокремити такі, як підвищення якості технічного

обслуговування об'єктів міського електротранспорту, упровадження заходів з енергозбереження; збереження наявної електротранспортної інфраструктури та її подальший розвиток; збільшення обсягів перевезень міським електротранспортом за рахунок змін схем руху й організації нових маршрутів; забезпечення належного рівня якості перевезення пасажирів; скорочення витрат на експлуатаційну діяльність за допомогою оптимізації чисельності працівників та вдосконалення тарифної політики; розробка й виконання місцевих програм розвитку галузі [18].

Висновки. На сьогоднішній день міський електричний транспорт має важливе соціальне та економічне значення у системі міських пасажирських перевезень, залишаючись найбільш економічним, екологічним і доступним видом транспорту. Міський електричний транспорт не лише забезпечує задоволення потреб населення у переміщеннях, підвищуючи якість його життєдіяльності, а й виконує важливу соціальну функцію, що виражається не тільки у перевезенні значної кількості громадян, які належать до різних пільгових категорій, а й в тому, що на проїзд в транспорті встановлені соціально-відповідальні тарифи.

Проте, в останні роки діяльність підприємств міського електротранспорту характеризується низкою негативних чинників, які в призводять до зниження ефективності їх функціонування та зниження задоволення потреб населення у даному виді транспорту. Саме тому, пошук шляхів удосконалення діяльності підприємств міського електротранспорту є одним з пріоритетних завдань економічного розвитку країни та її регіонів.

Список використаних джерел:

1. Гнедіна К. В. Проблеми та перспективи розвитку міського електричного міського транспорту. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна*. 2007. Вип. 18. С. 184–187.
2. Дивінець О. Л. Стратегічні пріоритети розвитку міських електротранспортних підприємств України. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2015. № 1 (18). С. 74–83.
3. Димченко О. В., Криту А. С. Обґрунтування тенденцій розвитку підприємств міського електричного транспорту у контексті євроінтеграційних процесів в Україні. *Комуніальне господарство міст. Науково-технічний збірник*. 2014. № 113. С. 3–10.
4. ДКП «Електроавтотранс» – Офіційний сайт міста Івано-Франківська. URL: <https://www.mvk.if.ua/ead> (дата звернення: 10.09.2022).
5. Доля В. К. Пасажирські перевезення : підручник. Харків : Вид-во. «Форт», 2011. 504 с.
6. Електротранспорт в Західній Україні – як усе починалося? URL: <https://photo-lviv.in.ua> (дата звернення: 10.09.2022).
7. Закон України «Про міський електричний транспорт». URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1914-15> (дата звернення: 12.09.2022).
8. Комуніальне підприємство «Тернопільелектротранс». URL: <https://ternopilcity.gov.ua> (дата звернення: 14.09.2022).

9. Львівелектротранс. Транспортний портал міста. URL: <https://let.org.ua/> (дата звернення: 14.09.2022).
10. КП «Рівнеелектроавтотранс». URL: <https://trolleybusrivne.pp.ua/about> (дата звернення: 12.09.2022).
11. Міністерство інфраструктури України. URL: <http://mtu.gov.ua/timeline> (дата звернення: 12.09.2022).
12. Офіційний сайт Луцької міської ради. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/> (дата звернення: 14.09.2022).
13. Офіційний сайт Комунального підприємства «Чернівецьке тролейбусне управління». URL: <https://trolleybus.cv.ua/> (дата звернення: 16.09.2022).
14. Палант О. Ю. Дослідження техніко-економічних показників та стану галузі міського електричного транспорту України. URL: www.business-inform.net/pdf/2015/9_0/200_212.pdf (дата звернення: 16.09.2022).
15. «Рогатий» транспорт в українських містах. URL: <https://www.istpravda.com.ua/articles/> (дата звернення: 16.09.2022).
16. Сайт корпорації «Укрелектотранс». URL: <http://korpmet.org.ua> (дата звернення: 20.09.2022).
17. Словник термінів електротранспорту / уклад.: Ю. Ф. Зубенко, Д. Ю. Зубенко. Харків : Харків, 2000. 176 с.
18. Філіппова О. Оцінювання проблем розвитку міського електротранспорту в Україні. URL: elartu.tntu.edu.ua/.../GEB_2012_v34_No1-O_Filipova-Estimation. (дата звернення: 20.09.2022).
19. Чеканова Л. Г., Палант О. Ю., Кушнір Т. Б. Аналіз стану та перспектив розвитку міського наземного електричного транспорту. *Научно-технический сборник*. 2010. № 92. С. 150–153.

References:

1. Gnedina, K. V. (2007), Problemy ta perspektyvy rozvytku misjkoqho elektrychnogho misjkoqho transportu [Problems and prospects of the development of urban electric urban transport]. *Bulletin of the Dnipropetrovsk National University of Railway Transport named after Academician V. Lazaryan*. Vol. 18. P. 184–187. (in Ukrainian)
2. Divinets O. L. (2015), Strateqichni prioriteti rozvytku misjkykh elektrotransportnykh pidpryemstv Ukrainy [Strategic priorities for the development of urban electric transport enterprises of Ukraine]. *European vector of economic development*. No. 1 (18). P. 74–83. (in Ukrainian)
3. Dymchenko O. V., Krudu A. S. (2014), Obgruntuvannya tendencij rozvytku pidpryemstv misjkoqho elektrychnogho transportu u konteksti jevrointegracijnykh procesiv v Ukraini [Justification of the development trends of urban electric transport enterprises in the context of European integration processes in Ukraine]. *Communal management of cities. Scientific and technical collection*. No.113. P. 3–10. (in Ukrainian)
4. DKP «Elektroavtotrans» – Oficijnyj sajт mista Ivano-Frankivs'jka. DKP "Electroavtotrans" – Official website of the city of Ivano-Frankivsk. Available at: <https://www.mvk.if.ua/ead> (accessed 10 September 2022).
5. Dol'a V. K. (2011), Pasazhyr'sjki perevezennja [Passenger transportation]. Kharkiv: Ed. "Fort", 504 p. (in Ukrainian)
6. Elektrotransport v Zaxidnij Ukraini – jak use pochynalosja? [Electric transport in Western Ukraine – how did it all begin?]. Available at: <https://photo-lviv.in.ua> (accessed 10 September 2022).
7. Zakon Ukrainy «Pro misjkyj elektrychnyj transport» [Law of Ukraine "On Urban Electric Transport"]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1914-15> (accessed 12 September 2022).
8. Komunal'ne pidpryemstvo «Ternopil'jelektrotrans» [Communal enterprise "Ternopilelectrotrans"]. Available at: <https://ternopilcity.gov.ua> (accessed 14 September 2022).
9. Ljvivelektrotrans. Transportnyj portal mista [Lviv Electrotrans. City transport portal]. Available at: <https://let.org.ua/> (accessed 14 September 2022).
10. KP «Rivneelektroavtotrans». [KP "Rivneelektroavtotrans"]. Available at: <https://trolleybusrivne.pp.ua/about> (accessed 12 September 2022).
11. Ministerstvo infrastruktury Ukrainy [Ministry of Infrastructure of Ukraine]. Available at: <http://mtu.gov.ua/timeline> (accessed 12 September 2022).
12. Oficijnyj sajт Luc'koji misjkoji rady [Official website of the Lutsk City Council]. Available at: <https://www.lutskrada.gov.ua/> (accessed 14 September 2022).
13. Oficijnyj sajт Komunal'nogho pidpryemstva «Chernivec'jke trolejbusne upravlinnja» [Official website of the Chernivtsi Trolleybus Management Utility Company]. Available at: <https://trolleybus.cv.ua/> (accessed 16 September 2022).
14. Palant O. Yu. Doslidzhennja tekhniko-ekonomichnykh pokaznykiv ta stanu qhaluzi misjkoqho elektrychnogho transportu Ukrainy [Study of technical and economic indicators and state of the urban electric transport industry of Ukraine]. Available at: www.business-inform.net/pdf/2015/9_0/200_212.pdf (accessed 16 September 2022).
15. «Roghatyj» transport v ukrajins'jkykh mistakh ["Horned" transport in Ukrainian cities]. Available at: <https://www.istpravda.com.ua/articles/> (accessed 16 September 2022).
16. Sajт korporacii «Ukrelektotrans» [Website of the corporation "Ukrelektotrans"]. Available at: <http://korpmet.org.ua> (accessed 20 September 2022).
17. Slovyk terminiv elektrotransportu [Glossary of electric transport terms]. Kharkiv. 176 p.

18. Filippova O. Ocynjuvannja problem rozvytku misjkogho elektrotransportu v Ukraini [Assessment of the problems of urban electric transport development in Ukraine]. Available at: elartu.tntu.edu.ua/.../GEB_2012_v34_No1-O_Filippova-Estimation (accessed 20 September 2022).

19. Chekanova L. G., Plant O. Yu., Kushnir T. B. (2010). Analiz stanu ta perspektyv rozvytku misjkogho nazemnogho elektrychnogho transportu [Analysis of the state and prospects for the development of urban ground electric transport]. *Scientific and technical collection*. No. 92. P. 150–153. (in Ukrainian)

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-16>
УДК 338.48:07:332.13

Хитра О. В.

кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький університет управління та права
імені Леоніда Юзькова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

Khytra Olena

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

СИНЕРГЕТИЧНІ ЕФЕКТИ КЛАСТЕРИЗАЦІЇ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ ЯК ПЕРЕДУМОВА СТАЛОГО РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ

SYNERGETIC EFFECTS OF RECREATION AND TOURISM BUSINESS CLUSTERIZATION AS A PREREQUISITE FOR SUSTAINABLE REGIONAL DEVELOPMENT

У статті розглянуті передумови кластеризації рекреаційно-туристичної сфери на рівні регіону з перспективами подальшої еволюції туристичного ринку в сучасну мережеву модель взаємодії суб'єктів означеної галузі. Охарактеризовані способи й етапи створення, обов'язкові елементи, ключові ознаки та принципи функціонування туристичного кластера. Обґрунтована точка зору, що структура туристичного кластера є гетерогенною, що сприяє виникненню ефектів емерджентності. Поєднання коопераційних зв'язків і конкурентних відносин між учасниками, добровільність участі в кластері та дотримання умов взаємовигідної співпраці і принципів сталого розвитку регіону дозволяють очікувати в результаті створення кластера ефекту синергії. За результатами досліджень розроблена структурно-логічна схема кластеризації рекреаційно-туристичного бізнесу, в якій окреслена логіка виникнення синергізму від мережевої взаємодії учасників туристичного ринку.

Ключові слова: мережева туристична індустрія, регіональний розвиток, рекреація, синергізм, туризм, туристичний кластер, туристичний продукт, туристичний ринок.

Overcoming the organizational fragmentation of tourism industry enterprises and the fragmentation of the regional tourism business development policy is becoming actual in today's conditions as only the synchronicity of the efforts of all stakeholders will allow to adapt in the best possible way to modern realities in the tourist markets of different levels. The purpose of the study is to substantiate the expediency of the clustering of the recreational and tourist business and the formation of cluster networks in the tourist market as a prerequisite for the emergence of a synergistic effect that will ensure sustainable regional development. The research has been carried out using the methods of logical, hypothetical-deductive and systemic approaches, as well as the theory of self-organization of complex systems. The prerequisites for the clustering of the recreation and tourism sphere at the regional level with the prospects of the further evolution of the tourism market into a modern network model of interaction of the subjects of the specified industry have been examined in the article. The tourist cluster has been considered as a complex dynamic non-linear open socio-economic system that arises as a kind of interweaving of cooperative ties and competitive relations of partners with different scales of activity, branch affiliation, legal status, but with common commercial interests or scientific and practical views on development as to solving certain problems. The methods and stages of creation, mandatory elements, key features and principles of functioning of the tourist cluster have been characterized. Based on the results of the research, a structural and logical clustering scheme of the recreational and tourist business has been developed, in which the logic of the emergence of the synergy effect from the network interaction of the participants of the tourist market has been outlined, which manifests itself first in the improvement of the quality of the tourist product and consumer satisfaction, and later in the growth of tourist flows, a significant increase indicators of profitability of individual enterprises and increasing the pace of socio-economic development of the region and the volume of investments in the recreation and tourism industry. The practical significance of the obtained results lies in the possibility of improving the regional policy of clustering thanks to the establishment of inter-industry relationships, modelling on this bases bifurcation transformations of promising tourist destinations, minimizing entropy losses within the tourist infrastructure and determining the most profitable attractors of the evolution of the recreation and tourism sphere.

Keywords: network tourism industry, regional development, recreation, synergism, tourism, tourism cluster, tourism product, tourism market.

Постановка проблеми. Донедавна найбільш досконалою формою територіальної організації рекреаційно-туристичного господарства вважалися рекреаційні центри та вузли. Однак у відповідь на потреби сучасного ринку (флуктуаційні коливання попиту, пропозиції, рівня цін) з метою оптимізації організаційних процесів почали виникати нові форми об'єднань – кластери [1, с. 191].

Нові реалії вимагають холістичного підходу, паралельності й синхронності дій суб'єктів туристичної галузі, органів місцевої влади та представників територіальних громад, що дозволить отримати потужний ефект синергізму. Так, у контексті децентралізації актуалізувався пошук ефективних організаційних форм взаємодії підприємств туризму й рекреації з іншими підприємствами та установами, які забезпечують їхній розвиток [2, с. 143]. Відповідно, галузевий принцип управління туристичною сферою поступово змінюється мережевим, оскільки кластери за своєю суттю є мережевими галузевими або міжгалузевими структурами [3, с. 181]. Якщо традиційний (секторальний) підхід зосереджує основну увагу на горизонтальних відносинах і конкурентній взаємозалежності, то кластерний – на вертикальних відносинах між фірмами та їх симбіозній взаємозалежності, заснованій на синергизмі [4, с. 133].

Кластер розкриває можливості регіону як привабливої туристичної дестинації, дозволяючи збільшити обсяги капіталовкладень у туристичний та курортно-рекреаційний комплекс [5, с. 168]. У свою чергу, це вимагає об'єднання зусиль адміністрації області та міста, виробничих, науково-дослідницьких, освітніх і сервісних підприємств для організації спільної діяльності в інтересах модернізації та інноваційного розвитку економіки регіону [6, с. 56].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти кластеризації рекреаційно-туристичного бізнесу досліджуються багатьма науковцями. Зокрема, Н. В. Бошота [1] обґрунтувала переваги для розвитку туристичної сфери від створення кластерної моделі. О. І. Гонти [2] виділила принципи та оптимальні організаційні форми кластеризації туристичного підприємництва. О. Маслиган та О. Касинець [3] описали інтеграційну модель розвитку сфери туризму та рекреації у фокусі переваг і перспектив регіонального управління. Ю. О. Юхновська [4] запропонувала авторське тлумачення категорії “туристичний кластер”, окреслила перспективні напрями створення туристичних кластерів

та проаналізувала методики оцінювання їх економічної ефективності. М. В. Семенова [5] дослідила переваги кластерного підходу до розвитку туристичної галузі в країнах ЄС та в Україні. Т. О. Тимошенко [6] обґрунтувала необхідність цілеспрямованого створення територіальних туристичних кластерів з метою підвищення конкурентоспроможності регіонів України. А. В. Ключенко [7] довела доцільність імплементації кластерної моделі як стратегічного напрямку розвитку рекреаційної індустрії. В. О. Меленюк та Г. І. Тивоненко [8] розробили науково-методичні і практичні рекомендації щодо формування прикордонних туристичних кластерів. І. В. Давиденко та О. Л. Михайлюк [9; 10] з'ясували специфіку туристичних кластерів та охарактеризували механізми державного регулювання їх діяльності. В. М. Зайцева [11] розкрила фактори взаємодії туристичного кластера з регіоном. С. В. Коляденко [12] дослідила вплив кластеризації туристичної сфери на формування регіонального іміджу. А. Ю. Парфіненко і К. І. Босенко [13] проаналізували переваги кластерного підходу до управління дестинаціями на території Подільського регіону, що полягають у комбінації кооперації та конкуренції з метою отримання синергетичного економічного ефекту. В. О. Сорочан [14] визначила основні умови формування кластерної моделі розвитку промислового туризму. О. О. Комліченко і Н. В. Ротань [15] розробили модель стратегічного управління розвитком туристичної галузі в рамках кластерного підходу. Л. М. Васільєва та Н. В. Дачій [16] обґрунтували кластерний механізм модернізації рекреаційної сфери регіону. З. А. Атаманчук [17] описала особливості формування мережевої туристичної індустрії.

Отже, багато вчених обґрунтовують ідею створення мережі туристичних кластерів на основі формування загальнонаціональної платформи з метою сприяння економічному, соціальному та культурному розвитку регіонів, а також реалізації їх туристичного потенціалу. Разом з тим, залишаються актуальними питання пошуку додаткових джерел отримання ефекту синергії завдяки впровадженню політики кластеризації рекреаційно-туристичної сфери на рівні регіону з перспективами подальшої еволюції туристичного ринку в сучасну мережеву модель взаємодії усіх суб'єктів означеної галузі.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є обґрунтування доцільності кластеризації рекреаційно-туристичного бізнесу та утворення

кластерних мереж на туристичному ринку як передумови виникнення синергетичного ефекту, що забезпечуватиме сталий регіональний розвиток.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Передумовою виникнення туристичного кластера є концентрація туристичної діяльності на певній території [9, с. 69; 14, с. 69]. З огляду на це, створення та функціонування кластерів у різних галузях безпосередньо впливає на показники регіонального розвитку, під яким розуміють “прогресивні якісні зміни структури економіки регіонів, які спрямовані на забезпечення внутрішньодержавної регіональної інтеграції на основі відтворення здатності регіонів виконувати свої функції в умовах динамічного впливу зовнішнього середовища за вимог максимально повного використання природно-ресурсного потенціалу регіонів та дотримання принципу субсидіарності” [2, с. 144]. За допомогою кластерів органи влади можуть ефективніше використовувати нові ринкові тенденції для розвитку регіону, здійснювати цілеспрямоване, реальне і мотивоване стратегічне планування, поєднуючи оцінки всередині кластера і розуміння зовнішніх макроекономічних, екологічних і соціально-політичних факторів [12, с. 21].

Саме завдяки кластерному підходу можлива поступова відмова від вузькогалузевого бачення місця окремого суб'єкта в структурі економіки регіону на користь комплексної взаємодії групи взаємодоповнюючих або взаємопов'язаних підприємств. Тому, як стверджує О. І. Гонга, створення кластерів є доцільним насамперед у сфері селекції та реалізації імпульсів регіонального розвитку [2, с. 149]. Також цілком погоджуємось з точкою зору В. М. Зайцевої, що туристичну галузь необхідно розглядати як здатну створити мультиплікативний ефект в розвитку регіональної індустрії гостинності і стати основою планів соціально-економічного розвитку [11, с. 588].

Туристичним кластером (рис. 1) можна вважати групу підприємств, географічно сконцентрованих в межах регіону, що сумісно використовує туристичні ресурси, туристичну інфраструктуру, локальні ринки праці [12, с. 18–19]. Це група компаній, які стабільно взаємодіють у певній сфері, мають спільну цільову орієнтацію, розвиваються завдяки зусиллям регіональних лідерів [2, с. 147]. Туристичний кластер трактується також як система інтенсивної виробничо-технологічної та інформаційної взаємодії туристичних підприємств, постачальників базових і додаткових послуг з приводу створення

спільного туристичного продукту [18, с. 26–27]. Ця структура характеризується високим ступенем інтегрованості, особливим підходом до управління, безпосереднім впливом на маркетинг території розташування, вираженою географічною локалізацією [8, с. 95; 10, с. 74]. До того ж, туристичний кластер кардинально відрізняється від виробничого, оскільки в його діяльності, крім економічної, присутні ще дві компоненти – соціальна та екологічна [12, с. 19].

Вітчизняні вчені розглядають туристичний кластер як неформальне об'єднання організацій туристичного профілю, що розташовані на території туристичної дестинації (регіону), для розроблення, просування та продажу конкурентоспроможного туристичного продукту; метою діяльності кластера є об'єднання можливостей і потужностей партнерів для створення інноваційних туристичних послуг, диверсифікації та удосконалення туристичного продукту, спільної розробки і реалізації маркетингової політики, реклами та брендингу туристичної дестинації, участі в інвестиційних проєктах та державних програмах розвитку туристичного регіону тощо [4, с. 133; 16].

Для реалізації кластерної моделі в туристичній сфері необхідні такі елементи: 1) туристичні ресурси; 2) виробники туристичних послуг; 3) об'єкти транспортної і комунальної інфраструктури; 4) освітні, культурні й науково-дослідницькі установи; 5) фахівці відповідної кваліфікації; 6) система менеджменту [4, с. 134].

У структурі кластера доцільно виокремити чотири основних сектори: 1) сектор продукування туристичних послуг, який має об'єднувати туристичних операторів та туристичних агентів, заклади з розміщення, харчування, організації дозвілля, транспортні підприємства, а також природно-рекреаційні та антропогенні об'єкти; 2) сервісний сектор, до якого входять банківсько-кредитні та страхові установи, навчальні і науково-дослідні заклади, а також бізнес-центри, інформаційні центри, лізингові компанії тощо; 3) допоміжний сектор, до якого входять: а) підприємства з виробництва сувенірів, туристичного спорядження, продукції народних промислів; б) поліграфічні та картографічні підприємства, ЗМІ; в) органи публічної влади, що опікуються розвитком туризму, агенції регіонального розвитку, мережа міжнародних та державних фондів; 4) сектор забезпечення життєдіяльності кластера, який забезпечує координацію діяльності окремих секторів і підприємств [2, с. 146; 6, с. 56; 14, с. 70].



Рис. 1. Сутність, передумови створення і результати функціонування туристичного кластера

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [2; 8; 9; 10; 12; 14; 18]

Практика показує, що кластер може бути сформований природним (у результаті історичного розвитку будь-якого виду діяльності на певній території) або цільовим (як результат спеціальних зусиль) способом. За цією ознакою виділяють дирижистську і ліберальну моделі туристичних кластерів. У рамках першої значну роль відіграє активна державна політика розвитку кластерів, тоді як ліберальна модель розглядає кластер як ринковий організм, і роль влади зводиться лише до зняття бар'єрів для його природного розвитку [8, с. 94–95].

Виділяють такі основні етапи формування туристичного кластера (рис. 2): формування регіонального туристичного ринку (як результат переплетіння безлічі флуктуаційних чинників); виникнення (на засадах самоорганізації) внутрішніх і зовнішніх зв'язків між підприємствами кластера; ініціювання представниками адміністрації регіону, бізнесу,

місцевої громади створення управлінської компанії; утворення координаційної ради з представників кожної структури кластера; здійснення поточного управління, моніторингу (з метою підтримки досягнутого рівня гомеостазу, протидії наростанню ентропії); стимулювання подальшого розвитку кластера (у т. ч. через біфуркаційні перетворення) з перспективами його трансформації у динамічну кластерну мережу.

Кластер функціонує на засадах: рівноправності і паритетності всіх учасників, конструктивного діалогу, добровільності вибору форм співробітництва, взаємного інформування й виконання зобов'язань відповідно до укладених господарських договорів. Загалом, життєдіяльність кластера визначається кон'юнктурою туристичного ринку, вимогами до якості туристичного продукту, науковим підходом, доброю волею і здоровим глуздом учасників [15, с. 102].

Ключовими ознаками кластера є: високий рівень територіальної концентрації учасників, досягнення ними “критичної маси”, що забезпечує максимально корисний ефект від взаємодії; наявність системних зв’язків, кооперації між учасниками; висока інноваційна активність, орієнтація на постійне удосконалення конкурентних переваг; сильна внутрішня конкуренція [10, с. 73].

Головна ознака кластера – когерентне поєднання окремих елементів у єдине ціле для виконання у взаємодії певної функції або реалізації поставленої мети [18, с. 26]. Кластерна форма розвитку туризму на основі мережі стійких зв’язків між учасниками туристичного ринку концентрує різноманітні наукові, технологічні та управлінські винаходи, трансформуючи їх в інновації, комерціалізація яких забезпечує досягнення конкурентних переваг [1, с. 192; 15, с. 102–103]. Результатом взаємодії учасників туристичного кластера є комплексний туристичний продукт, який неможливо отримати у разі ізольованого функціонування кожного елемента цієї системи [5, с. 170].

Кластер можна вважати складною динамічною нелінійною відкритою соціально-економічною системою, елементи якої, переслідуючи власні цілі, пов’язані між собою та зовнішнім середовищем множиною функціонально-інформаційних і ресурсно-обмінних зв’язків [19, с. 88]. Це географічна

концентрація підприємств, які отримують переваги функціонування через спільне розташування, кооперацію і конкуренцію [20, с. 56]. Кластерна модель організації взаємодії авіаперевізників, готелів, ресторанів та організацій науково-виробничого комплексу забезпечує виникнення конкурентних переваг і отримання набагато більшого економічного ефекту порівняно з традиційними формами організації спільної господарської діяльності [6, с. 58].

Підприємства, які входять до кластера, мають залежний попит (попит на їхні послуги доповнює один одного), що сприяє досягненню синергетичного ефекту. Як зазначають О. М. Тищенко і Н. Б. Петрова [18], туристичний кластер – це синтетичне об’єднання туристичних атракторів, підприємств та засобів розміщення з інноваційним сектором економіки, низкою споріднених сфер і регулюючими органами з метою досягнення синергетичного ефекту розвитку туристичної сфери з подальшою інтеграцією на економічну і соціальну сфери.

Синергетичний ефект – це зростання ефективності діяльності у результаті інтеграції окремих частин в єдину систему за рахунок т. зв. позитивного системного ефекту (ефекту емерджентності) [20, с. 59], що досягається через інтенсивний обмін інформаційними, фінансовими, людськими, інноваційними ресурсами в межах загальної системи ділових



Рис. 2. Синергетичне трактування етапів створення туристичного кластера

Джерело: розроблено автором на основі опрацювання [4, с. 133]

відносин, дотримання пріоритетів внутрішньокластерного планування [21, с. 12]. Досягнення ефекту синергії за рахунок акумуляції ресурсів і розширення масштабів виробництва притаманне саме кластерній моделі, що здатна забезпечити оптимізацію міжгалузевих зв'язків, вихід підприємств на міжнародні ринки, скорочення витрат і підвищення конкурентоспроможності [7, с. 543]. Так, у рамках кластера можливе зниження витрат на пошук інформації, комунікації і виконання контрактних зобов'язань насамперед завдяки територіальній доступності контрагентів; знижується рівень невизначеності угод, оскільки учасники знайомі між собою або інформація про ресурси підприємств стає доступною [22].

Отже, синергія допомагає отримати більш високу рентабельність завдяки взаємозв'язку підприємств-учасників кластера [20, с. 58]. Для досягнення синергетичного ефекту необхідна розробка єдиних: концепції функціонування комплексу; стратегії розвитку; маркетингової політики; стандартів якості надання послуг [15, с. 103]. Для визначення ефективності функціонування кластера доцільно враховувати фінансово-економічні, екологічні, соціальні компоненти синергії, а також складові наукової обґрунтованості, рекреаційної привабливості, міжнародної інтеграції [7, с. 546].

За нашим переконанням, синергія кластерного об'єднання (S_{yn}) може бути оцінена за допомогою моделі Робіна Метьюза [23]:

$$S_{yn} = S_{super} + S_{sub}, \quad (1)$$

де S_{super} – ефект суперадитивності (синергія пов'язаності), який полягає у збільшенні прибутків за рахунок зростання продажів;

S_{sub} – ефект субадитивності (синергія розширення), який полягає у підвищенні вартості підприємств і зниженні витратоємності кластерної моделі.

Синергія розширення проявляється як результат набуття кожним учасником можливості використовувати ресурси, які є в розпорядженні іншого підприємства. Синергія пов'язаності включає в себе синергію, що виявляється у результаті отримання підприємством якісно нового ресурсу, який неможливо створити на жодному підприємстві окремо [24, с. 82].

Синергія кластерного об'єднання має внутрішні і зовнішні джерела. Внутрішня синергія проявляється в отриманні додаткового соціально-економічного ефекту через зниження витрат, що забезпечується спільним використанням інфраструктури і ресурсів, підвищення рівня технологічного розвитку тощо [21, с. 13]. Натомість у зовнішньому

середовищі виникає синергія спеціалізації у виробництві того виду продукції, яка завдяки використанню територіальних переваг і потужностей учасників стає більш конкурентоспроможною [22]. Зовнішня синергія проявляється за умов ефективної співпраці, результативного менеджменту, що дозволяє мінімізувати сукупні витрати та досягти зростання сумарної вартості підприємств.

Як зауважують Г. Ю. Шпортко і М. К. Вишневецька, учасники кластера отримують позитивний ефект за п'ятьма напрямками: управлінський, фінансовий, інфраструктурний, оперативний, збутовий, синергетичний [25, с. 716]. За твердженням В. М. Зайцевої, у разі позитивної синергії кожен учасник виграє ще 25% додаткового доходу лише завдяки участі в цій системі [11, с. 587].

Синергія ґрунтується на досягненні позитивних ефектів регіональної агломерації, що виникають унаслідок близькості виробника і споживача, формування мережевих ефектів та дифузії знань. Дія цього ефекту спрямована на якісну зміну всієї системи, підвищення її стійкості, а також гармонізацію структури та підвищення ефективності механізмів взаємодії її елементів [26, с. 153]. Варто підкреслити, що виникнення синергетичного ефекту обумовлює підвищення ефективності функціонування як самого кластера, так і регіонального господарського комплексу загалом [27, с. 88].

За нашим переконанням, кластерне регіонально-галузеве об'єднання виступає, з одного боку, туристично-рекреаційною спеціальною економічною зоною, а з іншого – географічно локалізованою групою підприємств туристично-рекреаційної сфери, що зорієнтована на розробку та ефективну реалізацію комплексного туристичного продукту. Завдяки забезпеченню якісного інформаційного середовища та інноваційності розвитку в кластері реалізується контроль над рівнем ентропії та інформаційно-енергетичної впорядкованості регіональних систем. Водночас туристичні кластери можуть спровокувати біфуркаційні трансформації індустрії гостинності з подальшим вибором найбільш виграшного атрактора як стратегічної мети розвитку галузі і регіону. У туристичній сфері під атрактивністю прийнято розуміти привабливість туристичної компанії для споживачів туристичних послуг. У синергетиці терміном “атрактор” позначають множину точок у фазовому просторі, до якої збігаються фазові траєкторії дисипативної системи. Такою дисипативною системою, власне, є туристична компанія (або кластер), що обмінюється ресурсами зі суб'єктами зовнішнього середовища та зберігає в ньому

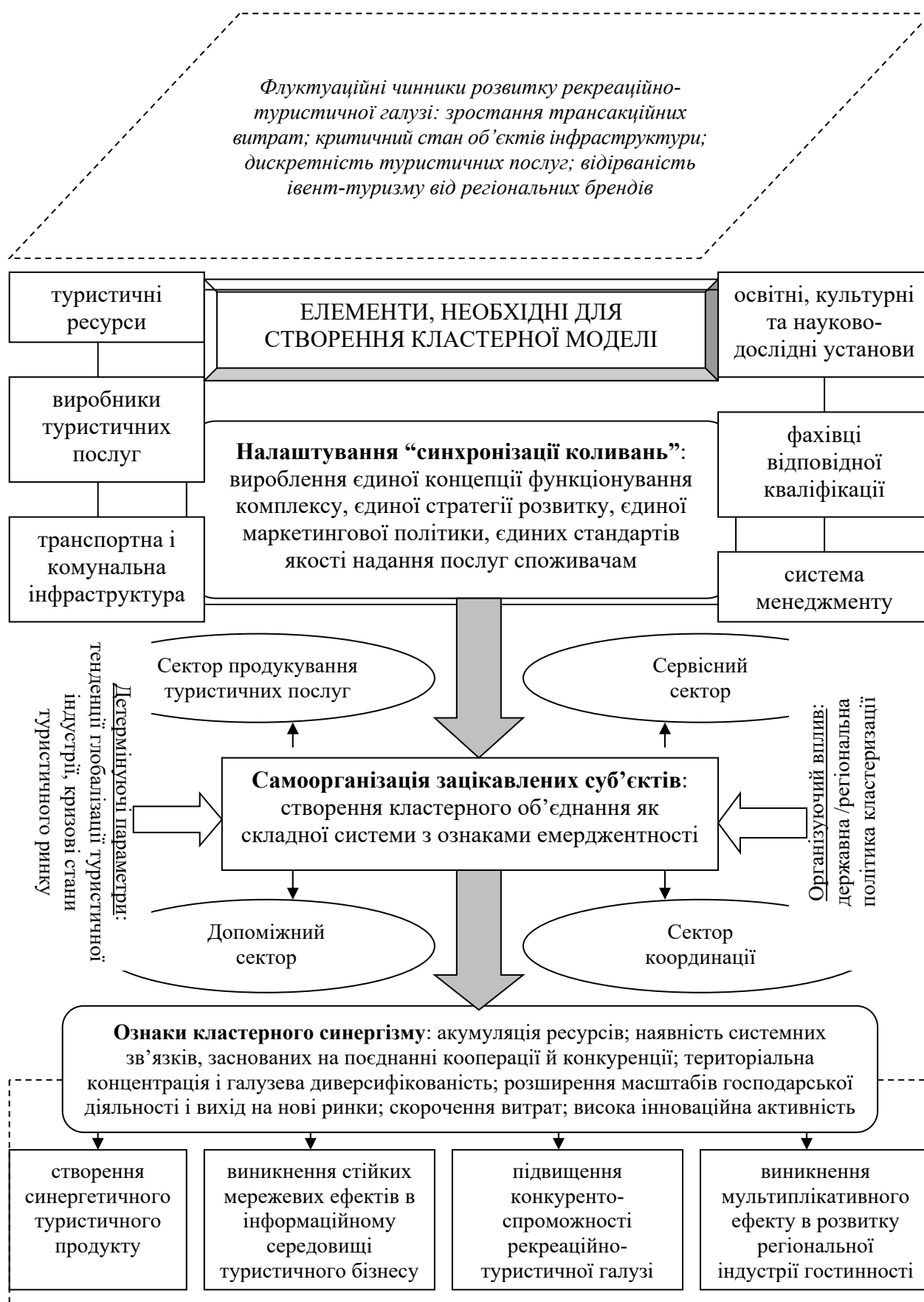


Рис. 3. Структурно-логічна схема кластеризації рекреаційно-туристичного бізнесу

Джерело: розроблено автором з використанням [1, с. 192; 2, с. 144–145; 4, с. 134; 6, с. 56; 8, с. 94–95; 10, с. 73; 11, с. 588; 14, с. 70; 15, с. 102–103]

достатню структурну стійкість [28, с. 125]. Атрактор постає як місія туристичного кластера, що синхронізується з установками сталого регіонального розвитку.

Таким чином, синергетичні переваги туристичних кластерів полягають у можливості вибору оптимальної просторово-часової комбінації стратегічних зон господарювання для підвищення соціально-економічної ефективності та екологічної безпечності розвитку інвестиційно привабливих регіонів країни, що мають високий туристично-рекреаційний потенціал і соціальний капітал, перебувають на передбіфуркаційній стадії еволюції та готові до радикальних інновацій. Організаційно-економічні зв'язки кластера базуються на довгострокових контрактах у рамках науково-виробничої та технологічної кооперації кластерних бізнес-структур і реалізуються шляхом вертикальних та горизонтальних взаємодій між різними суб'єктами великого бізнесу і малого підприємництва, об'єднаними у віртуальну мережеву організацію [6, с. 58].

Кластерна мережа – це об'єднання географічно сконцентрованих, незалежних суб'єктів господарювання та органів публічної влади для спільної діяльності з використанням природно-рекреаційного потенціалу регіону, результатом якої є унікальний туристичний продукт [17, с. 54]. Формування мережевої туристичної індустрії – незворотній процес інтенсивної інтеграції суміжних зі сферою туризму галузей, глобальної інтеграції країн задля активізації синергетичних можливостей бізнес-середовища як факторів, що визначають створення нового туристичного продукту в межах визначеної туристичної дестинації [17, с. 61].

Відтак, за результатами дослідження нами розроблена структурно-логічна схема кластеризації рекреаційно-туристичного бізнесу (рис. 3), в якій окреслена логіка виникнення ефекту синергії від мережевої взаємодії підприємств, які діють розрізнено в умовах потужних флуктуаційних коливань на туристичному ринку, однак за умови наявності всіх необхідних елементів кластерної моделі готові самоорганізуватися заради взаємовигідної співпраці. Така самоорганізація підтримується існуючими тенденціями глобалізації туристичної галузі та організуючим впливом з боку органів публічної влади. Результатом функціонування кластера є синергетичний туристичний продукт, що характеризується комплексністю, диверсифікованістю та інноваційністю і оцінюється за критеріями економічної доцільності, соціальної ефективності та екологічної безпечності. Завдяки діяльності кластерів відбувається трансформація інформаційно-комунікаційного середовища

туристичного бізнесу як результат формування стійких мережевих взаємозв'язків між учасниками кластера та іншими зацікавленими суб'єктами. У свою чергу, це є ознакою синхронізації їх зусиль щодо розбудови туристичної індустрії регіону, що розглядається як імпульс для зростання на засадах сталого розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, кластеризація рекреаційно-туристичного бізнесу сприяє як підвищенню конкурентоспроможності галузі, так і прискоренню регіонального розвитку. Туристичний кластер розглядається як складна система, що виникає як своєрідне переплетіння коопераційних зв'язків та конкурентних відносин партнерів з різними масштабами діяльності, галузевою належністю, юридичним статусом, однак зі спільними комерційними інтересами або науково-практичними поглядами щодо розв'язання певних проблем. Кластеризація є своєрідною реакцією на флуктуаційні коливання, що перманентно відбуваються як на регіональних туристичних ринках, так і у світовому масштабі. По суті, це момент біфуркаційного перетворення рекреаційно-туристичної сфери, що набуває ознак мережі, взаємодія учасників якої, у свою чергу, формує оновлений інформаційно-комунікаційний простір, де відбувається вільний обмін інформацією, знаннями, компетентностями. У кластерній мережі виникають ефекти синергії, які дозволяють оперативно акумулювати необхідні ресурси, досягати економії за рахунок спільного використання складових туристичної інфраструктури, удосконалювати технології надання туристичних послуг та управління туристичними підприємствами. Ці ефекти, власне, корелюють з проявами регіональної агломерації, що дозволяє отримувати вигоди від територіальної концентрації діяльності у тих регіонах, які мають рекреаційно-туристичний потенціал і лише потребують додаткового імпульсу для його якнайповнішого розкриття та реалізації. Синергізм проявляється спочатку у підвищенні якості туристичного продукту (забезпеченні його комплексності, диверсифікованості, інноваційності, а відтак – атрактивності для споживачів), згодом – у зростанні туристичних потоків, суттєвому збільшенні показників прибутковості окремих підприємств та нарощуванні темпів соціально-економічного розвитку регіону й обсягів вкладених інвестицій у рекреаційно-туристичну галузь. Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності вироблення загального механізму синергетичної кластеризації рекреаційно-туристичного бізнесу в сучасних умовах господарювання.

Список використаних джерел:

1. Бошота Н. В. Перспективи кластерної моделі розвитку підприємств туризму в Україні. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. Вип. 6. С. 191–194.
2. Гонта О. І. Імпульси регіонального розвитку на основі кластеризації сфери туризму та рекреації. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 1 (21). С. 142–150.
3. Маслиган О., Касинець О. Інтеграційна модель розвитку сфери туризму та рекреації у фокусі переваг і перспектив регіонального управління. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2020. Вип. 1 (24). С. 173–183.
4. Юхновська Ю. О. Теоретичний підхід до визначення економічної категорії “туристичний кластер”. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6.1-1. С. 131–135. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2019_6 (дата звернення: 30.08.2022).
5. Семенова М. В. Туристичний кластер як інноваційний інструмент підвищення конкурентоспроможності туристичної галузі. *Сучасні проблеми розвитку права та економіки в інноваційному суспільстві*: зб. наук. пр. за матеріалами II Інтернет-конференції (м. Харків, 29 листопада 2019 р.). Харків : НДІ ПЗІР НАПрНУ. С. 167–172.
6. Тимошенко Т. О. Кластерний підхід до розвитку туристичної галузі України як пріоритетний напрям державної політики підвищення конкурентоспроможності регіонів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія “Державне управління”*. 2017. № 2. С. 55–60.
7. Ключенко А. В. Інтегральна оцінка синергетичного ефекту як показник ефективності рекреаційного кластеру. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 542–546. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/112.pdf> (дата звернення: 30.08.2022).
8. Меленюк В. О., Тивоненко Г. І. Наукові основи формування та розвитку прикордонних туристичних кластерів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 6. С. 93–97.
9. Давиденко І. В. Туристичні кластери як напрям регулювання туристичного бізнесу. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 28-1. С. 68–72. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/28_1_2018/16.pdf (дата звернення: 30.08.2022).
10. Давиденко І. В., Михайлюк О. Л. Механізми державного регулювання кластерної політики у туристичному бізнесі України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. Вип. 3 (20). С. 70–75. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/12.pdf (дата звернення: 30.08.2022).
11. Зайцева В. М. Особливості формування туристичних кластерів у Запорізькому регіоні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 10. С. 586–590. URL: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/122.pdf> (дата звернення: 30.08.2022).
12. Коляденко С. В. Формування іміджу регіону в умовах розвитку туристичних кластерів. *Економіка і організація управління*. 2018. Вип. 3. С. 16–23. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eiou_2018_3_4 (дата звернення: 30.08.2022).
13. Парфінченко А. Ю., Босенко К. І. Кластеризація як напрям рекреаційно-туристичного розвитку Подільського регіону України. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія “Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм”*. 2018. Вип. 7. С. 122–129.
14. Сорочан В. О. Кластерна модель розвитку промислового туризму. *Молодий вчений*. 2015. № 6 (2). С. 69–71.
15. Комліченко О. О., Ротань Н. В. Стратегічне управління регіональним розвитком туризму на основі кластерного підходу. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія “Економічні науки”*. 2015. Вип. 10 (3). С. 101–105.
16. Васільєва Л. М., Дацій Н. В. Кластер як механізм модернізації рекреаційної сфери регіону. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7094> (дата звернення: 04.09.2022).
17. Атаманчук З. А. Формування мережевої туристичної індустрії як форма глобальної інтеграції країн. *Економічний простір*. 2019. № 141. С. 49–64.
18. Тищенко О. М., Петрова Н. Б. Особливості туристських кластерів як синтетичних утворень. *Проблеми економіки*. 2009. № 3. С. 24–30.
19. Королюк Ю. Г. Виявлення перспективних кластерних формувань як засіб управління соціально-економічним розвитком регіону: синергетичні аспекти. *Економіка та держава*. 2010. № 12. С. 87–89.
20. Коваленко С. І. Розвиток концепції синергізму в економіці кластерних промислових систем. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2016. № 1. С. 55–65.
21. Ільчук В. Синергетичний ефект функціонування кластера. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2019. № 1 (17). С. 9–18.
22. Голік І. Л. Синергетичний ефект діяльності кластерних формувань. *Ефективна економіка*. 2015. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4053> (дата звернення: 02.09.2022).
23. Matthews R. The Organization Matrix and the Evolutions of Strategy (Part 2). *Economic Strategies*. 2005. Vol. 33–34. № 07–08.
24. Кравченко О. С. Практичні аспекти оцінки синергії як основного критерію відбору ефективних угод злиття або поглинання при трансформації бізнес-моделей вітчизняних підприємств. *Механізм регулювання економіки*. 2014. № 2. С. 79–87.

25. Шпортько Г. Ю., Вишневецька М. К. Дослідження методів визначення синергетичного ефекту кластерних структур. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 9. С. 716–721. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/122.pdf (дата звернення: 07.09.2022).
26. Квілінський О., Степанова Т. Кластеризація як спосіб підвищення стійкості суб'єктів малого бізнесу. *Економічний вісник Донбасу*. 2010. № 1 (19). С. 150–158.
27. Самійленко Г. Основні характеристики та синергійний ефект кластерних структур регіону. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2020. № 3 (23). С. 83–92.
28. Ястремська О. О. Визначення атрактивності туристичних компаній у міжнародному туризмі. *Економічний часопис-XXI*. 2014. № 11–12. С. 124–127.

References:

1. Boshota N. V. (2017) Perspektyvy klasternoi modeli rozvytku pidpriemstv turyzmu v Ukraini [Perspectives of cluster model development of enterprises of tourism in Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy* [Economics and Enterprise Management], vol. 6, pp. 191–194.
2. Honta O. I. (2020) Impulsy rehionalnoho rozvytku na osnovi klasteryzatsii sfery turyzmu ta rekreatsii [Impulses of the regional development based on the clusterization of tourism and recreation spheres]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia* [Problems and Prospects of Economics and Management], no. 1 (21), pp. 142–150.
3. Maslyhan O., Kasynets O. (2020) Intehratsiina model rozvytku sfery turyzmu ta rekreatsii u fokusi perevah i perspektyv rehionalnoho upravlinnia [The integration model of the development of tourism and recreation in the focus of the advantages and prospects of regional management]. *Heopolityka Ukrainy: istoriia i suchasnist* [Geopolitics of Ukraine: History and Modernity], vol. 1 (24), pp. 173–183.
4. Yukhnovska Yu. O. (2019) Teoretychnyi pidkhid do vyznachennia ekonomichnoi katehorii “turystychnyi klaster” [Theoretical approach to the definition of the economic category “tourist cluster”]. *Biznes-navihator* [Business Navigator], vol. 6.1-1, pp. 131–135.
5. Semenova M. V. (2019) Turystychnyi klaster yak innovatsiinyi instrument pidvyshchennia konkurentospromozhnosti turystychnoi haluzi [Tourist cluster as an innovative tool to increase the tourism industry competitiveness]. Proceedings of the *Suchasni problemy rozvytku prava ta ekonomiky v innovatsiinomu suspilstvi* (Ukraine, Kharkiv, November 29, 2019), Kharkiv: NDI PZIR NAPrNU, pp. 167–172.
6. Tymoshenko T. O. (2017) Klasternyi pidkhid do rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy yak priorytetnyi napriam derzhavnoi polityky pidvyshchennia konkurentospromozhnosti rehioniv [The cluster approach to the development of tourism industry in Ukraine as a priority direction of the state policy of increasing the competitiveness of regions]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy. Seriiia “Derzhavne upravlinnia”* [Herald of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Public administration], no. 2, pp. 55–60.
7. Kliuchenko A. V. (2016) Intehralna otsinka synerhetychnoho efektu yak pokaznyk efektyvnosti rekreatsiinoho klasteru [Assessment integral of effect synergistic as an indicator efficiency of the recreational cluster]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 9, pp. 542–546. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/112.pdf> (accessed 30 August 2022).
8. Melenyuk V. O., Tivonenko H. I. (2021) Naukovi osnovy formuvannia ta rozvytku prykordonnykh turystychnykh klasteriv [Scientific fundamentals of formation and development of border tourist clusters]. *Investysii: praktyka ta dosvid* [Investment: Practice and Experience], no. 6, pp. 93–97.
9. Davydenko I. V. (2018) Turystychni klasteri yak napriam rehuliuвання turystychnoho biznesu [Tourist clusters as a direction of regulation of the tourist business]. *Prychornomorski ekonomichni studii* [Black Sea Economic Studies], vol. 28-1, pp. 68–72.
10. Davydenko I. V., Mykhayliuk O. L. (2019) Mekhanizmy derzhavnoho rehuliuвання klasternoi polityky u turystychnomu biznesi Ukrainy [Mechanisms of state regulation of cluster policy in Ukraine's tourism business]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia* [Eastern Europe: Economy, Business and Management] (electronic journal), vol. 3 (20), pp. 70–75. Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/20_2019/12.pdf (accessed 30 August 2022).
11. Zaitseva V. M. (2016) Osoblyvosti formuvannia turystychnykh klasteriv u Zaporizkomu rehioni [Features of the tourism clusters' formation in Zaporizhzhya region]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* [Global and National Problems of the Economy] (electronic journal), vol. 10, pp. 586–590. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/10-2016/122.pdf> (accessed 30 August 2022).
12. Kolyadenko S. V. (2018) Formuvannia imidžu rehionu v umovakh rozvytku turystychnykh klasteriv [The region image in the conditions of tourist clusters development]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia* [Economics and Organization of Management], vol. 3, pp. 16–23.
13. Parfinenko A. Iu., Bosenko K. I. (2018) Klasteryzatsiia yak napriam rekreatsiino-turystychnoho rozvytku Podilskoho rehionu Ukrainy [Clusterization as direction of recreational tourist development of the Podilsky region of Ukraine]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Seriiia “Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krainoznavstvo. Turyzm”* [Kharkiv National University named after V.N. Karazin Herald. International relations. Economy. Local studies. Tourism], vol. 7, pp. 122–129.

14. Sorochan V. O. (2015) Klasterna model rozvytku promyslovoho turyzmu [Cluster model of industrial tourism development]. *Molodyi vchenyi* [Young Scientist], no. 6 (2), pp. 69–71.
15. Komlichenko O. O., Rotan N. V. (2015) Stratehichne upravlinnia rehionalnym rozvytkom turyzmu na osnovi klasterneho pidkhodu [Strategic management of regional tourism development based on cluster approach]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky"* [Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic Sciences], vol. 10 (3), pp. 101–105.
16. Vasilieva L. M., Datsii N. V. (2019) Klaster yak mekhanizm modernizatsii rekreatsionoi sfery rehionu [Cluster as a mechanism of modernization of the regional recreational field of the region]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 6. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7094> (accessed 04 September 2022).
17. Atamanchuk Z. A. (2019) Formuvannia merezhevoi turystychnoi industrii yak forma hlobalnoi intehtatsii krain [The network tourist industry formation as a form of global integration of countries]. *Ekonomichniy prostir* [Economic Space], no. 141, pp. 49–64.
18. Tyshchenko O. M., Petrova N. B. (2009) Osoblyvosti turystykykh klasteriv yak syntetychnykh utvoren [Features of tourist clusters as synthetic formations]. *Problemy ekonomiky* [The Problems of Economy], no. 3, pp. 24–30.
19. Koroliuk Yu. H. (2010) Vyiavlennia perspektyvnykh klasternykh formuvan yak zasib upravlinnia sotsialno-ekonomichnym rozvytkom rehionu: synerhetychni aspekty [Identification of promising cluster formations as a means of managing the socio-economic development of the region: synergistic aspects]. *Ekonomika ta derzhava* [Economy and State], no. 12, pp. 87–89.
20. Kovalenko S. I. (2016) Rozvytok kontseptsii synerhizmu v ekonomitsi klasternykh promyslovykh system [The development of synergism conception in the economy of cluster industrial system]. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen* [Socio-Economic Research Bulletin], no. 1, pp. 55–65.
21. Ilchuk V. (2019) Synerhetychnyi efekt funktsionuvannia klastera [Synergetic effect of cluster functioning]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia* [Problems and Prospects of Economics and Management], no. 1 (17), pp. 9–18.
22. Golik I. L. (2015) Synerhetychnyi efekt diialnosti klasternykh formuvan [Synergetic effect of cluster formations]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 5. Available at: <https://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4053> (accessed 02 September 2022).
23. Matthews R. (2005) The Organization Matrix and the Evolutions of Strategy (Part 2). *Economic Strategies*. Vol. 33–34. № 07–08.
24. Kravchenko O. S. (2014) Praktychni aspekty otsinky synerhii yak osnovnoho kryteriiu vidboru efektyvnykh uhod zlyttia abo pohlynannia pry transformatsii biznes-modelei vitchyznianskykh pidpriemstv [Practical Aspects of Synergy Assessment as a Principal Criterion for Selection of Efficient Merger or Takeover Agreements under Transformation of Business Models of Domestic Enterprises]. *Mekhanizm rehulivannia ekonomiky* [Mechanism of Economic Regulation], no. 2, pp. 79–87.
25. Shportko H. Iu., Vishnevskaya M. K. (2017) Doslidzhennia metodiv vyznachennia synerhetychnoho efektu klasternykh struktur [Research on methods for determination of the synergistic effect of cluster structures]. *Ekonomika i suspilstvo* [Economy and Society] (electronic journal), vol. 9, pp. 716–721. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/122.pdf (accessed 07 September 2022).
26. Kvilinskyi O., Stepanova T. (2010) Klasteryzatsiia yak sposib pidvyshchennia stiikosti subiektiv maloho biznesu [The Clustering as Method of the Stability Increasing of Small Business Subjects]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu* [Economic Herald of the Donbas], no. 1 (19), pp. 150–158.
27. Samiilenko H. (2020) Osnovni kharakterystyky ta synerhiyni efekt klasternykh struktur rehionu [Main characteristics and synergetic effect of cluster structures of the region]. *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia* [Problems and Prospects of Economics and Management], no. 3 (23), pp. 83–92.
28. Iastremska O. O. (2014) Vyznachennia atraktyvnosti turystychnykh kompanii u mizhnarodnomu turizmi [Definition of travel companies attractiveness in international tourism]. *Ekonomichniy chasopys-XXI* [Economic Annals-XXI], no. 11–12, pp. 124–127.

БУХГАЛТЕРСЬКИЙ ОБЛІК, АНАЛІЗ ТА АУДИТ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-17>
УДК 331:338

Кашчена Н. Б.

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

Чміль Г. Л.

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

Остапенко Р. М.

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

Kashchena Nataliia

Doctor of Economic Sciences, Professor,
State Biotechnological University

Chmil Hanna

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
State Biotechnological University

Ostapenko Roman

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
State Biotechnological University

ЕКОНОМІЧНА АКТИВНІСТЬ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: КОНЦЕПТ, СУТНІСТЬ ТА ВИДИ

ECONOMIC ACTIVITY OF BUSINESS ENTITIES: CONCEPT, ESSENCE AND TYPES

В статті представлено теоретичний базис управління економічною активністю підприємств торгівлі з орієнтацією на її стимулювання і розвиток. Концепт економічної активності обґрунтовано виходячи з сучасних потреб управління економічною діяльністю торговельних підприємств і забезпечення ефективності реалізації функцій управлінського впливу. Визначено характерні ознаки економічної діяльності підприємств торгівлі. Розроблено структурно-логічну модель декомпозиції понять «діяльність», «поведінка», «активність» в площині формування знань про функціонування підприємств. Встановлено зону виникнення, доведено поліаспектність прояву та визначено основні характеристики економічної активності підприємств торгівлі. Сформовано авторський підхід до трактування дефініції «економічна активність підприємства». Визначені архітектурно-композиційні складові та види економічної активності торговельного підприємства.

Ключові слова: підприємство торгівлі, управління, економічне мислення, економічна діяльність, економічна поведінка, економічна активність, види активності.

Effective functioning, competitiveness and sustainable development of trade enterprises are determined by their economic activity in the process of bringing goods from the producer to the direct consumer. The increase and development of economic activity require corresponding changes in technologies for managing the economic behavior of trade enterprises. The purpose of the article is the formation of the concept of economic activity of trade enterprises in the context of ensuring the effectiveness of the implementation of managerial influence functions. Using the methods of scientific abstraction, system analysis, synthesis, terminological and comparative analysis, the quintessence and characteristic features of the economic activity of trade enterprises are determined. It is proven that the nature of economic activity is reflected in the economic behavior of the enterprise and is organically connected with the activity that reflects its intensity, and is formed according to the corresponding functional zones. A structural-logical

model of the decomposition of the concepts "activity", "behavior", "activity" in the plane of knowledge formation about the functioning of trade enterprises has been developed. The polyaspect nature of the manifestation is revealed, the main characteristics are determined, and the author's approach to the interpretation of the definition "economic activity of a trade enterprise" is presented. It is noted that for a comprehensive idea of the economic activity of a trading enterprise, its architecture should be based on the target needs, functions and directions of economic activity in a certain period, take into account the functional zones of economic behavior, structural relationships with the business environment and the potential for their changes in the course of functioning enterprises. The architectural and compositional components and types of economic activity of a trade enterprise are defined. The division of economic activity by functional direction provides an understanding of the determinants of the formation of the potential of economic activity of trade enterprises and a comprehensive analysis of its level.

Keywords: enterprise of trade, management, economic thinking, economic activity, economic behavior, economic activity, types of activity.

Постановка проблеми. Конфігурації господарських зв'язків на макро- і мікрорівнях, що відбуваються за законами самоорганізації та біфуркаційних перетворень, змінюють умови економічної діяльності суб'єктів господарювання та визначають необхідність змін бізнес-моделей і технологій управління економічною поведінкою, орієнтованих на стимулювання їх економічної активності і розвиток. Дедалі більшої вагомості в цьому контексті набуває розробка дієвого механізму підвищення економічної активності підприємств торгівлі. Формування такого механізму, в свою чергу, актуалізує системне дослідження сутності, особливостей прояву та видів економічної активності підприємств з позиції сучасних потреб управління торговельними підприємствами.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної активності суб'єктів господарювання є предметом пильної уваги як вітчизняних, так і зарубіжних науковців, зокрема: І. Вчерешньої, Л. Кіліана, О. Клаверії, Н. Кондрашова, І. Кулиняка, Р. Майо, Е. Монте, Дж. Парка, С. Смирнова, С. Торра, А. Турило, Д. Філіпа та ін. [1–9]. Науковцями розкрито зміст економічної активності підприємств та визначено її характеристики, висвітлено прикладні аспекти вимірювання економічних очікувань та економічної активності суб'єктів господарювання, ідентифіковано канали факторів стимулювання і прогнозування економічної активності підприємств.

Мета дослідження. Метою проведеного дослідження є формування концепту економічної активності підприємств торгівлі в контексті забезпечення ефективності реалізації функцій управлінського впливу.

Виклад основного матеріалу. Відсутність цілісного погляду на економічну активність торговельних підприємств визначає необхідність дослідження базових понять, що її формують, зокрема таких як «діяльність», «економічна діяльність», «активність».

Економічна діяльність є складовою господарської діяльності і здійснюється не лише з метою отримання економічних результатів

у вигляді прибутку, але й з метою досягнення соціальних й екологічних результатів. Тому в контексті функціонування торговельних підприємств, що визначають інфраструктурне забезпечення сфери обігу і споживання та вирізняються характерними особливостями, притаманними процесу доведення товару від виробника до безпосереднього споживача, економічну діяльність доцільно розглядати як сукупність реалізованих ними комерційної, соціальної та екологічної функцій, що здійснюються за активної участі людини в суспільному виробництві, та має характерні ознаки (рис. 1).

Природа економічної діяльності відбивається у економічній поведінці підприємства і органічно пов'язується з активністю, яка відображає її інтенсивність. Економічна поведінка підприємства має ціннісно-сміслову обумовленість, оскільки спрямована на задоволення потреб суб'єкта і пов'язана із розпорядженням економічними ресурсами, та залежно від ціннісних орієнтацій, цілей і домагань здійснюється з різним ступенем активності (активна, пасивна, проактивна, реактивна).

З огляду на типізацію економічної поведінки підприємств та сутність діяльності людини як специфічної форми активності у бізнес-процесах підприємства можна говорити і про економічну активність підприємства як похідну його економічної поведінки (рис. 2), що визначається діями окремих індивідумів на робочих місцях, і формується за відповідними функціональними зонами (комерційна; організаційна; маркетингова; виробнича; інвестиційна; інноваційна; трудова (кадрова); управлінська; ринкова; соціальна; екологічна).

Рациональне управління діями людини на робочому місці забезпечує правильне економічне мислення. По суті це процес осмислення підприємством реальних господарських ситуацій, що підвищує їх ефективність і визначає стиль економічної діяльності та варіативність економічної поведінки торговельного підприємства. Отже, економічне



Рис. 1. Характерні ознаки економічної діяльності підприємств торгівлі

Джерело: розроблено за [10]

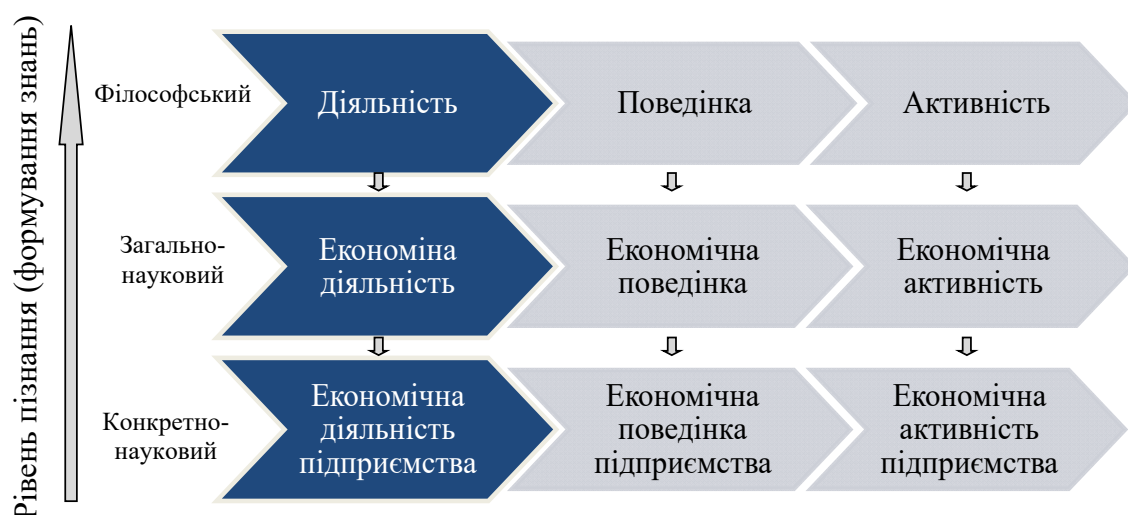


Рис. 2. Структурно-логічна модель декомпозиції понять «діяльність», «поведінка», «активність» в контексті функціонування підприємств

Джерело: [11]

мислення, економічна діяльність та економічна поведінка підприємства перебувають у діалектичній взаємодії. Їх взаємообумовленість, взаємопроникнення і взаємозбагачення визначаються логічністю перебігу процесу спонукання до дій, їх реалізації й прояву та дозволяють обґрунтувати концепт економічної активності підприємства, а саме – економічна активність торговельного підприємства визначається його економічною діяльністю, є формою прояву економічної поведінки та формується під впливом економічного мислення людей, що приймають активну участь у всіх бізнес-процесах, у тому числі комерційних (доведення товару від виробника до безпосереднього споживача), а також ідентифікувати зону виникнення активності (рис. 3).

Активність як прояв діяльності пов'язана з інтенсивністю її змін. З цього випливає, що економічна активність є проявом економічної діяльності, що здійснюється будь-яким суб'єктом для задоволення його та суспільних потреб. Репрезентована в економічній літературі [1–9] варіативність наукової думки щодо сутності економічної активності підприємства доводить поліаспектність її прояву, що визначається такими характеристиками, як:

1) цільова спрямованість економічної політики, що визначає реальні, ініціативні та ефективні дії персоналу підприємства на різних напрямках діяльності, в результаті яких завдяки виробництву та обміну матеріальними благами та послугами задовольняються суспільні потреби;



Рис. 3. Зона виникнення економічної активності підприємства торгівлі

2) рівень компетентності апарату менеджменту, що забезпечує гармонійний і сталий розвиток підприємства в процесі економічної діяльності;

3) комплекс управлінських зусиль, обумовлених виробленими діями і спрямованих на одержання позитивних результатів економічної діяльності, забезпечення динамічності її становлення, реалізації і видозміни в процесі досягнення поставлених цілей у різних напрямках, що визначає певний стан суб'єкта безпосередньо в момент дії;

4) ефективність економічної діяльності (в цілому і за окремими видами), що підтверджує нормальне функціонування всіх підсистем підприємства і забезпечує її результативність;

5) інтенсивність економічної діяльності, що проявляється через зміну у часі та просторі економічних і соціальних результатів функціонування, і є наслідком дії сукупності чинників зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища підприємства.

Зважаючи на те, що економічна активність є проявом різних типів економічної поведінки і визначається економічною діяльністю суб'єкта господарювання, яка здійснюється у взаємозв'язку та взаємообумовленості існуючих бізнес-процесів шляхом реалізації певних функціональних завдань у різних її сферах (управління, виробництво (комерція), фінанси, інвестиції, інновації, кадри тощо), та ґрунтуючись на основних положеннях психологічної концепції мислення, діяльності та активності особистості [1211] допускаємо, що інтерпретувати економічну активність підприємства торгівлі як об'єкт управління можливо через призму системного підходу, і визначати

її як аналітичну інтерпретацію багатоаспектної економічної категорії, яка через сукупність взаємообумовлених і взаємопов'язаних показників ефективності і результативності різних видів економічної діяльності характеризує стан та інтенсивність розвитку у часі і просторі різних типів економічної поведінки в онтогенезі на засадах економічного мислення та адаптації до змін зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища.

Стосовно видових проявів активності на рівні підприємств зазначимо, що оскільки підприємства в процесі економічної діяльності вирішують низку завдань у комерційній, фінансовій, кадровій, управлінській, інвестиційній, інноваційній, соціальній, ринковій сферах, цілком правомірно вважати, що формування економічної активності підприємства залежить від активності в цих сферах. Отже, для комплексного уявлення про економічну активність торговельного підприємства її архітектоніка має ґрунтуватись на цільових потребах, функціях і напрямках здійснення економічної діяльності у визначеному періоді, враховувати функціональні зони економічної поведінки, структурні взаємозв'язки із бізнес-середовищем та потенціал їх змін в процесі функціонування підприємства. Виходячи з цього можливим є поділ економічної активності за: функціональною спрямованістю (комерційна, фінансова, управлінська, кадрова (трудова), ринкова, інноваційна, інвестиційна, соціальна, екологічна тощо) (табл. 1); взаємодією з бізнес-середовищем (зовнішня і внутрішня); потенціалом зміни (набута та успадкована).

Критерієм розмежування економічної активності підприємств торгівлі залежно від

потенціалу змін структурних взаємозв'язків із бізнес-середовищем в процесі діяльності, є динамічна рівновага, до якої підприємство прагне, та рух, що проявляється через інтенсивність його функціонування та розвитку. Так, протягом життєвого циклу підприємства як цілісної органічної системи відбувається постійний перехід її одного стану в інший.

Подібна динаміка станів відображає перебіг процесу виконання основних функцій, що визначається умовами оточуючого середовища, та характеризує поведінку підприємства в часі і просторі. З огляду на це, сукупність точок у просторі, в яких підприємство досягає стану динамічної рівноваги, можна розглядати як лінію бажаної (запланованої) його поведінки, коли узгоджуються потреби та ресурси підприємства, як траєкторію його еволюції. Відтак економічну активність підприємства надається можливим розглядати як активність щодо досягнення намічених цілей у конкретний період часу за певних умов. Перехід підприємства від однієї траєкторії функціонування до іншої відбувається під впливом безлічі чинників, джерелом виникнення яких

є зовнішнє і внутрішнє бізнес-середовище, і по суті являє собою зміну динамічної рівноваги та встановлення її на іншому рівні, що фактично засвідчує перехід на якісно новий щабель розвитку. Набута активність є результатом відповідної реакції зовнішньої та внутрішньої активності на вплив дестабілізуючих чинників бізнес-середовища, що апіорі обумовлює зміну успадкованої активності. У кожному наступному моменті часу набута активність стає успадкованою через набутий досвід взаємодії із бізнес-середовищем у попередньому моменті часу та через необхідність реагувати на вплив дестабілізуючих зовнішніх і внутрішніх чинників в даний момент.

Викладений концепт економічної активності дозволяє представити торговельне підприємство у вигляді динамічної системи із притаманним лише їй власним рухом у часі і просторі, що забезпечує формування уявлення про стан його економічної діяльності в певний момент часу, подальшу економічну поведінку та розвиток. Крім того, дозволяє обґрунтовано підходити до виявлення причинно-наслідкових взаємозв'язків та вектору

Таблиця 1

**Видовий склад економічної активності підприємств торгівлі
за функціональною спрямованістю їх діяльності**

№ з/п	Вид активності	Характеристика
1	Комерційна	Характеристика комерційної поведінки підприємства, що відображає ефективність комерційної діяльності із закупівлі і продажу товарів (послуг), та інтенсивність її змін
2	Фінансова	Характеристика фінансової поведінки підприємства, що відображає ефективність фінансової діяльності з питань формування і використання фінансових ресурсів, та інтенсивність її змін
3	Кадрова (трудова)	Характеристика поведінки підприємства у роботі з персоналом, що відображає ефективність використання трудового потенціалу найманих робітників та інтенсивність її змін
4	Інвестиційна	Характеристика інвестиційної поведінки підприємства, що відображає ефективність формування інвестиційних ресурсів та їх використання в процесі реального і фінансового інвестування, й інтенсивність її змін
5	Інноваційна	Характеристика інноваційної поведінки підприємства, що відображає ефективність його діяльності з питань залучення та реалізації інновацій в процесі здійснення економічної діяльності, та інтенсивність її змін
6	Ринкова	Характеристика ринкової поведінки підприємства, що відображає ефективність його діяльності з питань посилення позицій підприємства на товарному і фондовому ринках, та інтенсивність її змін
7	Управлінська	Характеристика організаційної поведінки підприємства, що відображає ефективність дій управлінського персоналу з питань організації, продуктивного виконання та підвищення результативності спільної суспільно-корисної діяльності, а також інтенсивність її змін
8	Соціальна	Характеристика соціальної поведінки підприємства, що відображає ефективність його діяльності з питань забезпечення ефективної взаємодії із бізнес-середовищем на засадах соціальної відповідальності, та інтенсивність її змін
9	Екологічна	Характеристика екологічної поведінки підприємства, що відображає ефективність його діяльності з питань екологічно мотивованого виконання бізнес-процесів за всіма функціональними напрямками

потенційних можливостей покращення економічної активності торговельних підприємств і потенціалу її формування у сучасному бізнес-середовищі. Він є також підґрунтям для встановлення критеріїв ідентифікації економічної активності підприємств торгівлі, і на їх підставі у подальшому – формування системи показників для її оцінки.

Висновки. В процесі дослідження доведено, що економічна активність має провідну роль в концептуальній схемі розвитку суб'єкта економічної діяльності, пов'язаної із створенням, розподілом і споживанням життєвих благ. Це комплексна багатогранна категорія, що є проявом економічної поведінки

підприємства, яка формується під впливом економічного мислення в процесі виконання функціональних завдань у комерційній, фінансовій, кадровій, управлінській, інвестиційній, інноваційній, соціальній, ринковій сферах, і характеризується інтенсивністю змін у часі і просторі економічності, ефективності та результативності економічної діяльності (в цілому і у розрізі її функціональних спрямувань) й стійкості економічного зростання. На перспективу для поглиблення розуміння детермінант її формування доцільним є здійснення статистичного аналізу розвитку потенціалу економічної активності підприємств торгівлі.

Список використаних джерел:

1. Кулиняк І. Я. Теоретичні аспекти трактування поняття «економічна активність підприємства». *Вісник Київського національного університету технологій та дизайну. Серія : Економічні науки*. 2017. № 4. С. 69–79.
2. Турило А. М., Вчєрашня І. С. Теоретико-методичні підходи до визначення поняття «економічна активність підприємства». *Фінанси України*. 2011. № 10. С. 79–84.
3. Kilian L. Measuring global real economic activity: Do recent critiques hold up to scrutiny? *Economics Letters*. 2019. № 178, May. P. 106–110.
4. Claveria O., Monte E., Torra, S. A new approach for the quantification of qualitative measures of economic expectations. *Quality & Quantity*. 2017. № 51(6). P. 2685–2706.
5. Smirnov S. V., Kondrashov N. V. Indices of regional economic activity for Russia. In *Business Cycles in BRICS*. Springer, Cham. 2019. P. 363–375.
6. Caballero J., Fernández A., Park J. On corporate borrowing, credit spreads and economic activity in emerging economies: An empirical investigation. *Journal of International Economics*. 2019. № 118. P. 160–178.
7. Maio P., Philip D. Economic activity and momentum profits: Further evidence. *Journal of Banking & Finance*. 2018. № 88. P. 466–482.
8. Кащенко Н. Б. та ін. Ділова активність підприємства: сутність та методика аналізу : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2016. 196 с.
9. Davydova O., Chebanova N., Kashchena N., Chmil H., Protsenko V. Economic activity of enterprises: methodical aspects of assessment. *SHS Web of Conferences*. 2019. Vol. 67. URL: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTIUkrSURT2019_06012/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06012.html.
10. Чумак О. В. Економічна діяльність підприємств: сутність, концептуальна парадигма, регулювання. *Економічний дискурс*. 2019. Вип. 2. С. 104–112.
11. Кащенко Н. Б. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною активністю підприємств торгівлі: теорія, методологія, практика. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2021. 389 с.
12. Мисловська І. Економічний стиль мислення як компонент життєвого світу сучасної людини. URL: http://vlp.com.ua/files/20_42.pdf.

References:

1. Kulinyak I. Ya. (2017) Teoretichni aspekti traktuvannya ponyattya «ekonomichna aktivnist' pidpriemstva» [Theoretical aspects of the interpretation of the concept of «economic activity of the enterprise»]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design. Series: Economic sciences*. № 4. P. 69–79. (in Ukrainian)
2. Turilo A. M., Vcherashnya I. S. (2011) Teoretiko-metodichni pidhodi do viznachennya ponyattya «ekonomichna aktivnist' pidpriemstva» [Theoretical and methodological approaches to the definition of the concept of «economic activity of the enterprise»]. *Finances of Ukraine*. № 10. P. 79–84. (in Ukrainian)
3. Kilian L. (2019) Measuring global real economic activity: Do recent critiques hold up to scrutiny? *Economics Letters*. № 178, May. P. 106–110.
4. Claveria O., Monte E., Torra, S. (2017) A new approach for the quantification of qualitative measures of economic expectations. *Quality & Quantity*. № 51(6). P. 2685–2706.
5. Smirnov S. V., Kondrashov N. V. (2019) Indices of regional economic activity for Russia. In *Business Cycles in BRICS*. Springer, Cham. P. 363–375.
6. Caballero J., Fernández A., Park J. (2019) On corporate borrowing, credit spreads and economic activity in emerging economies: An empirical investigation. *Journal of International Economics*. № 118. P. 160–178.

7. Maio P., Philip D. (2018) Economic activity and momentum profits: Further evidence. *Journal of Banking & Finance*. № 88. P. 466–482.
8. Kashchena N. B. ta in. (2016) *Dilova aktivnist' pidpriemstva: sutnist' ta metodika analizu : monografiya* [Business activity of the enterprise: essence and method of analysis: monograph]. Kharkiv: I.S. Ivanchenko Publishing House, 196 p. (in Ukrainian)
9. Davydova O., Chebanova N., Kashchena N., Chmil H., Protsenko V. (2019) Economic activity of enterprises: methodical aspects of assessment. *SHS Web of Conferences*. Vol. 67. Available at: https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2019/08/shsconf_NTIUkrSURT2019_06012/shsconf_NTI-UkrSURT2019_06012.html.
10. Chumak O. V. (2019) Ekonomichna diyal'nist' pidpriemstv: sutnist', konceptual'na paradigma, reguluvannya [Economic activity of enterprises: essence, conceptual paradigm, regulation]. *Economic discourse*. Vol. 2. P. 104–112. (in Ukrainian)
11. Kashchena N. B. (2021) *Oblikovo-analitichne zabezpechennya upravlinnya ekonomichnoyu aktivnistyu pidpriemstv torgivli: teoriya, metodologiya, praktika* [Accounting and analytical management of the economic activity of trade enterprises: theory, methodology, practice]. Kharkiv: I.S. Ivanchenko Publishing House, 389 p. (in Ukrainian)
12. Mislovs'ka I. (2008) Ekonomichnij stil' mislennya yak komponent zhittevogo svitu suchasnoi lyudini [Economic style of thinking as a component of the life world of a modern person]. Available at: http://vlp.com.ua/files/20_42.pdf. (in Ukrainian)

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/66-18>

УДК 336.741

Шульжик Ю. О.

кандидат технічних наук, директор,
Прикарпатський інститут імені Михайла Грушевського
Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Трускавець
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1699-054X>

Грицько Р. Ю.

доктор наук державного управління,
заслужений професор Європейського професорського докторату,
кандидат медичних наук, доцент кафедри інфекційних хвороб,
Львівський національний медичний університет імені Данила Галицького
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7086-8399>

Пеканець С. Р.

магістр,
Львівський національний університет ветеринарної медицини
та біотехнологій імені Степана Гжицького

Shulzhyk Yurii

Candidate of Technical Sciences, Director,
Mykhailo Hrushevsky Precarpathian Institute
of the Interregional Academy of Personnel Management, Truskavets

Gritsko Roman

Doctor of Science in Public Administration,
Honored Professor of the European Professor's Doctorate,
Candidate of Medical Sciences, Associate Professor of Infectious Diseases,
Danylo Halytsky Lviv National Medical University

Pekanets Solomiya

Master,
Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology
named after Stepan Gzhysky

УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

MANAGEMENT OF CHANGES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

Мета роботи полягає в дослідженні та обґрунтуванні особливостей управління змінами в умовах цифровізації в залежності від впливу різноманітних факторів на ефективність цифрової трансформації, методології, підходів, передових практик та інструментів управління, що впливають на прискорення цифрової трансформації. В статті обґрунтовано, що організаціям необхідно краще розвивати здатність до сприйняття змін в бізнесі, а це означає, що вони усвідомлюють нові технологічні тенденції та зміни у бізнес-середовищі і здатні швидко впроваджувати необхідні зміни. Методологія. У роботі нами використано метод опису для уточнення окремих понять цифрової трансформації. На основі використання методів аналізу і синтезу проаналізовано фактори, передові практики та інструменти впровадження цифрової трансформації; використано індуктивний метод для формування переліку факторів ефективності цифрової трансформації, які можна використовувати в будь-якій організації як інструмент для більш успішного управління змінами в умовах цифровізації. Наукова новизна: важливо, щоб керівництво взяло на себе відповідальність за підготовку, моніторинг прогресу та вжиття заходів щодо трансформації, а не лише деле-

гувало це керівнику з питань інформації або керівнику з оцифровки, що часто зустрічається на практиці. Знання сучасних технологій та їх можливостей серед керівників, ефективні управлінські рішення для впровадження нових цифрових технологій та достатні знання щодо використання розроблених інноваційних проектів стають ключовими факторами компетенцій в Індустрії 4.0. У цьому зв'язку в статті доведено, що цифрова трансформація – це не зміни в технології, а змінена стратегія організації, що відображається в іншому способі мислення. Акцентовано увагу на доцільності використання підходу РІА. Обґрунтовано, що РІА – це підхід до планування та управління впровадженням усіх типів змін в організації, включаючи цифрові трансформації. В результаті проведеного дослідження встановлено, що на даний час знання та навички керівництва для управління цифровою трансформацією є занадто низькими, не вистачає якісних кадрів, в багатьох організаціях ні керівництво, ні працівники не мають відповідних навичок для успішного управління та впровадження цифрової трансформації. Висновки. Обґрунтовано, що успіх цифрової трансформації вимагає ефективного управління, нового ставлення до працівників, підвищення інноваційності та гнучкості, більшої співпраці та більшої готовності до постійних змін з боку не лише керівників, а й усіх працівників, що вимагає володіння новими цифровими компетенціями. Таким чином, крім сучасних підходів управління кадрами, готовність та можливості для постійного набуття нових цифрових компетенцій будуть ключовими факторами успіху цифрової трансформації в майбутньому.

Ключові слова: зміни, цифрова трансформація, цифрова стратегія, цифрові компетенції, Індустрії 4.0.

The purpose of the research is to study and substantiate the features of change management in the context of digitalization depending on the impact of various factors on the effectiveness of digital transformation, methodology, approaches, best practices and management tools that accelerate digital transformation. The article argues that organizations need to better develop their ability to perceive changes in business, which means that they are aware of new technological trends and changes in the business environment and are able to quickly implement the necessary changes. Methodology. In this paper we used the method of description to clarify certain concepts of digital transformation. Based on the use of analysis and synthesis methods, factors, best practices and tools for implementing digital transformation are analyzed; the inductive method is used to form a list of factors of efficiency of digital transformation that can be used in any organization as a tool for more successful management of changes in the digitalization. Scientific novelty: It is important for management to take responsibility for preparing, monitoring progress and taking action on transformation, and not just delegate it to the information manager or the digitization manager, which is common in practice. Knowledge of modern technologies and their capabilities among managers, effective management solutions for the introduction of new digital technologies and sufficient knowledge of the use of developed innovative projects are key factors of competence in Industry 4.0. In this regard, the article proves that digital transformation is not a change in technology, but a changed strategy of the organization, which is reflected in a different way of thinking. Emphasis is placed on the feasibility of using the RIA approach. It is substantiated that RIA is an approach to planning and managing the implementation of all types of changes in the organization, including digital transformations. The study found that current knowledge and leadership skills for digital transformation management are too low, there is a lack of quality staff, and in many organizations neither management nor employees have the skills to successfully manage and implement digital transformation. Conclusions. It is argued that the success of the digital transformation requires effective management, new attitudes towards employees, increased innovation and flexibility, greater cooperation and greater willingness to constantly change not only managers but all employees, which requires new digital competencies. Thus, in addition to modern approaches to human resource management, readiness and opportunities for continuous acquisition of new digital competencies will be key factors in the success of digital transformation in the future.

Keywords: change, digital transformation, digital strategy, digital competencies, Industries 4.0.

Постановка проблеми. Цифрові технології сприяють серйозним змінам стосовно того, як працюють окремі люди, організації та суспільство в цілому. Цифрова стратегія часто є лише планом оцифрування певних сфер, замість того, щоб комплексно враховувати всі елементи бізнес-стратегії на основі використання можливостей найрізноманітніших цифрових технологій.

Цифрова трансформація (DT) являє собою перехід організації від третьої до четвертої промислової революції або Індустрії 4.0, у якій організації будуть досягати та підтримувати довгострокове лідерство на ринку завдяки безперервним інноваціям, маневреності, адаптації та створенню нових можливостей [1]. Ці особливості характерні для організацій, які досягли п'ятого етапу моделі 5S-DT.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найбільш актуальні питання управління

цифровими трансформаціями вивчали вітчизняні та зарубіжні науковці: Сенкевич О., Бей Г., Середя Г., Saldanha, T., Malyk I., Fishchuk V., Kae G. та інші. Багато дослідників у світі та в Україні висловлюють різні думки щодо сутності нових економічних понять, зокрема таких, як «інформаційне суспільство», «економіка знань», «мережева економіка», називаючи їх синонімами (Malyk I., 2013), або такими, що один може бути складовою іншого тощо. Доволі часто вживають термін «економіка даних», що визначається як діяльність, в якій ключовими факторами виробництва є цифрові дані та їх використання, що дозволяє суттєво збільшити ефективність змін в різних видах економічної діяльності (Fishchuk, V. 2017). До основних понять, що стосуються змін у сфері цифрової економіки, слід віднести такі: «блокчейн»; «криптовалюта»; «великі дані»; «архітектура

та інфраструктура цифрової економіки»; «с마트-місто» (регіон, країна); «ідентифікація та аутентифікація особи»; «електронні послуги»; «електронний документообіг»; «електронний банкінг»; «кібербезпека»; «е-навчання» тощо (Orlov and Hrapovich, 2018). Проте, процеси управління змінами та зумовленого ними розвитку та перетворення економіки в цифрову відбуваються під впливом багатьох факторів, які потребують подальшого дослідження.

Мета статті. Метою даної статті є дослідження та обґрунтування особливостей управління змінами в умовах цифровізації в залежності від впливу різноманітних факторів на ефективність цифрової трансформації, методології, підходів, передових практик та інструментів управління, що впливають на прискорення цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу. Салдана Т. (2019) [1, с. 7] розуміє цифрову трансформацію як міграцію організацій від третьої до четвертої промислової революції. Основним драйвером стають великі комп'ютерні потужності, які вже не дорогі і ціни на які все ще падають. Для організацій це означає необхідність якнайшвидшого створення «цифрової магістралі», на якій вони розроблятимуть нові продукти та послуги, нові способи ведення бізнесу та нові бізнес-моделі.

«Використання цифрової економіки в світі стає повсякденною нормою. Сьогодні такі сфери життєдіяльності як медицина, безпека, освіта, транспорт, екологія, туризм неможливо уявити без використання інформаційно-комунікаційних технологій. Тому постійно постає питання у розширенні наукових досліджень, методичних підходів до розвитку цифрової економіки» [2].

Практика показує, що у випадку невдалої трансформації організації зазнають краху, оскільки будуть витіснені з ринку тими, хто є більш успішний. Організації намагаються досягти кількох цілей за допомогою цифрової трансформації, які стосуються зниження витрат, швидкості бізнес-процесів, цифрового підключення бізнес-процесів, якості, гнучкості, а також знань та інновацій. На нашу думку, організаціям необхідно краще розвивати здатність до сприйняття змін в бізнесі, а це означає, що вони усвідомлюють нові технологічні тенденції та зміни у бізнес-середовищі і здатні швидко впроваджувати необхідні зміни.

В основі цифрової трансформації лежать такі складові:

- Бізнес-процеси;
- Технології;

– Бізнес-моделі (інновації);

– Цифрові компетенції: Співробітників, Клієнтів, Партнерів.

Незважаючи на те, що сьогодні всі говорять про цифрову трансформацію, можна сказати, що більшість організацій все ще оновлюють свій бізнес, і лише невелика частина існуючих організацій намагається встановити нову або значно оновлену бізнес-модель і надати працівникам відповідні компетенції для її реалізації.

Цифрову трансформацію можна визначити як інтеграцію цифрових технологій у всі сфери, що призводить до фундаментальних змін у тому, як компанії працюють і створюють цінність клієнтам, а також як процес переміщення організації від старого стану до нових способів роботи та мислення з використанням цифрових, соціальних, мобільних та інноваційних технологій.

Таким чином, цифрова трансформація – це не зміни в технології, а змінена стратегія організації, що відображається в іншому способі мислення. Тому мова йде про зміни в управлінні, використання нових підходів, заохочення інновацій та впровадження нових бізнес-моделей, які включають оцифровку активів та більш широке використання технологій для покращення роботи працівників, запитів клієнтів, можливостей постачальників, партнерів та інших зацікавлених сторін. Таким чином, цифрова трансформація є дуже великим культурним викликом, з яким уже сьогодні стикаються більшість організацій.

Поряд з цим Saldanha T. (2019) вважає, що близько 70% цифрових перетворень зазнають невдач. На його думку, причиною такого великого відсотка невдач є відсутність чітких методологій чи підходів як для правильного початку трансформації, так і для збереження досягнутих переваг після завершення окремої трансформації. Необхідно враховувати, що DT не є одноразовим проектом, а швидкі зміни та адаптація до середовища повинні стати постійною практикою організації, яка позитивно сприймається всіма працівниками. Для того, щоб трансформація була успішною, необхідно спочатку оцінити поточну ситуацію або поточний рівень, на якому перебуває організація, і знати характеристики наступного бажаного рівня, щоб правильно спланувати впровадження ключових змін. Менеджери (директори, члени правління), які повинні взяти на себе відповідальність за DT, можуть скористатися п'ятиступінчастою моделлю DT (модель 5S-DT) [1].

В організації на індивідуальному рівні виокремлюють [4]:

– Рівень 1 – Основи: автоматизація внутрішніх процесів, наприклад продажів, виробництва, фінансів, використання систем ERP або інших бізнес-додатків. Тому мова йде про автоматизацію ручних завдань (оцифрування) та збирання даних, що закладає основу для початку трансформації.

– Рівень 2 – Блоки: окремі відділи починають використовувати сучасні технології для створення нових бізнес-моделей (наприклад, Інтернет речей для змін у виробництві чи логістиці, блокчейн у фінансових операціях, додаток для прямих онлайн-продажів). Ці зміни є ізольованими, але досі ще не існує комплексної стратегії трансформації на організаційному рівні.

– Рівень 3 – Часткова синхронізація трансформації: керівництво визнає силу впливу сучасних цифрових технологій і готує цифрову стратегію. Окремі частини організації почали працювати в тому ж напрямку, але в організації все ще існує поєднання старих і нових технологій, моделей, процесів і продуктів. «Цифровий хребет» ще не створений, як і нові цифрові бізнес-моделі. Інноваційна та гнучка організаційна культура все ще знаходиться на стадії становлення.

– Рівень 4 – Повна синхронізація трансформації: вказує на момент, на якому встановлюється цифрова платформа або нова бізнес-модель, оптимізуючи таким чином організацію (єдина трансформація). Однак у ній ще не розвинена здатність постійно адаптуватися, тому дуже скоро може загрожувати новий зрив (технологічний чи бізнесу в цілому).

– Рівень 5 – Інновації та гнучкість: на цьому рівні організація створює цифрові можливості та інноваційну і гнучку організаційну культуру, що дозволяє їй постійно змінюватися / трансформуватися і таким чином зберігати лідируючі позиції на ринку, незважаючи на багато ризиків і загроз.

Кінцевою метою успішної цифрової трансформації є збереження лідируючої позиції на ринку за допомогою безперервних інновацій (рівень 5). Для цього організаціям здебільшого доводиться проходити всі нижчі етапи (шляхом злиття та інтенсивного виконання заходів можливі також стрибки) і вдосконалюватися на кожному етапі. Виняток становлять цифрові організації, які вже отримали початкову перевагу, синхронізовану цифрову платформу та цифрову бізнес-модель (рівень 4), їх завдання – створити таку організаційну культуру, яка зможе постійно утримувати лідируючі позиції на ринку (рівень 5).

Успіх цифрової трансформації багато в чому залежить від чітко визначеної цифрової

стратегії, яка має повну підтримку керівництва. Важливо, щоб керівництво взяло на себе відповідальність за підготовку, моніторинг прогресу та вжиття заходів щодо трансформації, а не лише делегувало це керівнику з питань інформації або керівнику з оцифровки, що часто зустрічається на практиці. Існує думка, що DT – це впровадження цифрових технологій в області IT-відділу. На додаток до вищезазначеного, причина криється в часто недостатніх цифрових навичках директорів і управлінського персоналу, щоб оцінити, які можливості для трансформації пропонують їм певні технології і де саме вони можуть використовувати їх у діяльності компанії.

За оцінками консалтингової фірми McKinsey [5], менше 20% управлінського персоналу мають достатню цифрову компетенцію і менше 5% організацій мають технологічний комітет, який міг би до певної міри компенсувати цей недолік. Тому кожен керівник бізнес-функції чи бізнес-підрозділу повинен приймати та відповідати за рішення щодо оцифровки та трансформації тієї частини компанії, за яку він відповідає, контролювати впровадження та усувати перешкоди, а не делегувати це своїм підлеглим.

В результаті проведеного дослідження [6] нами встановлено, що на даний час знання та навички керівництва для управління цифровою трансформацією є занадто низькими (середнє значення 3,27).

Дослідження показують, що сьогодні не вистачає якісних кадрів, в багатьох організаціях ні керівництво, ні працівники не мають відповідних навичок для успішного управління та впровадження цифрової трансформації. Дослідження [6] показує, що хороші працівники хочуть працювати в більш зрілих цифрових організаціях і постійно розвивати свої компетенції. Таким чином, більш зрілі в цифровому відношенні організації мають перевагу в придбанні нових перспективних кадрів. Однак менш зрілі ризикують бути залишеними наявними працівниками, якщо їм не буде забезпечено достатню підготовку та кар'єрне зростання.

Знання сучасних технологій та їх можливостей серед керівників, здатність приймати оптимальні управлінські рішення для впровадження трансформаційних змін та знання щодо використання розроблених інноваційних рішень стають ключовими групами компетенцій, які потрібні працівникам в Індустрії 4.0. Персонал з хорошими цифровими компетенціями, безумовно, буде одним із ключових факторів, що відрізнятимуть успішні організації від невдалих.

Вважаємо, що для того, щоб забезпечити достатню кількість якісного персоналу, потрібно проводити діяльність у кількох напрямках:

- зміни в методах придбання, розвитку та управління персоналом;
- виявлення, залучення та утримання висококваліфікованих кадрів;
- розробка інноваційних, зручних для користувача підходів до навчання для набуття різних цифрових компетенцій, таких як: онлайн-курси, вебіари або цифровий тренінг;
- забезпечення додаткового навчання всіх працівників.

Важливим і актуальним є управління DT за допомогою підходу бізнес-інформаційної архітектури (PIA). Ефективність змін цифровізації можна покращити за допомогою підходів та інструментів архітектури бізнес-інформації (архітектура підприємства), яка за допомогою кількох проміжних архітектур дає змогу керувати та забезпечувати узгодженість усіх частин організації. PIA – це усталений підхід до планування та управління впровадженням усіх типів змін в організації, а не лише оцифруванням, зниженням ризику помилок та покращенням управління змінами. Він використовує архітектурні принципи та методи, щоб керувати організацією через бізнес, інформацію, процеси та технологічні зміни, необхідні для реалізації обраних стратегій.

Тому вважаємо, що використання підходу PIA, який підтримується відповідним програмним інструментом, сприятиме більш успішному управлінню проміжними станами (наприклад, на 2-му та 3-му рівнях за моделлю 5S-DT), коли старі та нові процеси повинні співіснувати в організації. Оскільки підхід PIA забезпечує скоординовану, контрольовану та безперервну трансформацію всіх доменів, вважаємо, що, використовуючи цей підхід, організації можуть виконувати цифрову трансформацію набагато успішніше.

Успішну цифрову трансформацію забезпечують не лише технології, а й ефективне управління, яке заохочує до змін та інновацій. Необхідно впровадити методи, процеси та інструменти в організації, які б забезпечували ефективно та гнучке управління проектами, ризиками та змінами, оскільки наукові дослідження показують, що не достатньо практичного досвіду, особливо в середніх та малих організаціях, які також підлягають процесам цифрової трансформації.

Поширеними є методології управління проектами, такі як PMBOK і Prince. Вони є надто обширними і вимагають спеціальних знань

(наприклад, сертифікованих менеджерів проектів), тому вони підходять лише для більших (дорожчих) проектів. Їх недоліком є також відсутність гнучкості. Адаптована методологія, яку необхідно запровадити в організації, повинна значно спростити самі підходи до проекту, і для кожного проекту додатково коригувати їх відповідно до розміру, тривалості, ціни, термінів та інших характеристик проекту. Для найпростіших проектів має сенс дотримуватися лише кількох основних принципів управління проектами. Гнучкі підходи дозволяють керувати проектами з меншою кількістю формальностей і ще більше спілкування між учасниками, тому трансформації є більш прийнятними для більшості проектів [8].

Agile підходи (наприклад, Scrum) дозволяють ітераційну та поетапну реалізацію проектів. Це означає, що доцільно ділити проект на менші частини, а це означає, що можливо швидко знайти певні рішення, які швидко показують переваги (швидкі виграти), а потім оновити ітерації рішення або продукту, які мають більше позитивних переваг: значне зниження ризику невдачі, легкість залучення прихильників під час впровадження проекту та зниження опору змінам, оскільки після кількох ітерацій, які потрібно грамотно вибирати, вже можна отримати значні переваги (швидша реалізація процесів, привабливіший інтерфейс, який залучає більше клієнтів, тощо). Рекомендується також використання програмного забезпечення для управління проектами та різних комунікаційних засобів. Як приклад успішної ітеративної трансформації можна згадати Amazon, який спочатку перетворився з початкового онлайн-книжкового магазину на глобального постачальника широкого спектру продуктів, а згодом і в постачальника комп'ютерної інфраструктури, де можуть створюватися інші роздрібні інтернет-магазини.

Організаційна культура – це зразок цінностей, норм, переконань, установок і припущень, які не обов'язково записуються, але формують поведінку та способи роботи в організації. Для того, щоб організації досягли п'ятого етапу зрілості, їм необхідно поступово змінити свою культуру з традиційної на так звану цифрову організаційну культуру, для якої характерними є [6; 7]:

- схильність до більших ризиків: можна робити помилки, намагатися зупинити невдалі проекти;
- спільне управління замість ієрархічного;
- співробітництво між відділами, що сприяє обміну знаннями та ідеями, таким

чином підвищуючи можливість впровадження інновацій;

- здатність швидко діяти;
- використовувати дані керовані гнучкими рішеннями.

Одна з найбільш відомих класифікацій організаційної культури складається з чотирьох груп: сильної, бюрократичної, індивідуалістичної та матричної культур [8]. Кожен із цих видів потребує різних способів перетворення його у вищезгадані характеристики, а також важливим фактором є необхідність враховувати контекст національної культури.

За останні три десятиліття найбільші зміни у функціонуванні організацій та суспільства в цілому спричинили Інтернет та його сервіси (електронна пошта, всесвітня павутина), соціальні мережі, мобільні технології, а останнім часом і блокчейн-технології. Вони полегшили організаціям вихід у певні галузі та віддалені ринки, суттєво змінили бізнес-моделі та процеси або наблизитися до клієнтів та їхніх потреб. Відомо багато історій успіху, а також невдалий, оскільки деякі організації не змогли скористатися можливостями цифрових технологій і тому були витіснені з ринку. Аналітики та різні дослідження показують, що в найближчі роки основними прогресивними цифровими технологіями (експоненційними технологіями) будуть: штучний інтелект, технологія блокчейн, роботи, дрони, інтелектуальна автоматизація процесів, великомасштабні дані та деякі спеціальні технології, які будуть важливими лише для певних галузей (наприклад, 3D-друк, віртуальна та доповнена реальність, Інтернет речей) [6; 7]. Тому в організаціях необхідно якнайшвидше почати дослідження можливостей цих цифрових технологій, щоб знайти ті сфери організації, які можна було б успішно трансформувати за допомогою конкретної цифрової технології.

Пропонуємо доцільність проведення семінарів з використанням різних методів мозкового штурму та генерування ідей (наприклад, дизайн-мислення), які проводяться з міждисциплінарними групами, що складаються з внутрішнього та зовнішнього персоналу (наприклад, співпраця зі стартап-компаніями). Це також матиме вплив на інші фактори продуктивності, наприклад, підвищення цифрових компетенцій співробітників шляхом обміну знаннями із зовнішніми експертами, збільшення інноваційності, покращення співпраці та інших аспектів цифрової організаційної культури.

Вважаємо цифрову зрілість організації дієвим фактором успіху цифрової трансформації.

Це стан організації, який крім технологічних аспектів включає також здатність швидко розробляти нові бізнес-моделі, продукти чи послуги, гнучкість, інноваційність, володіння необхідними цифровими компетенціями, самоініціативу та залучення працівників для досягнення майбутніх успіхів. На нашу думку, достатня цифрова зрілість насправді є передумовою успішної трансформації, а з іншого боку, успішно реалізовані проекти ДТ підвищують цифрову зрілість.

Науковцями [6] виявлено, що близько 80% в цифровому плані зрілих компаній використовують чітко визначену цифрову стратегію, тоді як лише 15% компаній, які не мають цифрової зрілості, використовують таку стратегію. Вони також вбачають у цьому найбільшу проблему для незрілих в цифровому плані організацій, оскільки не зможуть прогресувати без належної стратегії. Науковці зазначають, що зрілі цифрові компанії зосереджуються на комплексних змінах шляхом інтеграції цифрових технологій, таких як соціальні мережі, Інтернет, мобільні та хмарні технології, тоді як менш зрілі компанії все ще зосереджуються лише на оцифровуванні окремих областей за допомогою однієї технології [5]. Інший фактор, який рішуче відокремлює цифрову зрілість організації від незрілих, це працівники та їх компетенції. Практично незалежно від віку працівники хочуть працювати в цифрову зрілих організаціях, що дають їм змогу постійно здобувати нові компетенції або розвивати таланти.

Проаналізовані фактори, які, виходячи з досвіду впровадження цифрової трансформації за кордоном, мають ключовий вплив на успіх переходу окремої організації з існуючого рівня цифрової зрілості на вищі рівні. Ще раз підкреслимо, що організація 5-го рівня за моделлю 5S-DT має налагоджені цифрові можливості та інноваційну і гнучку організаційну культуру, що дозволяє їй постійно адаптуватися до всіх змін у навколишньому середовищі (нові конкуренти, клієнти, бізнес-партнерів, законодавчі зміни, нові технології...) і успішно зберігає або збільшує свої конкурентні позиції на ринку.

Отже найбільш важливими факторами успіху цифрової трансформації вважаємо наступні:

- Цифрові компетенції;
- Цифрова організаційна культура;
- Проривні технології;
- Цифрова зрілість;
- Управління ДТ з підходом PIA;
- Грамотне керівництво;
- Ефективна стратегія управління.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Проаналізувавши наукові джерела та практики в Україні, нами виявлено, що більшість організацій все ще перебувають на початковому етапі цифрової трансформації за моделлю 5S-DT (рівень 1 або 2). Рівень 3 характеризується розробленою цифровою стратегією, яка поки що недоступна в повній мірі для більшості українських організацій, на додаток до цього вона все ще оновлює внутрішні операції, а також недостатньо зосереджена на задоволенні вимог клієнтів та його потреб.

Ситуація з цифровізацією у нашій країні з року в рік покращується, але, на жаль, вона все ще не досягає середньоєвропейського рівня порівняно з іншими європейськими країнами (Європейська комісія, 2020). Найуспішнішими європейськими країнами в цій сфері є Фінляндія, Швеція та Данія. Лідером цифрових технологій у світі виступає Сінгапур. Усвідомлення важливості успішної трансформації в організаціях існує, але знання факторів ефективності, передової практики та відповідних методологій і управлінських підходів є низьким, що призводить до повільних змін і багатьох невдалих трансформацій (близько 70%).

Проаналізувавши наукові тематичні дослідження у сфері цифрової трансформації та зробивши різноманітні узагальнення, ми сформували список із необхідних семи факторів, які суттєво впливають на успіх цифрової трансформації:

- 1) визначена цифрова стратегія та управлінські навички керівництва;
- 2) наявність відповідних цифрових компетенцій працівників;
- 3) володіння сучасною бізнес-інформацією;
- 4) гнучкість управління;
- 5) цифрова організаційна культура;
- 6) інвестування в найбільш прогресивні цифрові технології: штучний інтелект, аналіз великих баз даних, блокчейн;
- 7) достатня цифрова зрілість для організації, щоб впроваджувати цифрові зміни.

Цифрова трансформація «пов'язана зі змінами, які цифрові технології можуть внести в бізнес-модель компанії, ... продукти або організаційні структури» [8], вона є, мабуть, найбільш поширеною управлінською проблемою для постійних компаній останніх і наступних десятиліть.

На нашу думку, успіх цифрової трансформації вимагає ефективного управління, нового ставлення до працівників, підвищення інноваційності та гнучкості, більшої співпраці та більшої готовності до постійних змін з боку не лише керівників, а й усіх працівників, що вимагає володіння новими цифровими компетенціями. Вважаємо, що окрім сучасних підходів управління кадрами, готовність та можливості для постійного набуття нових цифрових компетенцій будуть ключовими факторами успіху цифрової трансформації в майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Saldanha, T. (2019). Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to take off and stay ahead. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, str. 21–31.
2. Malyk, I. P. (2013), "Trends in information economy development in Ukraine", *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*, no. 1(14), pp. 25–34.
3. Fishchuk, V. (2017), "The digital economy is real". NV Business. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/cifrova-ekonomika-ce-realno-1001102.html>.
4. Сенкевич О. Ф. Методичні підходи щодо моделей трансформації цифрової економіки та суспільства. *Економічні горизонти*. 2018. № 4(7). С. 146–154.
5. Kane, G. C. (2017). Achieving digital maturity. URL: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity/>.
6. Kane, G. C. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. Pridobljeno dne 18. 3. 2019. URL: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf.
7. Ринкевич Н. С. Організаційна культура підприємств: виклики, загрози та тенденції. *Економічний вісник Донбасу*. 2019. № 3(57). С. 123–136.
8. Бей Г. В., Середа Г. В. Трансформація HR-технологій під впливом цифровізації бізнес-процесів. *Економіка і організація управління*. 2019. № 2(34). С. 93–101.
9. Дзяна С. Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31–40. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/efdu_2013_34_5.pdf.

References:

1. Saldanha, T. (2019). Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to take off and stay ahead. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers, str. 21–31.
2. Malyk, I. P. (2013), "Trends in information economy development in Ukraine", *Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management*, no. 1(14), pp. 25–34.

3. Fishchuk V. (2017), "The digital economy is real". NV Business. Retrieved from: <https://nv.ua/ukr/biz/experts/cifrova-ekonomika-ce-realno-1001102.html>.
4. Senkewytsch O. (2018). Methodychny pidhodu chodo modeley transformatsii tsyfrovoy ekonomyky ta suspilstva [Methodical approaches to models of transformation of digital economy and society]. *Ekonomytschny goryzontu*. (in Ukrainian)
5. Kane, G. C. (2017). Achiving digital maturity. Pridobljeno dne 12. 9. 2019 p. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/projects/achieving-digital-maturity>.
6. Kane, G. C. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. Pridobljeno dne 18. 3. 2019. Retrieved from: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/fr/Documents/strategy/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf.
7. Rynkevych N. S. (2019) Orghanizacijna kuljtura pidpryjemstv: vyklyky, zagrozy ta tendenciji [Organizational culture of enterprises: challenges, threats and trends]. *Ekonomichnyj visnyk Donbasu*, no. 3(57), pp. 123–136. (in Ukrainian)
8. Bey G. V., Sereda G. V. (2019) Transformasiya HR-tehnologii pid vplivom tsyfrovizatsii byznes-protseviv [Transformation of HR-technologies under the influence of digitalization of business processes]. *Economics and organization of management*, no. 2(34), pp. 93–101. (in Ukrainian)
9. Dziana, S. R. (2013) Theoretical princip les of change management in modern conditions. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnia*, no. 34, pp. 31–40. (in Ukrainian)

Наукове видання

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

Випуск 3 (66), 2022

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 30.09.2022 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 15,81.
Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 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.