

# МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC  
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

ISSN 2520-2294 (print)  
ISSN 2709-5444 (online)



№ 5 (73) / 2023

1 ТОМ



**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ  
«ІНТЕРНАУКА».**

**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL  
«INTERNAUKA».**

**Series: «Economic sciences»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

*Свідоцтво  
про державну реєстрацію  
друкованого засобу масової інформації  
КВ № 22443-12343Р*

№ 5 (73)

1 том

Київ 2023

ББК 65  
УДК 33  
М-43



Повний бібліографічний опис всіх статей Міжнародного наукового журналу «Інтернаука». Серія: «Економічні науки» представлено в: **Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Наукова періодика України.**

Журнал зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; ResearchBib; Ulrichsweb Global Serials Directory; Google Scholar; Наукова періодика України; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); Electronic Journals Library; Open J-Gate; Academic keys; Staats- und Universitätsbibliothek Hamburg Carl von Ossietzky.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включене до Переліку наукових фахових видань МОН України (категорія «Б»)

Наказ МОН України № 1643 від 28.12.2019

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

281 Публічне управління та адміністрування

292 Міжнародні економічні відносини

### Засновники:

1. Київський кооперативний інститут бізнесу і права.
2. Приватна установа «Науково-дослідний інститут публічного права».
3. Громадська організація «Міжнародна академія освіти і науки».
4. Товариство з обмеженою відповідальністю «Фінансова Рада України».

У журналі опубліковані наукові статті з актуальних проблем економічної науки.

Для наукових працівників, викладачів, студентів економічних спеціальностей, працівників фінансово-кредитних установ та підприємницьких структур й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2023

© Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».

Серія: «Економічні науки», 2023

ISSN 2520-2294 = Internauka. Seria: Ekonomicheskie nauki (Kiev)/Mezhdunarodnyj naučný žurnal "Internauka".  
Seria: Ekonomicheskie nauki

### *Редакція:*

Головний редактор: **Камінська Тетяна Григорівна** — доктор економічних наук, професор, в.о. ректора Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

### *Редакційна колегія:*

**Бардаш Сергій Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Безверхий Костянтин Вікторович** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Белялов Талят Енверович** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри підприємництва та бізнесу Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Гринько Алла Павлівна** — доктор економічних наук, професор, декан факультету менеджменту Харківського державного університету харчування та торгівлі (Харків, Україна)

**Дмитренко Ірина Миколаївна** — доктор економічних наук, доцент, професор Національного центру обліку та аудиту Національної академії статистики, обліку та аудиту (Київ, Україна)

**Зось-Кіор Микола Валерійович** — доктор економічних наук, професор, в.о. завідувача кафедри менеджменту і логістики Полтавського національного технічного університету імені Юрія Кондратюка (Полтава, Україна)

**Ільїн Валерій Юрійович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку, контролю та оподаткування агробізнесу ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» (Київ, Україна)

**Клочан В'ячеслав Васильович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету (Миколаїв, Україна)

**Красноручький Олексій Олександрович** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри організації виробництва, бізнесу та менеджменту Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка (Харків, Україна)

**Курило Людмила Ізидорівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія» (Київ, Україна)

**Левицька Світлана Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку і аудиту Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Назаренко Інна Миколаївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри економічного контролю та аудиту Сумського національного університету (Суми, Україна)

**Олійник-Данн Олена Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Охріменко Ігор Віталійович** — доктор економічних наук, професор, проректор з навчальної та наукової роботи Київського кооперативного інституту бізнесу і права (Київ, Україна)

**Паска Ігор Миколайович** — доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Білоцерківського національного аграрного університету (Біла Церква, Україна)

**Русіна Юлія Олександрівна** — кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Скриньковський Руслан Миколайович** — кандидат економічних наук, професор, професор кафедри економіки підприємств та інформаційних технологій Закладу вищої освіти «Львівський університет бізнесу та права» (Львів, Україна)

**Сопко Валерія Василівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Танклевська Наталія Станіславівна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та фінансів Херсонського державного аграрного університету (Херсон, Україна)

**Тарасенко Ірина Олексіївна** — доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри фінансів та фінансово-економічної безпеки Київського національного університету технологій та дизайну (Київ, Україна)

**Токар Володимир Володимирович** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Фоміна Олена Володимирівна** — доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри обліку та оподаткування Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ходжаян Аліна Олександрівна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин Державного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Horska Elena** — Dr.h.c.Prof. Dr. Ing Professor Marketing and Management, Dean of the Faculty of Economics and Management of the Slovak University of Agriculture in Nitra (Slovak Republic)

**Imamov Khamdilla** — PhD, доцент Ташкентського державного економічного університету (Ташкент, Узбекистан)

## ЗМІСТ

### ЕКОНОМІКА

- Богдан Наталія Миколаївна, Величко Віолетта Віталіївна**  
ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ...9
- Братішко Юлія Сергіївна, Посилкіна Ольга Вікторівна,  
Літвінова Олена Вячеславна, Деренська Яна Миколаївна,  
Гладкова Ольга Вячеславна, Зборовська Тетяна Володимирівна,  
Лісна Анастасія Геннадіївна**  
МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ОХОРОНИ  
ЗДОРОВ'Я ..... 18
- Далик Володимир Петрович, Дудок Катерина Степанівна,  
Каспрук Святослав Ігорович, Доманський Олег Володимирович**  
СИСТЕМАТИЗАЦІЯ АСПЕКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА  
В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ..... 27
- Данилович Олена Тарасівна, Ємельянов Олександр Юрійович**  
МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНОГО  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ..... 36
- Долженкова Олена Вікторівна, Антонова Людмила Андріївна**  
ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ЗБИТКІВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ  
НА ОСНОВІ МОНІТОРИНГУ ДОВКІЛЛЯ ..... 42
- Ємельянов Олександр Юрійович, Данчак Леся Ігорівна**  
ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ  
ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 49
- Корнієнко Тетяна Олександрівна**  
ІННОВАЦІЇ В УДОСКОНАЛЕННІ ПОРЯДКУ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ  
ІНСТРУМЕНТІВ І ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ДІЄВОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ  
СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ..... 55
- Мошенський Сергій Захарович**  
ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ В УКРАЇНІ НА ПОЧАТКУ ХХ СТОЛІТТЯ ..... 61
- Петричко Марія Михайлівна, Гладинець Наталія Юріївна, Росола Уляна Василівна**  
СУЧАСНИЙ СТАН МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ..... 67
- Потравка Лариса Олександрівна, Білошкуренко Олександра Сергіївна**  
ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ ДЕОКУПОВАНИХ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ  
ПРИЧОРНОМОР'Я УКРАЇНИ..... 74



<b>Сіняговський Юрій Володимирович</b> ЗАХОДИ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	80
<b>Тарасенко Олексій Сергійович, Кирчата Ірина Миколаївна, Приходько Ольга Миколаївна, Берестяна Тетяна Володимирівна</b> ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР .....	86
<b>Федько Іванна Василівна</b> ВИЗНАЧЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ .....	92
<b>Хамініч Світлана Юріївна</b> ОСНОВНІ ТРЕНДИ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ.....	99
<b>Човнюк Юрій Васильович, Приймаченко Олексій Віталійович, Чередніченко Петро Петрович, Маляр Віталій Анатолійович</b> ОЦІНКА РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МІСЬКОГО БУДІВНИЦТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ ТА ІНФЛЯЦІЇ .....	106
<b>Чуницька Ірина Іванівна</b> ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА ЯК АКТУАЛЬНА БІЗНЕС-МОДЕЛЬ .....	116
<b>Шофолова Наталія Миколаївна</b> ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ...	122

#### МАРКЕТИНГ

<b>Воропай Ольга Костянтинівна, Усик Анастасія Олександрівна</b> КОМУНІКАЦІЯ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ .....	132
<b>Суслова Тетяна Олегівна</b> ОСОБЛИВОСТІ EMAIL-МАРКЕТИНГУ В КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ.....	143

## CONTENTS

### ECONOMY

- Bogdan Nataliia, Velychko Violetta**  
DETERMINANTS OF TOURISM DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS: REGIONAL ASPECT ... 9
- Bratishko Yuliia, Posilkina Olga, Litvinova Helen,  
Derenskaya Yana, Gladkova Olga, Zborovska Tetyana, Lisna Anastasiya**  
METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE INVOLVEMENT  
OF HEALTHCARE PERSONNEL ..... 18
- Dalyk Volodymyr, Dudok Kateryna,  
Kaspruk Svyatoslav, Domanskyy Oleh**  
SYSTEMATIZATION OF ASPECTS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE  
IN CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY..... 27
- Danylovyh Olena, Yemelyanov Olexandr**  
METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF  
INFRASTRUCTURE SUPPORT FOR INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES ..... 36
- Dolzhenkova Olena, Antonova Ludmila**  
DIFFICULTIES OF ECONOMIC MONITORING OF THE ENVIRONMENT IN WARTIME..... 42
- Yemelyanov Olexandr, Danchak Lesia**  
ASSESSMENT OF THE POTENTIAL OF INCREASING THE LEVEL OF SOLVENCY  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES ..... 49
- Korniienko Tetiana**  
INNOVATIONS IN IMPROVING THE PROCEDURE FOR ASSESSING THE RESULTS OF  
THE IMPLEMENTATION OF INSTRUMENTS AND MEASURES TO INCREASE THE ACTION  
OF THE PROCESS OF FORMING THE STATE OF ECONOMIC SECURITY ..... 55
- Moshensky Sergii**  
PECULIARITIES OF ECONOMIC MODERNIZATION IN UKRAINE AT THE BEGINNING  
OF THE 20TH CENTURY ..... 61
- Petrychko Mariia, Hladynets Nataliya, Rosola Ulyana**  
CURRENT STATE OF SMALL BUSINESS IN UKRAINE..... 67
- Potravka Larysa, Biloshkurenko Oleksandra**  
PECULIARITIES OF TOURISM TRANSFORMATION IN THE DE-OCCUPIED URBAN AREAS  
OF THE BLACK SEA REGION OF UKRAINE..... 74
- Siniahovskyi Yurii**  
MEASURES TO RESTORE THE OPERATIONS OF UKRAINIAN BANKS IN THE CONTEXT  
OF WAR..... 80
- Tarasenko Oleksiy, Kyrchata Iryna, Prykhodko Olga, Berestiana Tetiana**  
PROSPECTS FOR THE INTEGRATION OF UKRAINIAN HIGHER EDUCATION  
INSTITUTIONS INTO THE EUROPEAN EDUCATION AREA ..... 86



---

<b>Fedko Ivanna</b> DETERMINATION OF THE STATE OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS .....	92
<b>Khaminich Svitlana</b> THE MAIN TRENDS OF EDUCATION IN THE SYSTEM OF KNOWLEDGE ECONOMY.....	99
<b>Chovniuk Yurii, Priymachenko Aleksey, Cherednichenko Petro, Maliar Vitalii</b> MARKET VALUE ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT RISK AND INFLATION .....	106
<b>Chunyt'ska Iryna</b> DIGITAL PLATFORM AS AN ACTUAL BUSINESS MODEL .....	116
<b>Shofolova Nataliia</b> FINANCIAL ASPECTS OF UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY IMPLEMENTATION.....	122

## MARKETING

<b>Voropai Olga, Usyk Anastasiia</b> COMMUNICATION WITH CONSUMERS IN CONDITIONS OF WAR.....	132
<b>Suslova Tetiana</b> FEATURES OF EMAIL MARKETING IN COMMUNICATION PROCESSES .....	143

УДК 332.12:338.48

**Богдан Наталія Миколаївна**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри туризму і готельного господарства  
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Bogdan Nataliia**

*Doctor of Science (Economics), Professor,  
Professor of the Department of Tourism and Hospitality  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv  
ORCID: 0000-0002-8176-9721*

**Величко Віолетта Віталіївна**

*магістрант кафедри туризму і готельного господарства  
Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова*

**Velychko Violetta**

*Master's degree of the Department of Tourism and Hospitality  
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8877

ЕКОНОМІКА

## ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: РЕГІОНАЛЬНИЙ АСПЕКТ

## ДЕТЕРМИНАНТЫ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА В КРИЗИСНЫХ УСЛОВИЯХ: РЕГИОНАЛЬНЫЙ АСПЕКТ

## DETERMINANTS OF TOURISM DEVELOPMENT IN CRISIS CONDITIONS: REGIONAL ASPECT

**Анотація.** Вступ. Останніми роками туристична галузь стала важливим соціальним і політичним явищем, що здійснює вагомий вплив на економіку багатьох розвинених країн. Сучасний туризм, без сумніву, інтегрує практично всі галузі, тому питання щодо сталого розвитку туризму, використання його потенціалу як інструменту для збалансованого розвитку територій, враховуючи економічну, соціальну та екологічну складові, сьогодні набувають особливої актуальності. Беручи до уваги актуальність, недостатню вивченість та практичну значимість даної проблеми, її було обрано тематикою наукового дослідження.

**Мета.** Метою дослідження є виявлення актуальних проблем та визначення можливостей і перспектив розвитку вітчизняної туристичної галузі в умовах кризи (зокрема, з урахуванням військових дій) на регіональному рівні.

**Матеріали і методи.** Задля досягнення цілей дослідження використано наступні матеріали: наукові праці вітчизняних та закордонних науковців щодо особливостей функціонування туристської галузі в кризовий та посткризовий період; статистична інформація Держстату України щодо стану туристичної галузі в Харківській області; аналітичні огляди галузевих та спеціалізованих організацій та установ; регіональні програми розвитку туризму. Задля вирішення завдань дослідження було використано низку загальнонаукових та спеціальних методів: метод теоретичного узагальнення та абстрактно-логічний (під час аналізу проблем та перспектив розвитку туризму); аналітичний метод (при аналізі статичних даних щодо розвитку туризму в Харківській області); метод групування та порівняння (при розробці типової регіональної програми розвитку туризму).

**Результати.** В дослідженні виокремлено актуальні проблеми вітчизняної туристичної галузі: складність ведення туристичного бізнесу; брак позитивної інформації як на внутрішньому, так і на міжнародному інформаційному полі; недостатня розвиненість готельного господарства; занедбаність історико-культурних пам'яток тощо. Сформовано типову програму розвитку регіонального туризму, що доцільно застосовувати як підґрунтя для розробки туристичних програм з урахуванням регіональної специфіки. З огляду на російську агресію 2022 року та руйнацію інфраструктури і житлових будівель, визначено, що післявоєнні руїни, на жаль, можуть слугувати джерелом туристичної привабливості, що

забезпечить додатковий розвиток міського туризму. Використання місць трагедій Харкова у «туризмі пам'яті» повинно бути обґрунтованим та здійснюватися з повагою до пам'яті загиблих. Встановлено, що через військові дії з'являються нові види туризму, одним із яких є ностальгійний туризм, через початок повномасштабного вторгнення Україна масово привернула до себе увагу світових країн-лідерів, що призвело до підвищення інтересу багатьох туристів. Тому, на жаль, дана трагічна ситуація послугувала рекламою для України.

Перспективи. З оглядом на довгий шлях України та Харківщини до відновлення, вважається доцільним подальші дослідження спрямувати на розроблення практичних рекомендацій щодо використання усіх зазначених вище ресурсів та можливостей для стимулювання розвитку туристської галузі на усіх рівнях. Пошук та розробка напрямів післявоєнного розвитку туризму з урахуванням нових його видів мають складати тематику подальших розвідок та перспективних досліджень.

**Ключові слова:** регіональний туризм, туристична привабливість регіону, регіональна програма розвитку туризму, сільський зелений туризм, післявоєнне відновлення.

**Аннотация.** Введение. В последние годы туристическая отрасль стала важным социальным и политическим явлением, оказывающим значительное влияние на экономику многих развитых стран. Современный туризм, без сомнения, интегрирует практически все отрасли, поэтому вопросы относительно устойчивого развития туризма, использования его потенциала как инструмента для сбалансированного развития территорий, учитывая экономическую, социальную и экологическую составляющие, сегодня приобретают особую актуальность. Учитывая актуальность, недостаточную изученность и практическую значимость данной проблемы, она была избрана тематикой научного исследования.

Цель. Целью исследования является выявление актуальных проблем и определение возможностей и перспектив развития отечественной туристической отрасли в условиях кризиса (в частности, с учетом военных действий) на региональном уровне.

Материалы и методы. Для достижения целей исследования использованы следующие материалы: научные труды отечественных и зарубежных ученых на тему особенностей функционирования туристической отрасли в кризисный и посткризисный период; статистическая информация Госстата Украины; аналитические обзоры отраслевых и специализированных организаций и учреждений; региональные программы развития туризма. Для решения задач исследования был использован ряд общенаучных и специальных методов: метод теоретического обобщения и абстрактно-логический (при анализе проблем и перспектив развития туризма); аналитический метод (при анализе статических данных о развитии туризма в Харьковской области); метод группировки и сравнения (при разработке типовой региональной программы развития туризма).

Результаты. В статье выделены актуальные проблемы отечественной туристической отрасли: сложность ведения туристического бизнеса; нехватка положительной информации как на внутреннем, так и на международном информационном поле; недостаточная развитость гостиничного хозяйства; знос историко-культурных памятников и т.д. Сформирована типовая программа развития регионального туризма, которую целесообразно применять в качестве основы для разработки туристических программ с учетом региональной специфики. Учитывая российскую агрессию 2022 г. и разрушение инфраструктуры и жилых зданий, определено, что послевоенные руины, к сожалению, могут служить источником туристической привлекательности, что обеспечит дополнительное развитие городского туризма. Использование мест трагедий Харькова в «туризме памяти» должно быть обоснованным и с уважением к памяти погибших. Установлено, что из-за военных действий появляются новые виды туризма, одним из которых является ностальгический туризм, из-за начала полномасштабного вторжения Украина массово привлекла внимание мировых стран-лидеров, что привело к повышению интереса многих туристов. Поэтому, к сожалению, данная трагическая ситуация послужила рекламой для Украины.

Итак, учитывая долгий путь Украины и Харьковщины к восстановлению, предлагается использовать все вышеперечисленные ресурсы и возможности для стимулирования развития туристской отрасли на всех уровнях.

Перспективы. Учитывая долгий путь Украины и Харьковщины к восстановлению, считаются целесообразными дальнейшие исследования, направленные на разработку практических рекомендаций по использованию всех указанных выше ресурсов и возможностей для стимулирования развития туристской отрасли на всех уровнях. Поиск и разработка направлений послевоенного развития туризма с учетом новых его видов должны составлять тематику дальнейших исследований и перспективных исследований.

**Ключевые слова:** региональный туризм, туристическая привлекательность региона, региональная программа развития туризма, сельский зеленый туризм, послевоенное восстановление.

**Summary.** Introduction. In recent years, the tourism industry has become an important social and political phenomenon that has a significant impact on the economy of many developed countries. Modern tourism, without a doubt, integrates almost all industries, therefore questions regarding the sustainable development of tourism, the use of its potential as a tool for the balanced development of territories, taking into account the economic, social and ecological components, are becoming particularly relevant today. Taking into account the relevance, lack of study and practical significance of this problem, it was chosen as the topic of scientific research.

Goal. The purpose of the study is to identify current problems and determine opportunities and prospects for the development of the domestic tourism industry in crisis conditions (in particular, taking into account military operations) at the regional level.

*Materials and methods.* In order to achieve the goals of the research, the following materials were used: scientific works of domestic and foreign scientists regarding the peculiarities of the functioning of the tourism industry in the crisis and post-crisis period; statistical information of the State Statistics Service of Ukraine regarding the state of the tourism industry in the Kharkiv region; analytical reviews of industry and specialized organizations and institutions; regional tourism development programs. In order to solve the research tasks, a number of general scientific and special methods were used: the method of theoretical generalization and abstract-logical method (during the analysis of problems and prospects of tourism development); analytical method (when analyzing static data on the development of tourism in the Kharkiv region); method of grouping and comparison (when developing a typical regional tourism development program).

*Results.* The study highlights the current problems of the domestic tourism industry: the complexity of running a tourist business; lack of positive information both domestically and internationally; insufficient development of the hotel industry; neglect of historical and cultural monuments, etc. A typical program for the development of regional tourism has been formed, which should be used as a basis for the development of tourist programs taking into account regional specifics. In view of the Russian aggression in 2022 and the destruction of infrastructure and residential buildings, it is determined that the post-war ruins, unfortunately, can serve as a source of tourist attraction, which will provide additional development of urban tourism. The use of the places of the Kharkiv tragedies in «memory tourism» should be justified and carried out with respect for the memory of the dead. It has been established that new types of tourism appear due to military actions, one of which is nostalgic tourism, due to the beginning of a full-scale invasion, Ukraine massively attracted the attention of the world's leading countries, which led to an increase in the interest of many tourists. Therefore, unfortunately, this is a tragic situation served as an advertisement for Ukraine.

*Prospects.* With a view to the long road of Ukraine and Kharkiv Oblast to recovery, it is considered appropriate to direct further research to the development of practical recommendations on the use of all the above-mentioned resources and opportunities to stimulate the development of the tourism industry at all levels. The search and development of directions for the post-war development of tourism, taking into account its new types, should be the subject of further investigations and prospective studies.

**Key words:** regional tourism, tourist attractiveness of the region, regional tourism development programs, rural green tourism, post-war recovery.

**П**остановка проблеми. Останніми роками туристична галузь стала важливим соціальним і політичним явищем, що здійснює вагомий вплив на економіку багатьох розвинених країн. Сучасний туризм, без сумніву, інтегрує практично всі галузі. Сьогодні головним є питання щодо сталого розвитку туризму, використання його потенціалу як інструменту для збалансованого розвитку територій, враховуючи економічну, соціальну та екологічну складові. Беручи до уваги актуальність, недостатню вивченість та практичну значимість даної проблеми, її було обрано тематикою наукового дослідження.

В Україні існують вагомі передумови для того, щоб увійти до найбільш розвинутих у туристському відношенні країн Європи. Україна має вигідне геополітичне розташування, комфортні мікрокліматичні умови, різноманітний ландшафт, унікальну флору і фауну, історико-культурну спадщину, розвинуту мережу транспортного сполучення, достатні людські, матеріальні ресурси. На сьогоднішній час ринок туристських послуг України, зокрема, Харківської області, знаходиться у стані кризи.

Актуальність теми дослідження полягає в тому, що туристська галузь України — невід’ємна частина економічної сфери національної економіки та однією з актуальних проблем в контексті її розвитку на сьогодні є недосконалість управління галуззю та пошук резервів підвищення ефективності функціонування туристської галузі України в умовах кризи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазначена проблематика є об’єктом особливої уваги науковців. Дослідження туристичних процесів, особливостей формування і функціонування туристичного ринку, його окремих складових в просторово-часовому вимірюванні знайшли своє відображення в багаточисельних працях науковців-економістів та економіко-географів, таких, як Н.Ф. Алексеева [1], О. Бейдик, Л. Довгаль [4], В. Кицяка, Я. Кацемір [5], О. Любіцева, Л.В., Марценюк [6], О.А. Мельниченко [7], Ю.В. Муромцева [8], Н.І. Омельченко [4], Л.М. Сакур [1], Т.Г. Ткаченко [3], А. Федчук, В.О. Шведун [7], та інші.

Майже усі дослідники відзначають, що туризм є складним, багатограним поняттям, що представляє комплексну систему взаємопов’язаних галузей, будучи одночасно видом діяльності, формою рекреації, галуззю національної і регіональної економіки та способом проведення дозвілля [1; 2; 5–7].

В працях зазначених науковців розглядаються усі можливі варіанти реалізації стратегії сталого розвитку туризму на національному і регіональному рівнях [1; 2; 5–7]. Зокрема, розкрито стратегічні орієнтири сталого розвитку суб’єктів господарювання у сфері туризму [9]. Увага авторів зокрема була спрямована насамперед до праць, в яких досліджуються особливості розвитку туризму на Харківщині. Наприклад, Г. Довгаль стверджує, що «одним з основних напрямків технологічних інновацій в туризмі є використання віртуального простору для інформування та просування на ринок



своїх послуг. Організації, які надають туристичні послуги, повинні усвідомити необхідність впровадження і використання сучасних програмно-технічних інтерактивних інформаційних систем, які сприятимуть розширенню можливостей туристичних підприємств Харкова» [4, с. 67].

Ю. Муромцева розкриває соціально-демографічні чинники, які впливають на розвиток туризму і разом з тим зазначає, що «Харківщина — один з найбільш урбанізованих регіонів України» [8, с. 111].

З оглядом на результати аналізу публікацій зазначених вище дослідників, можна визначити, що регіональний та місцевий аспекти розвитку туризму в кризових умовах недостатньо розглянуті та потребують подальших поглиблених досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є виявлення актуальних проблем та визначення можливостей і перспектив розвитку вітчизняної туристичної галузі в умовах кризи (зокрема, з урахуванням військових дій) на регіональному рівні.

**Виклад основного матеріалу.** Туризм — один із секторів економіки України, що останнім часом найшвидше розвивається. Протягом останніх 30 років туристська галузь в Україні пройшла довгий шлях від залучення невеликої кількості туристів до міжнародного визнання галузі. Україна, як відомо, володіє значним туристичним потенціалом. Зокрема, вона є однією з провідних країн Європи за кількістю об'єктів історико-культурної спадщини. Туризм є багатоаспектним і складним феноменом, значущість якого з кожним днем зростає. Подорожуючи світом, люди отримують нові знання, навички та досвід, а також долучаються до інших культур. Подорожі сприяють створенню оптимальної стратегії і тактики мирного співіснування націй в гуманному співтоваристві на екологічно чистій планеті.

Водночас, серед актуальних проблем вітчизняної туристичної галузі необхідно виокремити: складність ведення туристичного бізнесу; брак позитивної інформації як на внутрішньому, так і на міжнародному інформаційному полі; недостатня розвиненість готельного господарства; занедбаність історико-культурних пам'яток та інше.

Для виявлення проблем та перспектив розвитку туризму на регіональному рівні необхідно проаналізувати туристично-рекреаційний потенціал регіонів України та дослідити регіональні аспекти стратегічного розвитку туристичної сфери.

Слід зазначити, що практика зарубіжних країн-лідерів індустрії гостинності та туризму демонструє переваги та можливості розвитку сфери внутрішнього туризму не тільки як галузі, що забезпечує зайнятість населення і поповнення регіональних бюджетів, а й як сфери для підвищення ефективності виробництва, розвитку підприємництва, малого та середнього бізнесу; сфери, що

сприяє розвитку інфраструктури регіонів, зростанню вартості землі, покращенню якості життя місцевих жителів, задоволенню потреб громадян у активному і повноцінному відпочинку, зміцненню здоров'я, залученню до культурних та історичних цінностей. Ефективність управління туризмом можна розглядати в двох напрямках: економічному і соціальному. Основними і найбільш простими є розрахунки частоти поїздок і інтенсивність подорожей.

Визначальними в плані розвитку будь-якого регіону, є внутрішні чинники розвитку туризму. Серед них слід виділити:

- природно-географічні особливості й кліматичні умови країни, наявність та якість природних ресурсів і можливість їх зручного використання для туристів;
- економічна ситуація в країні;
- внутрішня політика країни і її політична стабільність;
- суспільний лад, рівень розвитку виробництва, що в сукупності безпосередньо впливає на структуру і рівень добробуту населення [4, с. 111].

Вплив на розвиток туризму соціально-демографічних чинників спостерігається, насамперед через зростання рівнів урбанізації в країні. Міському способу життя через відрив жителів від природи притаманні такі риси, як стрес, напруженість, зменшення контактів між людьми, анонімність. Туризм допомагає досягти відновлення, зрівноваження, відпочинку, спокою, розслаблення. Культурні чинники розвитку міжнародного туризму проявляються через задоволення культурних, освітніх, естетичних потреб, що сприяє потягу людей до пізнання, дослідження життя, традицій, культури, історії інших країн і народів.

Для розроблення напрямів розвитку туризму на регіональному рівні необхідно здійснити комплексне дослідження що містить певні аналітичні операції на макро- та мікро-рівнях. Методика географічного дослідження туристичного ринку макrorівня є дослідженням особливостей функціонування та розвитку туризму як складової світового ринку послуг і полягає в виявленні механізму формування глобальних геопросторових структур.

На макrorівні методику дослідження ринку туристичних послуг можна представити як наскрізну систему, що сполучає територіальні дослідження всіх рівнів з галузевими (рис. 1).

Слід мати на увазі, що галузеві ринки (ринок готельних послуг, ринок послуг дозвілля та розваг, ринок послуг туроператорів та турагенцій тощо) мають ті ж рівні територіальної організації, але тільки ним властиву територіальну структуру, обумовлену специфікою діяльності і є видовими субринками світового туристичного ринку.

Аналіз природних, рекреаційних ресурсів, історико-культурного здобутку надає значні мож-

ливості для розвитку наступних видів туризму: ділового, історико-культурного туризму, сільського та зеленого туризму, мисливського та рибальського туризму. Найбільш перспективним напрямком розвитку туризму є сільський та зелений туризм. Зелений туризм спрямований на те, щоб на деякий час максимально відійти від негативних аспектів цивілізації.

Якщо говорити про розвиток туризму на регіональному рівні, авторами на основі аналізу наукових публікацій з проблематики розвитку туризму на регіональному рівні сформовано типову програму розвитку регіонального туризму, що доцільно застосовувати як підґрунтя для розробки територіальних туристичних програм з урахуванням регіональної специфіки (табл. 1).

Авторами розроблено також напрями розвитку туризму, що доцільно реалізувати і на національному і на регіональному рівнях.

Якщо розглядати Харківський регіон, то варто відзначити, що Харківщина — один з найбільш урбанізованих регіонів України: частка міського населення на 2018 рік тут становила 80,9%, мешканці м. Харкова склали 53,5% жителів області. Чисельність наявного населення Харківської області на 1 січня 2019 року складала 2675 598 осіб, а постійного — 2659 962 особи. За період з 2008 по 2019 рік наявне населення області зменшилося на 4,3%, а постійне, відповідно — на 4,33%. За весь період з 2008 по 2019 рік у Харківській області

спостерігалось переважання чисельності наявного населення над постійним: в середньому за період на 15,62 тис. ос. або на 0,57% [8].

У Стратегії розвитку Харківської області на 2021–2027 роки наголошено про розбудову туристичної інфраструктури; підтримку розвитку туристичних дестинацій; формування туристичного іміджу Харківщини [10].

Слід зазначити, що до 2022 р. Харківська область мала всі передумови для розвитку внутрішнього та в'їзного туризму. Харківщина — один з провідних регіонів України за розміром площі, рівнем розвитку освіти, культури та мистецтва, будівництва, та розвитку підприємницької діяльності. У Харкові діяв сучасний міжнародний аеропорт, який приймав пасажирські літаки всіх типів. Харківська область має достатньо сприятливі кліматичні умови, барвистий ландшафт і наявність цілющих мінеральних джерел, здатними формувати значний інтерес вітчизняних та іноземних туристів. Туристичну діяльність в Харківській області реалізували туристичні підприємства, санаторно-курортні і оздоровчі заклади, готелі та інші місця для тимчасового проживання.

Ресурсна база Харківщини має всі підстави для розвитку різних видів туризму і Харківська область може бути представлена як дестинація відпочинку, розваг, лікування, пізнавального туризму. Аналіз природних, рекреаційних ресурсів, історико-культурного надбання дає широкі

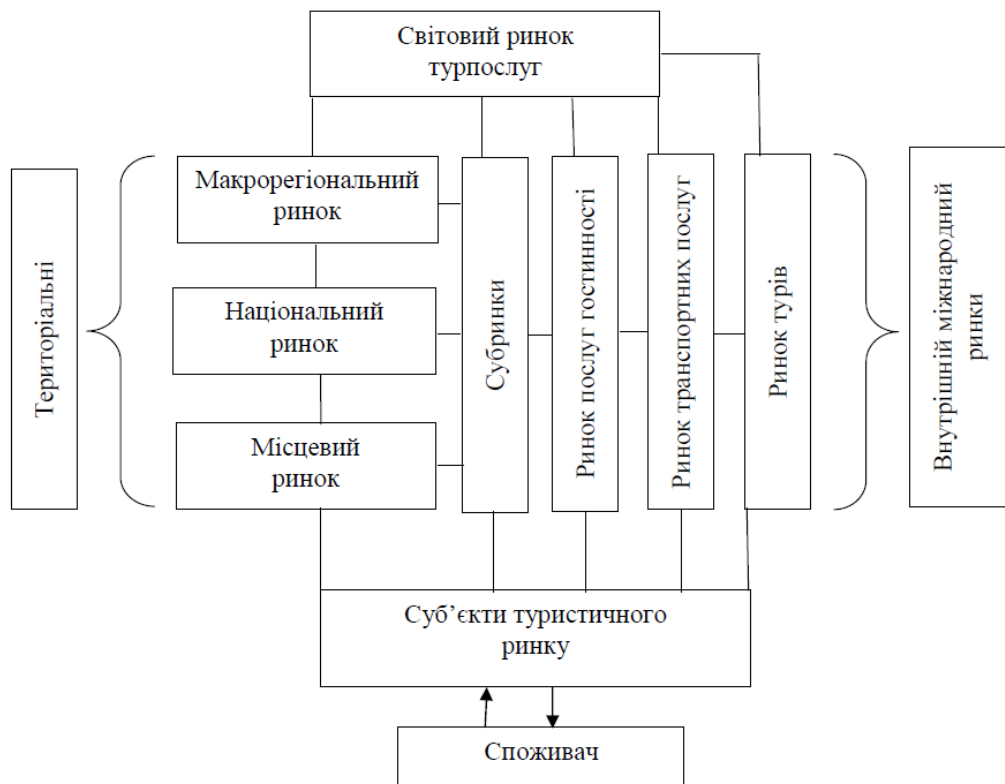


Рис. 1. Схема макродослідження туристичного ринку  
Джерело: узагальнено авторами на основі [1; 2; 8]



Таблиця 1

## Зміст Програми розвитку туристської сфери в регіонах України

№	Завдання	Характеристика
1	<b>I етап</b> — створення базових умов для розвитку туристичної галузі	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування міжсекторних і міжгалузевих партнерств, створення кластерів розвитку туризму у найбільш привабливих туристичних районах та регіонального туристичного кластер;</li> <li>– покращення загального забезпечення туристичної інфраструктури навколо об'єктів туристичного показу;</li> <li>– навчання (підвищення кваліфікації) кадрів в Національній академії керівних кадрів культури і мистецтв, при Міністерстві економічного розвитку та торгівлі України та ряді інших підприємств установ та організацій;</li> <li>– формування атмосфери гостинності, просторового та емоційного комфорту;</li> <li>– створення базових умов для залучення та обслуговування транзитних туристів: актуалізація питань стосовно встановлення інформаційних знаків, парковок, кемпінгів тощо біля туристичних об'єктів області;</li> <li>– забезпечення ефективної інформаційної підтримки галузі, у т.ч. широкої інформаційної присутності регіону у мережі Інтернет та покращення інформаційного обслуговування мешканців і гостей на території області: створення оновленого сайту, встановлення інформаційних туристичних центрів у містах обласного значення;</li> <li>– проведення й оприлюднення результатів системних наукових досліджень у сфері ефективного використання туристично-рекреаційного потенціалу регіону з залучення ВНЗ міста та регіону;</li> <li>– покращення матеріально-технічної та іншої ресурсної підтримки туристичної сфери регіону, адаптація діючих комунальних закладів до потреб туристичної галузі (важливо: врахування потреб маломобільних верств населення);</li> <li>– створення сприятливих умов для розвитку бізнесу у галузях, пов'язаних із залученням та обслуговуванням туристів;</li> <li>– створення системи місцевої підтримки приватних і громадських ініціатив, бізнес-проектів на конкурсній основі.</li> </ul>
2	<b>II етап</b> — збільшення присутності регіону на ринку туристичних послуг України:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формування іміджу даного регіону як регіону, відкритого та привабливого для туристів. Проведення конкурсу на створення туристичного логотипу та іншої маркетингової атрибутики, формування єдиного стилю регіону (бренд-бук);</li> <li>– істотне покращення інфраструктурної та іншої ресурсної спроможності регіону у залученні та обслуговуванні туристів;</li> <li>– забезпечення комплексних археологічних та інших досліджень на території регіону для підвищення конкурентоспроможності у сфері пізнавального туризму;</li> <li>– активізація залучення фінансових ресурсів з альтернативних джерел для розвитку туристичної галузі за рахунок участі у програмах інвестиційно-матеріальної підтримки Європейського союзу;</li> <li>– розбудова туристичної інфраструктури регіону з урахуванням динаміки збільшення туристичної популярності регіону;</li> <li>– організація заходів подієвого туризму загальноукраїнського та міжнародного рівня за визначеними пріоритетами;</li> <li>– підвищення ефективності використання можливостей, пов'язаних з участю регіону у Всеукраїнських та міжнародних асоціаціях регіонів, міст та інших партнерствах.</li> </ul>
3	<b>III етап</b> — формування стабільного попиту на туристичні продукти з боку цільових сегментів споживачів	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подальше розширення співпраці з містами і регіонами України, закордонними містами-партнерами, міжнародними туристичними організаціями: реалізувати спільні проекти з містами світу;</li> <li>– збільшення попиту за рахунок виведення на ринок інноваційних продуктів у сфері пізнавального, подієвого, активного сільського зеленого, промислового, ділового та інших видів туризму;</li> <li>– формування та просування провідних туристичних брендів на ринку України і за кордоном з метою підвищення загальної конкурентоспроможності регіону як туристично-привабливого регіону;</li> <li>– створення інституційних, інфраструктурних, маркетингових та інших ресурсних умов для реалізації наступного етапу стратегічного планування інноваційного розвитку туристичної галузі.</li> </ul>

Джерело: розроблено авторами на основі [1; 8–10]

можливості для розвитку наступних видів туризму: історико-культурного туризму, сільського та зеленого туризму, мисливського та рибальського туризму. Найбільш перспективним напрямком розвитку туризму є сільський та зелений туризм.

Для позитивного впливу на соціально-економічні процеси сфера туризму повинна постійно перебувати в стадії розвитку. З огляду на російську агресію 2022 року та руйнацію інфраструктури і житлових будівель Харкова, особливо Салтівського житломасиву, післявоєнні руїни, на жаль, можуть слугувати джерелом туристичної привабливості, що забезпечить додатковий розвиток міського туризму. Крім того, зруйнуванні будівлі Північної Салтівки можуть стати місцем для проведення культурних та мистецьких заходів. Наприклад, концерти пам'яті або фотовиставки, що залучить багато відвідувачів. Проте, використання місць трагедій війни у туризмі може бути дуже спірним питанням. З одного боку, це може бути можливість для туристів дізнатися більше про історію міста, про події, що сталися під час

війни. З іншого боку, використання цих місць у туризмі може викликати емоційний дискомфорт та згадувати пам'яті про трагічні події. Тому, використання місць трагедій Харкова у «туризмі пам'яті» повинно бути обґрунтованим та здійснюватися з повагою до пам'яті загиблих. Місцева влада та туристичні організації повинні розробляти стратегії та плани забезпечення безпеки й збереження цих споруд, розглядати можливість створення музеїв або інформаційних центрів.

Через військові дії з'являються нові види туризму, одним із яких є ностальгійний туризм. Через велику кількість примусово виїхавших громадян після завершення воєнних дій більшість з них виявлять бажання хоча б на короткий термін повернутись до своєї домівки. Також досить популярним зараз є волонтерський туризм — це вид туризму за участю осіб будь-якого віку у волонтерських проєктах туристичної спрямованості в різних країнах світу. Такий вид туризму не лише підтримує громадян України, але й відіграє провідну роль у становленні і відновленні сучасного туризму України.



Рис. 2. Змістова характеристика програми розвитку туризму на регіональному рівні  
Джерело: авторська розробка

Ще з початку пандемії почали розвиватися онлайн-подорожі і віртуальні екскурсії, які є досить актуальними і зараз. Віртуальна екскурсія — це організаційна форма навчання, яка відрізняється від реальної екскурсії віртуальним відображенням реально існуючих об'єктів (музеї, парки, вулиці міст, тощо) з метою створення умов для самостійного спостереження, збору необхідних фактів.

Досить популярним у всьому світі є культурно-пізнавальний і воєнний туризм. Після закінчення військових дій з'явиться велика кількість важливих історичних місць, наприклад місць, де проходили битви, були братські могили, пам'ятки історії. Бажання пізнання історії для погляду на масштаб трагедії завжди приваблювало туриста. Голова Державної агенції розвитку туризму (ДАРТ) Мар'яна Олесків дала характеристику можливого розвитку туризму: «Я впевнена, що багато хто захоче відвідати ті місця, які вже стали символами цієї війни. Якщо досі люди подорожували місцями козацької слави — в Холодний Яр, Черкаську область — Хортицю, то до них додадуться місця нашої нинішньої слави» [11].

Окрім цього, додамо, що під час військових дій була створена велика кількість військової інфраструктури, частина якої в майбутньому може слугувати в туристичних цілях. Так, наприклад, блокпости, відомі місця бойових зіткнень (наприклад, битва під Іловайськом), місця масштабних та жорстоких вбивств (Буча, Ірпінь, Гостомель, Маріуполь) є важливими живими підтвердженнями історії захисту населених пунктів, які згодом можуть стати весвітньовідомими туристичними маршрутами пам'яті. Також, через початок повномасштабного вторгнення, Україна масово привернула до себе увагу світових країн-лідерів, що призвело до підвищення інтересу багатьох туристів. Тому, на жаль, дана трагічна ситуація послугувала рекламою для України.

Велика частина людей, які навіть не знали про існування нашої держави, тепер з нетерпінням чекають моменту для того, щоб приїхати і познайомитися з Україною. Зважаючи на те, що зараз таких людей є чимало, слід очікувати досить невеликий потік туристів. Постійні згадки України у світових газетах у даній ситуації рекламують країну для просування туристичних послуг. Але все-таки для покращення післявоєнних відновлень потрібно буде вжити низку заходів, частину з яких потрібно вживати вже зараз.

До них можна віднести:

- становлення та покращення військових пам'яток з метою залучення туристів;
- іноземні інвестиції; створення та підтримання достойних та безпечних умов для проведення післявоєнних турів;
- створення туристичних фірм, які будуть спеціалізуватися в створенні маршруту екскурсії в місцях ведення бойових дій;
- облаштування та створення воєнно-рекреаційних ресурсів;
- організація масштабної маркетингової кампанії з метою привернення уваги туриста;
- втримання інтересу до України в сучасного туриста, підтримання гідних умов та створення здорової конкуренції; будівництво туристичних комплексів під вимоги сучасного туриста з урахуванням їхніх інтересів;
- внесення змін до Закону України «Про туризм».

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

У сучасному світі туризм став невід'ємною частиною життя людей. Тому сфера туризму повинна постійно перебувати в стадії розвитку, щоб залишатися актуальною і залучати все більше і більше туристів.

В дослідженні виокремлено актуальні проблеми вітчизняної туристичної галузі: складність ведення туристичного бізнесу; брак позитивної інформації як на внутрішньому, так і на міжнародному інформаційному полі; недостатня розвиненість готельного господарства; занедбаність історико-культурних пам'яток та інше. Сформовано типову програму розвитку регіонального туризму, що доцільно застосовувати як підґрунтя для розробки територіальних туристичних програм з урахуванням регіональної специфіки.

Встановлено, що через військові дії з'являються нові види туризму, одним із яких: ностальгійний туризм, туризм пам'яті, темний туризм. Також, через початок повномасштабного вторгнення, Україна масово привернула до себе увагу світових країн-лідерів, що призвело до підвищення інтересу багатьох туристів. Тому, на жаль, дана трагічна ситуація послугувала рекламою для України.

Отже, з оглядом на довгий шлях України та Харківщини до відновлення, пропонується використовувати усі зазначені вище ресурси та можливості для стимулювання розвитку туристської галузі на усіх рівнях. Пошук та розробка напрямів післявоєнного розвитку туризму з урахуванням нових його видів мають складати тематику подальших розвідок та перспективних досліджень.

### Література

1. Алексеева Н.Ф., Сакун Л.М. Регіональні аспекти стратегії розвитку туристичної індустрії. Економіка. Управління. Інновації. 2012. № 2(8).
2. Безугла Л.С. Регіональні особливості розвитку екотуристичної діяльності в Україні: порівняльний аналіз. Вісник економічної науки України. 2020. № 2 (39). С. 50–57.
3. Бутенко Т.А., Сисоєва С.І., Ткаченко Т.Г. Розвиток туристичних брендів дестинацій селища Докучаєвське Харківської області // Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції Харківського національного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди (26 лютого 2020 р., м. Харків). С. 191–193.
4. Довгаль Г.В., Омельченко Н.І. Туристична привабливість Харкова: сучасний стан та перспективи. Вісник Харківського Національного університету імені В.Н. Каразіна. 2018. Вип. 7. С. 109–114.
5. Кацемір Я.В. Дослідження зовнішніх чинників розвитку туристичної галузі України. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2019. Вип. 34. 63–66 с.
6. Марценюк Л.В. Проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні. Економічний вісник, 2015. № 3. С. 76–82.
7. Мельниченко О.А., Шведун В.О. Особливості розвитку індустрії туризму в Україні: монографія. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2017. 153 с.
8. Муромцева Ю.І. Соціально-демографічні чинники розвитку туризму на Харківщині. Збірник наукових праць «Історія та географія» / Харк. нац. пед. університет імені Г.С. Сковороди. Харків, 2019. Вип. 56. С. 110–116.
9. Програма розвитку культури, туризму та охорони нерухомої культурної спадщини Харківської області на 2019–2023 роки. Харківська обласна Рада. URL: [http://oblrada.kharkov.ua/ua/programa-rozvitku-kulturi-i\\_turizmu-kharkivskoji-oblasti-na](http://oblrada.kharkov.ua/ua/programa-rozvitku-kulturi-i_turizmu-kharkivskoji-oblasti-na) (дата звернення: 10.05.2023)
10. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/news-and-announcements> (дата звернення: 15.05.2023)

### References

1. Alekseeva N.F., Sakun L.M. (2012). Regionalni aspekty strategii rozvytku turystychnoi industrii. [Regional aspects of the tourism industry development strategy]. Economy. Management. Innovations. № 2(8). P. 25–30. (in Ukrainian).
2. Bezuhla L.S. (2020). Regionalni osoblyvosti rozvytku ekoturystychnoi diialnosti v Ukraini: porivnialnyi analiz. [Regional features of the development of ecotourism in Ukraine: a comparative analysis]. Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy. № 2 (39). P. 50–57. (in Ukrainian).
3. Butenko T.A., Sysoieva S.I., Tkachenko T.H. (2020). Rozvytok turystychnyh brendiv destynatsii selyscha Dokuchajevske Kharkivskoji oblasti. [Development of tourist destination brands of Dokuchaevske village of Kharkiv region]. Materialy III Vseukrainskoji nauково-praktychnoji Internet-konferentsii Kharkivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni H.S. Skovorody. Kharkiv. P. 191–193. (in Ukrainian).
4. Dovhal H.V., Omelchenko N.I. (2018). Turystychna pryvabylyvist Kharkova: suchasnyi stan ta perspektyvy rozvytku. [Tourist attraction of Kharkiv: current state and prospects]. Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V.N. Karazina. Vyp. 7. P. 109–114. (in Ukrainian).
5. Katsemir Ya. V. (2019). Doslidzhennja zovnishnih chynnykiv rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy. [Study of external factors of the development of the tourist industry of Ukraine]. Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu. Vyp. 34. P. 63–66. (in Ukrainian).
6. Martsenjak L.V. (2015). Problemy ta perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini. [Problems and prospects of tourism development in Ukraine]. Ekonomichnyi visnyk. № 3. P. 76–82. (in Ukrainian).
7. Melnychenko O.A., Shvedun V.O. (2017). Osoblyvosti rozvytku industrii turyzmu v Ukraini. [Peculiarities of the development of the tourism industry in Ukraine: monograph]. Kharkov: Vyd-vo NUTSZU. 153 p. (in Ukrainian).
8. Muromtseva Y.I. (2019). Sotsialno-demohrafichni chynnyky rozvytku turyzmu na Kharkivschyni. [Social and demographic factors of tourism development in Kharkiv region]. Zbirnyk naukovykh prats «Istorija ta heohrafija» / Khark. nats. ped. universytet imeni H.S. Skovorody. Vypusk 56. Kharkiv. P. 110–116. (in Ukrainian).
9. Programa rozvytku kultury turyzmu ta ochorony neruchomoji kulturnoji spadschyny Kharkivskoji oblasti na 2019–2023 roky. [Program for the development of culture, tourism and protection of immovable cultural heritage of the Kharkiv region for 2019–2023]. URL: [http://oblrada.kharkov.ua/ua/programa-rozvitku-kulturi-i\\_turizmu-kharkivskoji-oblasti-na](http://oblrada.kharkov.ua/ua/programa-rozvitku-kulturi-i_turizmu-kharkivskoji-oblasti-na) (date of application 10.05.2023)
10. Official website of the State Tourism Development Agency. URL: [http://oblrada.kharkov.ua/ua/programa-rozvitku-kulturi-i\\_turizmu-kharkivskoji-oblasti-na](http://oblrada.kharkov.ua/ua/programa-rozvitku-kulturi-i_turizmu-kharkivskoji-oblasti-na) (date of application 15.05.2023).



УДК 614.2:615.1:658

**Братішко Юлія Сергіївна**

*доктор фармацевтичних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет*

**Bratishko Yuliia**

*Doctor of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality  
National University of Pharmacy*

ORCID: 0000-0002-3831-8722

**Посилкіна Ольга Вікторівна**

*доктор фармацевтичних наук, професор,  
професор кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет*

**Posilkina Olga**

*Doctor of Pharmaceutical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management and Assurance of Quality  
National University of Pharmacy*

ORCID: 0000-0003-4529-4332

**Літвінова Олена Вячеславна**

*доктор фармацевтичних наук, професор,  
професор кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет*

**Litvinova Helen**

*Doctor of Pharmaceutical Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management and Assurance of Quality  
National University of Pharmacy*

ORCID: 0000-0001-9792-9761

**Деренська Яна Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет*

**Derenskaya Yana**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality  
National University of Pharmacy*

ORCID: 0000-0001-7428-6249

**Гладкова Ольга Вячеславна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет*

**Gladkova Olga**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality  
National University of Pharmacy*

ORCID: 0000-0003-1717-5694

**Зборовська Тетяна Володимирівна**

*кандидат фармацевтичних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет*

**Zborovska Tetyana**

*Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality  
National University of Pharmacy  
ORCID: 0000-0002-1670-3507*

**Лісна Анастасія Геннадіївна**

*кандидат фармацевтичних наук, доцент,  
доцент кафедри управління та забезпечення якості у фармації  
Національний фармацевтичний університет*

**Lisna Anastasiya**

*Candidate of Pharmaceutical Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Assurance of Quality  
National University of Pharmacy  
ORCID: 0000-0003-3863-8889*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8921

## МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЗАЛУЧЕНОСТІ ПЕРСОНАЛУ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

## METHODOLOGICAL APPROACHES TO ASSESSING THE INVOLVEMENT OF HEALTHCARE PERSONNEL

**Анотація.** У статті обґрунтовано теоретико-методологічні підходи дослідження та оцінки рівня залученості персоналу, який працює в організаціях системи охорони здоров'я України, а саме закладів охорони здоров'я, закладів вищої освіти, які підпорядковані Міністерству охорони здоров'я України та аптек, аптечних мереж. Залученість персоналу до командної роботи персоналу саме цих організацій є невід'ємною складовою ефективною діяльністю суб'єктів системи охорони здоров'я, підвищує довіру до вітчизняної медицини та фармації, підвищує ефективність та належний рівень медичної та фармацевтичної допомоги населенню, що особливо актуально під час військового стану. Доведено, що залученість персоналу підвищує прибуток організацій, збільшує темпи їх зростання, підвищує задоволеність клієнтів (пацієнтів, споживачів медичних послуг, здобувачів вищої освіти медичних та фармацевтичних закладів вищої освіти), сприяє зростанню продуктивності праці персоналу, укріплює трудову дисципліну, знижує плинність медичного та фармацевтичного персоналу. У статті удосконалена та адаптована до особливостей діяльності закладів охорони здоров'я та фармацевтичних організацій методика оцінювання залученості персоналу до командної роботи, що й було метою проведених досліджень. Надані результати анкетування персоналу щодо рівня їх залученості. Зроблено оцінювання впливу рівня залученості персоналу на рівень лояльності споживачів. Зроблено висновок про те, що багато в чому залученість персоналу залежить від керівника організації та його сприйняття важливості управління цим процесом. Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін, нововведень і підтримують наміри керівництва. Визначена велика роль керівника в управлінні залученістю персоналу, керівнику необхідно цікавитись моральним станом співробітників, регулярно надавайте їм фідбек, організуйте зустрічі віч-на-віч та неформальні заходи, що допоможе створити довірчі відносини між працівником та роботодавцем. Отже, залученість персоналу є важливим напрямком управління медичним та фармацевтичним персоналом.

**Ключові слова:** персонал, залученість, медицина, фармація, заклад охорони здоров'я, фармацевтична організація.

**Summary.** The article substantiates theoretical and methodological approaches to research and assessment of the level of involvement of personnel working in organizations of the healthcare system of Ukraine, namely healthcare institutions, institutions of higher education, which are subordinate to the Ministry of Health of Ukraine and pharmacies, pharmacy chains. The involvement of personnel in the teamwork of the personnel of these organizations is an integral part of the effective activity of the subjects of the health care system, increases confidence in domestic medicine and pharmacy, increases the effectiveness and level of medical and pharmaceutical assistance to the population, which is especially important during the military situation. It has been proved that the involvement of personnel increases the profit of organizations, increases their growth rate, increases the satisfaction of customers (patients, consumers of medical services, applicants for higher education of medical



and pharmaceutical institutions of higher education), promotes the productivity of personnel, strengthens labor discipline, reduces the turnover of medical and pharmaceutical personnel. The article improves and adapts to the peculiarities of health care institutions and pharmaceutical organizations the methodology for assessing the involvement of personnel in team robots, which was the purpose of the conducted studies. The results of personnel questionnaire regarding their level of involvement are provided. An assessment of the impact of the level of personnel involvement on the level of consumer loyalty has been made. It is concluded that in many respects the involvement of personnel depends on the head of the organization and his perception of the importance of managing this process. If employees are involved, they are loyal to the company, changes, innovations and support management's intentions. A large role of the head in managing the involvement of personnel is defined, the head needs to be interested in the moral condition of employees, regularly provide them with feedback, organize face-to-face meetings and informal events, which will help create a trusting relationship between the employee and the employer. Therefore, staff engagement is an important focus of medical and pharmaceutical personnel management.

**Key words:** personnel, involvement, medicine, pharmacy, healthcare institution, pharmaceutical organization.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** Сьогодні роль медичного та фармацевтичного персоналу у забезпеченні конкурентоспроможності закладів охорони здоров'я (ЗОЗ), закладів вищої освіти (ЗВО), які знаходяться у підпорядкуванні Міністерства охорони здоров'я України та фармацевтичних компаній (ФК) є однією з головних. Саме тому питанням управління медичним та фармацевтичним персоналом та побудови системи їх самоменеджменту має приділятися достатньо уваги з боку топ-менеджменту. Залученість персоналу до командної роботи персоналу саме ЗОЗ, медичних та фармацевтичних ЗВО та ФК є невід'ємною складовою ефективною діяльності суб'єктів системи охорони здоров'я, підвищує довіру до вітчизняної медицини та фармацевції, підвищує ефективність та належний рівень медичної та фармацевтичної допомоги населенню, що особливо актуально під час військового стану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження Інституту Геллапа [1], у якому брали участь 49928 компаній, 1,4 млн співробітників з 49 галузей у 34 країнах, виявило, що в компаніях із вищим рівнем залученості співробітників: прибуток компанії — на 22% вище, темпи зростання компанії — на 90% вище, задоволеності клієнтів — на 12% вище, продуктивність праці — на 21% вище, прогулів серед співробітників — на 37% нижче, на 70% менше травм на робочому місці, а плинність кадрів — на 25% нижче.

З огляду на це, і на те, що сьогодні вітчизняна медицина і фармацевція характеризується дуже високими показниками плинності кадрів (при нормі у 5% плинність серед фармацевтів сягає 25–30%, серед лікарів — 12–18%, серед науково-педагогічного персоналу медичних та фармацевтичних ЗВО — 10–12%) та дуже високим ступенем професійного вигорання (93% медичного та фармацевтичного персоналу зазначають, що зараз або у недавньому минулому відчували (відчують) щире бажання змінити роботу), вважаємо необхідним рекомендувати вітчизняним ЗОЗ, медичним та фармацевтичним ЗВО та ФК вживати активні заходи із підвищення

залученості персоналу. Отже, сьогодні лишається актуальною методологічна проблема оцінювання рівня залученості персоналу, результати якого необхідні для управління цим процесом.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є удосконалення та адаптування до особливостей діяльності ЗОЗ, медичних та фармацевтичних ЗВО та ФК методики оцінювання залученості персоналу до командної роботи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Залученість — це емоційний та інтелектуальний стан, що мотивує, стимулює і надихає працівників виконувати свою роботу з максимальною самовіддачею, незалежно від їхнього віку, статі та умов роботи в компанії [2].

Залученість персоналу — це, в першу чергу, схильність людини до участі в тій чи іншій трудовій діяльності, яка складається з трьох компонентів: знання, інтерес і результативність. Знання про роботу, яку працівник виконує, в поєднанні з бажанням розбиратися у віяннях, бути в курсі нововведень і очевидною результативністю його роботи якраз і формують його залученість [3].

Як стверджують провідні фахівці з управління персоналом, залученість — це не характеристика і не якість окремого співробітника. Перш за все, рівень залученості — це результат стратегії керівництва.

Керівникам ЗОЗ, ЗВО та ФК необхідно вживати заходи з підвищення залученості, якщо самодіагностовано таке: співробітники імітують трудову діяльність, займаються на роботі другорядними або особистими справами; співробітники збираються по «неформальних» групах і друкать один проти одного в робочий час; у разі виникнення складних ситуацій співробітник не бере на себе відповідальність, а дотримується вказівок керівника; співробітники всіляко протидіють усім нововведенням та ініціативам; співробітники різних відділів або не спілкуються взагалі, або між ними часто виникають конфлікти; керівники середньої ланки не здатні мотивувати своїх підлеглих; співробітники працюють «від дзвінка до дзвінка»; у компанії високий рівень плинності кадрів; співробітники часто зривають терміни робіт.

У медицині та фармації недостатня залученість медичного та фармацевтичного персоналу впливає на ділову репутацію ЗОЗ, ЗВО та ФК, та в цілому на рівень довіри до вітчизняної охорони здоров'я, особливо під час військового стану. Залучені повною мірою співробітники краще розуміють стан справ компанії під час кризових періодів і допомагають пережити такі періоди з меншими втратами, особливо, коли немає на що мотивувати людей. Залученість персоналу — це значно більше, ніж лояльність, і її оцінювання потребує певної методики.

Достатньо розповсюдженою у світовій практиці є дослідження залученості за методологією Gallup G12 [1]. Методологія є достатньо універсальною і може застосовуватись для оцінювання медичного та фармацевтичного персоналу. Існує лише певне умовне обмеження за чисельністю респондентів — їх має бути мінімум 5 осіб, але це пов'язано більше із забезпеченням анонімності процедури. Також ця методологія повністю ізолює керівника для усунення можливого морального тиску. Складність полягає у створенні атмосфери довіри, щоб працівники могли надавати чесні відповіді. Тому важливо залучити стороннього фахівця для опитування та обробки результатів. Бо менталітет вітчизняного медичного та фармацевтичного персоналу такий, що більшість персоналу «боїться» чесно відповідати через загрозу втратити роботу або зазнати погіршення рівня оплати або умов праці. І це ще раз свідчить про низьку залученість персоналу, розрізненість та відсутність колективної впевненості у роботодавцеві. Дуже важливо, щоб співробітники довіряли та знали керівництво, що за чесну та навіть неприємну відповідь, їм нічого не буде. Інакше наступного разу вони не скажуть правду.

Фахівці Gallup стверджують, що питання покривають базові потреби співробітника: «Що я отримую від компанії?», другий пласт позначає особистий внесок співробітника та відповідає на питання: «Що я даю?», третій пласт залученості позначає роботу в команді. Відповідає на запитання: «Чи являюся я частиною команди та компанії?», четвертий пласт має на увазі зростання фахівця. Він відповідає на питання: «Як я расту?».

Під час аналізу результатів потрібно дивитися не тільки на загальний показник за питаннями, а й брати до уваги ці 4 блоки. Це допоможе зрозуміти, чи добре вони опрацьовані та закриті ці потреби в компанії.

Нами розроблена анкета, яка є удосконаленою версією описаної методики. Опитування призначене для дослідження залученості персоналу ЗОЗ, ЗВО медичного та фармацевтичного профілю та ФК.

Шкала оцінювання пропонується наступна: 1 бал — абсолютно не згоден; 2 бали — не згоден; 3 бали — нейтрально; 4 бали — згоден; 5 балів — абсолютно згоден.

Перелік напрямків оцінки запропонований наступний:

1. Мій роботодавець має цілісну систему управління персоналом. Я відчуваю, що мій роботодавець цінує та поважає мене.

2. Мій роботодавець має документовану Стратегію управління персоналом, я відчуваю себе частиною цієї стратегії.

3. Мій роботодавець має відокремлену службу управління персоналом, або посаду менеджера з персоналу. Я відчуваю, що ця структура ефективно працює.

4. Я знаю, що мій роботодавець постійно проводить аудит персоналу, або рейтингування (оцінювання). Результати оцінки мені відомі і зрозумілі.

5. Я знаю, що від мене очікується на роботі. Я розумію свої завдання та як його оцінюють. Я розумію, яких результатів від мене очікують.

6. Я маю матеріали та обладнання, які необхідні для правильного виконання моєї роботи. У мене є техніка для роботи, канцелярське приладдя та інше.

7. Я отримую гідну заробітну плату, її розрахунок для мене зрозумілий, я розумію вплив моїх досягнень на мою зарплату.

8. Я знаю, яку заробітну плату отримують інші співробітники, я розумію вплив їх досягнень на їх зарплату.

9. Мій роботодавець забезпечує мені баланс робочого часу та часу відпочинку, я не виконую роботу у свій вільний час.

10. Мій роботодавець забезпечує мені такі умови, які мінімізують стресові фактори на роботі.

11. На роботі у мене є можливість щодня займатися тим, що я вмю робити найкраще. Керівник знає мої сильні сторони, розуміє, що у мене виходить найкраще та намагається підбирати завдання за цими критеріями.

12. За останні 7 днів мені оголосили подяку або мене похвалили за хорошу роботу. Мою роботу відзначив мій керівник або мій колега, чия думка є важливою для мене.

13. Мені здається, що мій безпосередній керівник або колега піклується про мене як про особистість. У мене є неформальні зустрічі просто за чашкою кави, щоб поговорити, обговорити якісь проблеми та інше. Керівник розуміє мої подальші плани, знає мої особистісні інтереси.

14. У мене на роботі є людина, яка хвалить мій професійний розвиток. Керівник розуміє, в якому напрямку я можу рости, забезпечує мій розвиток. В індивідуальних планах розвитку заплановані тренінги та інші заходи щодо мого розвитку.

15. Мені здається, що на роботі до моєї думки прислуховуються. Керівник цікавиться моєю думкою, прислуховуються до мене. В мене на роботі не авторитарна модель роботи, а дискусійна з залученням співробітників до розв'язання будь-яких питань.

16. Завдання (цілі) моєї компанії дозволяють відчувати важливість моєї роботи. У мене є розуміння про цілі, місію, завдання компанії. Я розумію, як моя робота впливає на досягнення цілей всієї компанії.

17. Мої колеги (товариші по роботі) вважають своїм обов'язком виконувати роботу якісно. Мені важливо приходити на роботу та розуміти, що мої колеги теж залучені, працюють на результат, переживають за спільну справу, намагаються зробити свою роботу добре.

18. У моїй компанії працює один (або декілька) з моїх кращих друзів. У мене на роботі є людина, з якою я можу просто піти випити кави на кухні, поговорити, поділитися своїми проблемами, сходити разом на обід.

19. За останні 6 місяців хтось на роботі розмовляв зі мною про мій прогрес. У мене були зустрічі з керівником щодо виконання завдань, оцінки ефективності моєї роботи.

20. Протягом минулого року у мене на роботі були можливості для навчання та росту. Компанія надавала мені можливості підвищувати свої професійні скілли, проходити курси та професійно розвиватися.

Залучені нами експерти, які обізнані на питаннях управління персоналом та соціального менеджменту у медицині та фармацевті, у кількості 132 особи надали відповіді на поставлені питання.

Рівні залученості персоналу пропонуємо застосовувати такі:

Рівень «Залученість» — підсумкова оцінка 80–100 — співробітник постійно вдосконалює і покращує підходи до досягнення результатів. Своїм прикладом сприяє появі лояльних і залучених колег. Підхід керівника: поступово підвищувати статус залежно від рівня досягнень і заслуг.

Рівень «Лояльність» — підсумкова оцінка 70–79 — співробітник працює з ентузіазмом, створюючи результати, що перевершують рівень його винагороди. Агітує інших наслідувати цей приклад.

Підхід керівника: організувати серед таких співробітників атмосферу групової змагальності, підвищувати статус до рівня наставника, керівника.

Рівень «Задоволення» — підсумкова оцінка 60–69 — працює з інтересом, але не прагне створити результати краще. Підхід керівника: організувати змагання співробітника з самим собою, ставити амбітні цілі, які потрібно виконати спільно з керівником або з більш залученим співробітником.

Рівень «Терпіння» — підсумкова оцінка 50–59 — виконує роботу без ентузіазму, але не розглядає перехід в іншу компанію. Підхід керівника: залучати до обговорення питань щодо організації роботи та виконання завдань, та до обговорення ініціатив, внесених іншими співробітниками.

Рівень «Незадоволеність» — підсумкова оцінка 40–49 — співробітник не досягає результату, але активно імітує діяльність, яку він нібито направив на його отримання. Виконує тільки несуттєві завдання, швидше за все, потай підшукує альтернативне місце роботи. Підхід керівника: цікавитися думкою з приводу раніше прийнятих змін в організації робіт, провокувати інтерес до обговорення проблем і завдань компанії, поступово залучати до висунення власних ініціатив.

Рівень «Нелояльність» — підсумкова оцінка 30–39 — працівник активно обговорює з іншими мінуси роботи в компанії, засуджує політику керівника, демотивує інших співробітників, при цьому бере участь тільки в спільному виконанні роботи і не може досягти задовільного результату самостійно. Підхід керівника: необхідно припинити розмови, при необхідності ізолювати від інших і видати індивідуальні завдання, поступово повертати до роботи в команді і реалізації загальних завдань.

Рівень «Шкідництво» — підсумкова оцінка 20–29 — працівник повністю усвідомлено влаштовує саботаж досягнення цілей компанії, при цьому залучає в цей процес інших співробітників, чим провокує нераціональне використання можливостей і ресурсів компанії. Підхід керівника: спів-

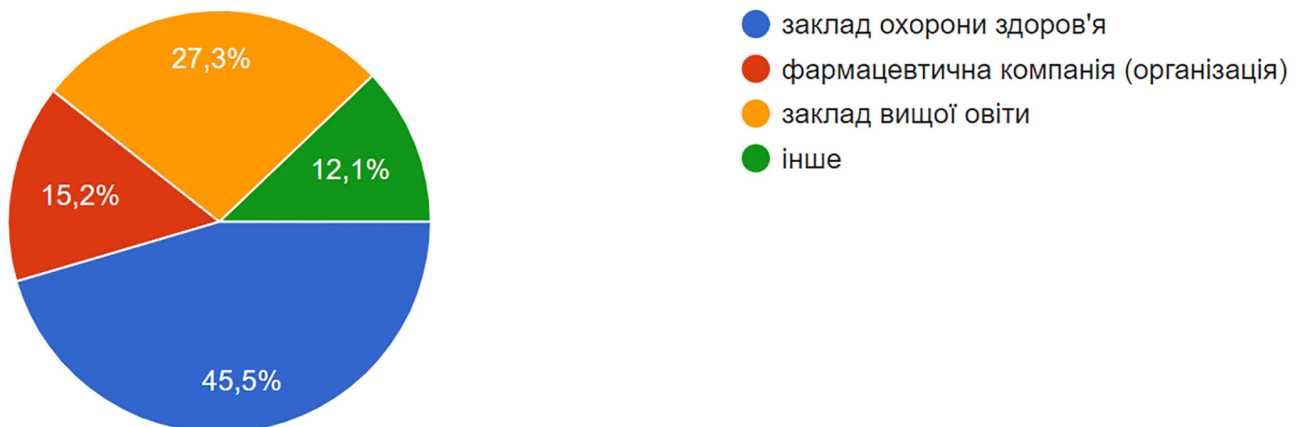
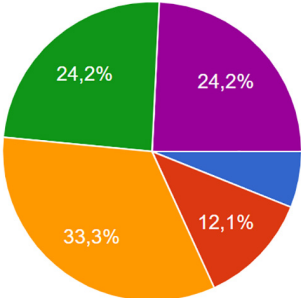
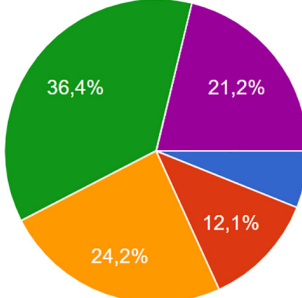
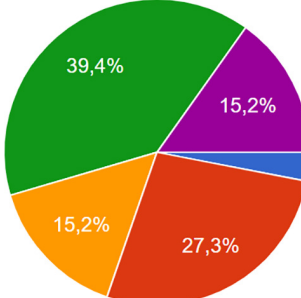
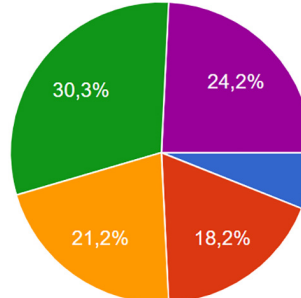
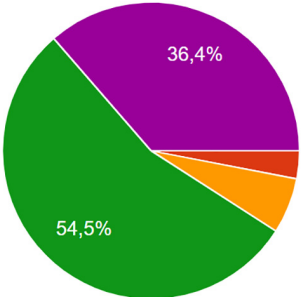
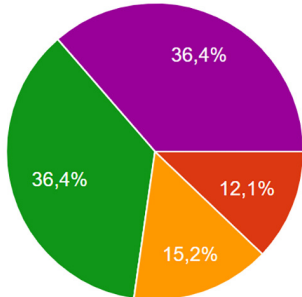
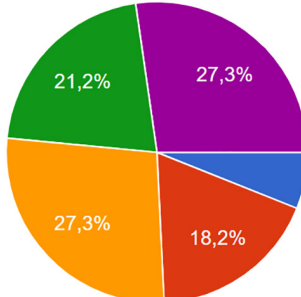
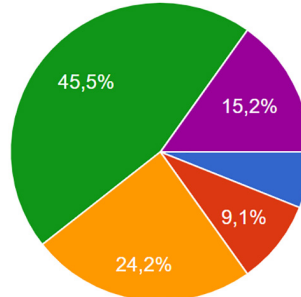
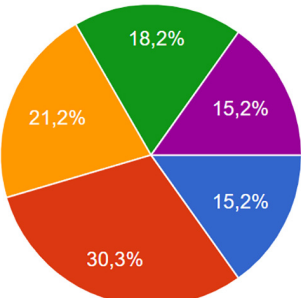
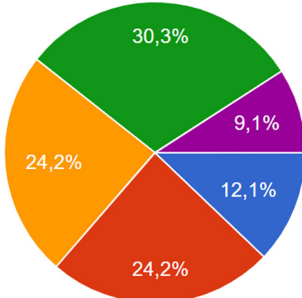
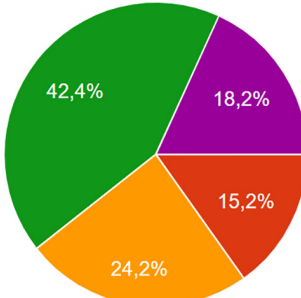
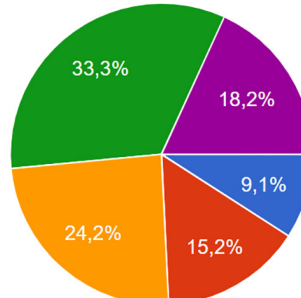


Рис. 1. Склад експертів, які прийняли участь в анкетуванні

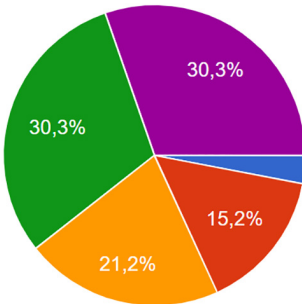
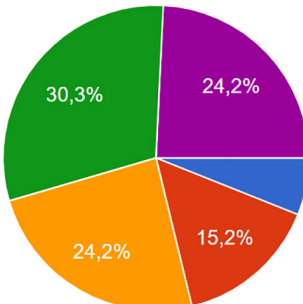
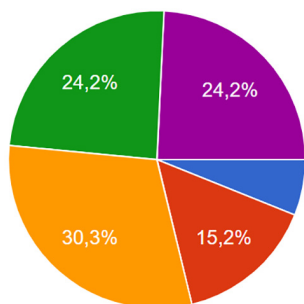
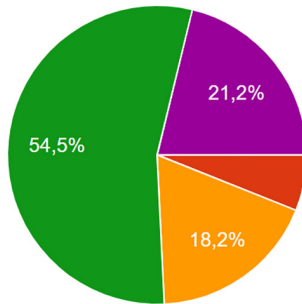
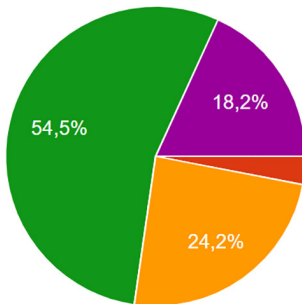
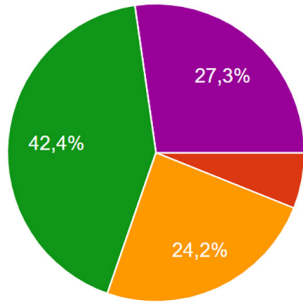
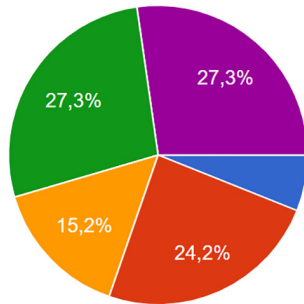
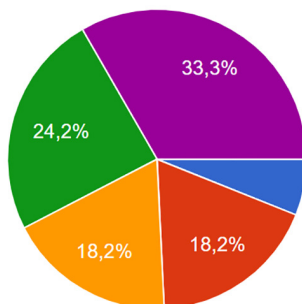


Таблиця 1

Результати оцінювання рівня залученості персоналу ЗОЗ, ЗВО та ФК

<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: blue;">●</span> 1 бал – абсолютно не згоден</li> <li><span style="color: red;">●</span> 2 бала – не згоден</li> <li><span style="color: orange;">●</span> 3 бала – нейтрально</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li><span style="color: green;">●</span> 4 бала – згоден</li> <li><span style="color: purple;">●</span> 5 балів – абсолютно згоден</li> </ul>	
<p>1. Мій роботодавець має цілісну систему управління персоналом. Я відчуваю, що мій роботодавець цінує та поважає мене.</p> 	<p>2. Мій роботодавець має документовану Стратегію управління персоналом, я відчуваю себе частиною цієї стратегії.</p> 	<p>3. Мій роботодавець має відокремлену службу управління персоналом, або посаду менеджера з персоналу. Я відчуваю, що ця структура ефективно працює.</p> 	<p>4. Я знаю, що мій роботодавець постійно проводить аудит персоналу, або рейтингування (оцінювання). Результати оцінки мені відомі і зрозумілі.</p> 
<p>5. Я знаю, що від мене очікується на роботі. Я розумію свої завдання та як його оцінюють. Я розумію, яких результатів від мене очікують.</p> 	<p>6. Я маю матеріали та обладнання, які необхідні для правильного виконання моєї роботи. У мене є техніка для роботи, канцелярське приладдя та інше.</p> 	<p>7. Я отримую гідну заробітну плату, її розрахунок для мене зрозумілий, я розумію вплив моїх досягнень на мою зарплату.</p> 	<p>8. Я знаю, яку заробітну плату отримують інші співробітники, я розумію вплив їх досягнень на їх зарплату.</p> 
<p>9. Мій роботодавець забезпечує мені баланс робочого часу та часу відпочинку, я не виконую роботу у свій вільний час.</p> 	<p>10. Мій роботодавець забезпечує мені такі умови, які мінімізують стресові фактори на роботі.</p> 	<p>11. На роботі у мене є можливість щодня займатися тим, що я вмю робити найкраще. Керівник знає мої сильні сторони, розуміє, що у мене виходить найкраще та намагається підбирати завдання за цими критеріями.</p> 	<p>12. За останні 7 днів мені оголосили подяку або мене похвалили за хорошу роботу. Мою роботу відзначив мій керівник або мій колега, чия думка є важливою для мене.</p> 

Продовження таблиці 1

<p>● 1 бал – абсолютно не згоден</p> <p>● 2 бала – не згоден</p> <p>● 3 бала – нейтрально</p>		<p>● 4 бала – згоден</p> <p>● 5 балів – абсолютно згоден</p>	
<p>13. Мені здається, що мій безпосередній керівник або колега піклується про мене як про особистість. У мене є неформальні зустрічі просто за чашкою кави, щоб поговорити, обговорити якісь проблеми та інше. Керівник розуміє мої подальші плани, знає мої особистісні інтереси.</p> 	<p>14. У мене на роботі є людина, яка хвалить мій професійний розвиток. Керівник розуміє, в якому напрямку я можу рости, забезпечує мій розвиток. В індивідуальних планах розвитку заплановані тренінги та інші заходи щодо мого розвитку.</p> 	<p>15. Мені здається, що на роботі до моєї думки прислуховуються. Керівник цікавиться моєю думкою, прислуховується до мене. В мене на роботі не авторитарна модель роботи, а дискусійна з залученням співробітників до розв'язання будь-яких питань.</p> 	<p>16. Завдання (цілі) моєї компанії дозволяють відчувати важливість моєї роботи. У мене є розуміння про цілі, місію, завдання компанії. Я розумію, як моя робота впливає на досягнення цілей всієї компанії.</p> 
<p>17. Мої колеги (товариші по роботі) вважають своїм обов'язком виконувати роботу якісно. Мені важливо приходити на роботу та розуміти, що мої колеги теж залучені, працюють на результат, переживають за спільну справу, намагаються зробити свою роботу добре.</p> 	<p>18. У моїй компанії працює один (або декілька) з моїх кращих друзів. У мене на роботі є людина, з якою я можу просто піти випити кави на кухні, поговорити, поділитися своїми проблемами, сходити разом на обід.</p> 	<p>19. За останні 6 місяців хтось на роботі розмовляв зі мною про мій прогрес. У мене були зустрічі з керівником щодо виконання завдань, оцінки ефективності моєї роботи.</p> 	<p>20. Протягом минулого року у мене на роботі були можливості для навчання та росту. Компанія надавала мені можливості підвищувати свої професійні скілли, проходити курси та професійно розвиватися.</p> 

робітника потрібно звільнити, будь-які інші дії, які теоретично можуть спричинити за собою зміну працівника в кращу сторону — це все одно зайві витрати часу, сил, ресурсів коштів без будь-якої гарантії на успіх.

Дуже важливо, щоб співробітники довіряли та знали керівництво, що за чесну та навіть неприємну відповідь, їм нічого не буде. Інакше наступного разу вони не скажуть правду.

Отже, залученість — важливий фактор, від якого залежить не тільки ефективність і резуль-

тативність співробітника, але й успішність всієї компанії. Багато в чому залученість співробітників залежить від керівника та його сприйняття. Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін, нововведень і підтримують наміри керівництва. Необхідно цікавитись моральним станом співробітників, регулярно надавайте їм фідбек, організуйте мітинги один на один та неформальні зустрічі. Це допоможе створити довірчі відносини. Співробітник працює з ентузіазмом, створюючи результати, що перевершують

рівень його винагороди. Агітує інших наслідувати цей приклад. Підхід керівника: організувати серед таких співробітників атмосферу групової змагальності, підвищувати статус до рівня наставника, керівника.

Склад експертів-учасників анкетування за сферами роботи наведено на рис. 1. До категорії іншої сфери належали співробітники медичних та науково-дослідних лабораторій. Експерти ретельно обирались з точки зору освіти, кваліфікації та досвіду роботи та наявних компетентностей з управління медичним, науково-педагогічним та фармацевтичним персоналом. Результати анкетного дослідження наведені у табл. 1.

Отже, за результатами проведеного дослідження, можна визначити загальний середній рівень залученості персоналу досліджуваних ЗОЗ, ЗВО та

ФК. Він відповідає значенню 71,4 — рівень «Лояльність».

Проведено ранжування показника та визначено його вплив на рентабельність діяльності ЗОЗ. Показник лояльності до впровадження заходів поліпшення знаходився на нормальному рівні (0,67), а після впровадження заходів — на високому рівні (0,82). Це свідчить про перспективи зростання лояльності пацієнтів внаслідок підвищення ефективності навчання персоналу. Приріст рентабельності складатиме:  
 $\Delta R = 0,27855 + 1,0484 \cdot (0,82 - 0,67) = 0,04358$ .  
Так, при поліпшенні показник рентабельності збільшиться на 4%.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Залученість — важливий фактор, від якого залежить не тільки ефективність і результативність співробітника, але й успішність всієї компанії.

Таблиця 2

Ранжування показника лояльності пацієнтів

Діапазон ранжування, бали	Рівень лояльності пацієнтів
0–0,2	Нелояльність — разове звернення до закладу охорони здоров'я
0,21–0,4	Низький рівень лояльності — звернення до закладу охорони здоров'я один раз на рік впродовж останніх 5 років
0,41–0,6	Середній рівень лояльності — звернення до закладу охорони здоров'я один-три рази на рік впродовж останніх 5 років до одного лікаря
0,61–0,8	Відчутна лояльність — звернення до закладу охорони здоров'я один-три рази на рік впродовж останніх 5 років до декількох лікарів
0,81–1	Високий рівень лояльності — звернення до закладу охорони здоров'я один-три рази на рік впродовж останніх 5 років до декількох лікарів та наявність звернень членів сім'ї

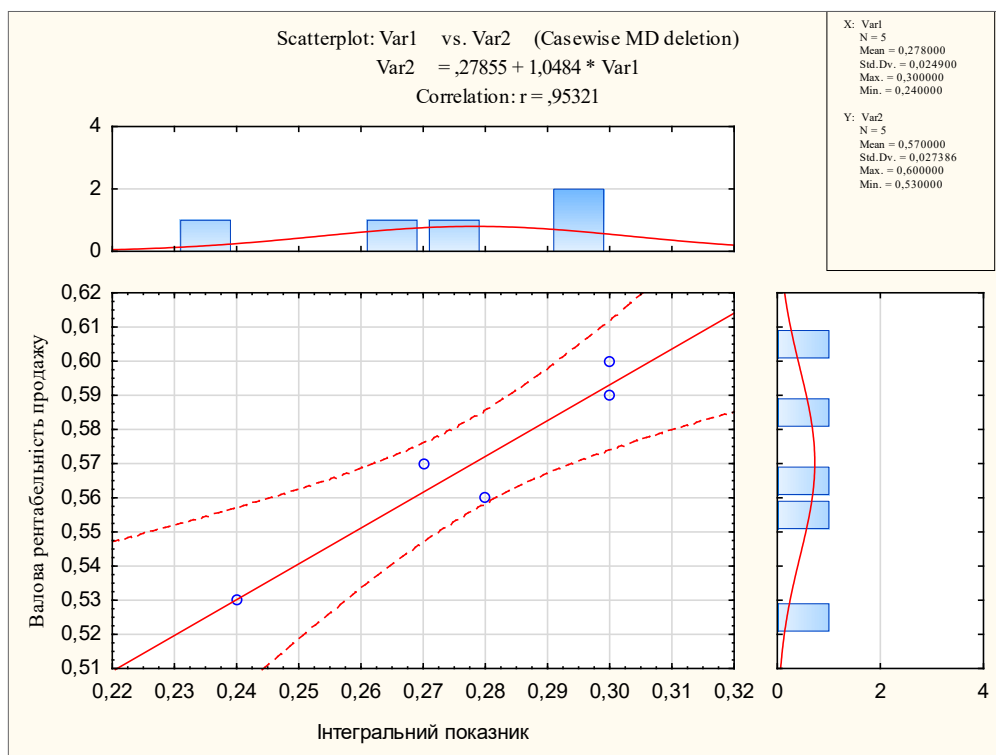


Рис. 2. Вплив лояльності пацієнтів на рентабельність діяльності ЗОЗ



Багато в чому залученість співробітників залежить від керівника та його сприйняття. Якщо співробітники залучені, вони лояльно ставляться до компанії, змін, нововведень і підтримують наміри керівництва. Необхідно цікавитись моральним станом співробітників, регулярно надавайте їм фідбек, організовуйте мітинги один на один та неформальні зустрічі. Це допоможе створити довірчі відносини.

#### Література

1. Офіційний сайт проекту Gallup. URL: <https://www.gallup.com> (дата звернення: 18.01.2023).
2. Щетініна Л., Рудакова С., Данилевич Н., Полиця З. Управління залученістю персоналу: концепція та оцінювання. Галицький економічний вісник. 2021. № 1(68). С. 151–158. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf> (дата звернення: 18.01.2023).
3. Перерва А. Залученість персоналу: 7 кроків до розуміння. Держслужбовець. 2020. № 1. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/february/issue-2/article-106945.html> (дата звернення: 18.01.2023).
4. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (дата звернення: 20.11.2020).
5. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 1993. № 4. ст. 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (дата звернення: 20.11.2020).
6. Перший незалежний фармацевтичний бізнес-портал. URL: [pharma.net.ua](http://pharma.net.ua) (дата звернення: 20.11.2020).
7. Репутаційні активісти. URL: <http://repactiv.com.ua/> (дата звернення: 20.11.2020).
8. Johansson S., Karlsson A., Hagberg C. The relationship between CSR and financial performance. A quantitative study examining Swedish publicly traded companies. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:839031/FULLTEXT01.pdf> (дата звернення: 22.01.2021).

#### References

1. Ofitsiyniy sait proiektu Gallup. URL: <https://www.gallup.com> (date of access: 18.01.2023).
2. Shchetinina L., Rudakova S., Danylevych N., Polytisia Z. Upravlinnia zaluchenistiu personalu: kontseptsiia ta otsiniuvannia. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. 2021. № 1(68). S. 151–158. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/68/945.pdf> (date of access: 18.01.2023).
3. Pererva A. Zaluchenist personalu: 7 krokiv do rozuminnia. Derzhsluzhbovets. 2020. № 1. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ds/2020/february/issue-2/article-106945.html> (date of access: 18.01.2023).
4. Pro Tsili staloho rozvytku Ukrainy na period do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text> (date of access: 20.11.2020).
5. Osnovy zakonodavstva Ukrainy pro okhoronu zdorov'ia: Zakon Ukrainy. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR). 1993. № 4. st. 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text> (date of access: 20.11.2020).
6. Pershyi nezaleznyy farmatsevychnyi biznes-portal. URL: [pharma.net.ua](http://pharma.net.ua) (date of access: 20.11.2020).
7. Reputatsiini aktyvisty. URL: <http://repactiv.com.ua/> (date of access: 20.11.2020).
8. Johansson S., Karlsson A., Hagberg C. The relationship between CSR and financial performance. A quantitative study examining Swedish publicly traded companies. URL: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:839031/FULLTEXT01.pdf> (date of access: 22.01.2021).

**Далик Володимир Петрович**  
*кандидат економічних наук, доцент*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Dalyk Volodymyr**  
*PhD in Economics, Associate Professor*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0003-0004-2270

**Дудок Катерина Степанівна**  
*асистент кафедри соціології та соціальної роботи*  
*Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Dudok Kateryna**  
*Assistant of the Department of Sociology and Social Work*  
*Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0009-0005-1726-3936

**Каспрук Святослав Ігорович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Kaspruk Svyatoslav**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0004-7264-8591

**Доманський Олег Володимирович**  
*аспірант*  
*Львівського університету бізнесу та права*  
**Domanskyu Oleh**  
*Postgraduate Student of the*  
*Lviv University of Business and Law*  
ORCID: 0009-0004-3420-4949

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8794

## СИСТЕМАТИЗАЦІЯ АСПЕКТІВ СТРАТЕГІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ РИЗИКУ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

## SYSTEMATIZATION OF ASPECTS OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE IN CONDITIONS OF RISK AND UNCERTAINTY

**Анотація.** Для активізації заходів з прискорення інтеграції України у світовий економічний простір, особливо в умовах ризику та невизначеності, необхідно враховувати ряд сучасних аспектів, включаючи відповідні заходи та механізми, стратегічного розвитку підприємств. Ці аспекти мають на меті і спрямовані на активне зміцнення конкурентних позицій українських компаній на ринку, забезпечуючи при цьому їх стале зростання та успіх порівняно з підприємствами-конкурентами. З огляду на це, метою статті є систематизація аспектів стратегічного розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. За результатами дослідження зроблено висновок, що перспективи розвитку підприємства нерозривно пов'язані з комплексною оцінкою основних аспектів його функціонування. Для того, щоб підприємство змогло зберегти конкурентну перевагу в умовах конкурентного середовища, важливо враховувати економічні, технологічні, інноваційні, організаційні та інформаційні аспекти,

які впливають на діяльність, формування стратегії розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. Також зазначено, що прийняття управлінських рішень в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства передбачає моделювання факторів, які мають вплив, насамперед, на рівень витрат в короткостроковому періоді. Реалізація таких управлінських рішень має забезпечити досягнення поставленої мети підприємства, всіх зацікавлених в економічних результатах. Врахування всіх цих аспектів має вирішальне значення для досягнення успіху підприємства та його перспективного розвитку. Подальші дослідження, виходячи із дослідження бізнес-операцій, системи менеджменту, маркетингу і економічної діагностики, рекомендується проводити в напрямі пошуку практичних інструментів, які забезпечать розвиток підприємства в умовах сталого розвитку.

**Ключові слова:** підприємство, економічні результати, технологія, інновації, інформація, бізнес-процеси, ризик, невизначеність, розвиток підприємства.

**Summary.** To activate measures to accelerate Ukraine's integration into the global economic space, especially in conditions of risk and uncertainty, it is necessary to take into account a number of contemporary aspects, including relevant measures and mechanisms for strategic development of enterprises. These aspects are aimed at actively strengthening the competitive positions of Ukrainian companies in the market, while ensuring their sustainable growth and success compared to competitor enterprises. Based on this, the purpose of the article is to systematize the aspects of strategic development of enterprises in conditions of risk and uncertainty. The research concludes that the prospects for enterprise development are closely related to a comprehensive assessment of its key functional aspects. In order for an enterprise to maintain a competitive advantage in a competitive environment, it is important to consider economic, technological, innovative, organizational, and informational aspects that impact its operations and formation of development strategy in conditions of risk and uncertainty. It is also noted that making managerial decisions in the process of implementing the enterprise's development strategy involves modeling factors that primarily affect cost levels in the short term. Implementation of such managerial decisions should ensure the achievement of the enterprise's set goals and interests in economic results. Considering all these aspects is crucial for achieving success and sustainable development of the enterprise. Further research based on the study of business operations, management systems, marketing, and economic diagnostics is recommended to be conducted in the direction of finding practical tools that will support enterprise development in the context of sustainable development.

**Key words:** enterprise, economic results, technology, innovation, information, business processes, risk, uncertainty, enterprise development.

**Постановка проблеми.** Для активізації заходів з прискорення інтеграції України у світовий економічний простір, особливо в умовах ризику та невизначеності, необхідно враховувати ряд сучасних аспектів, включаючи відповідні заходи та механізми, стратегічного розвитку підприємств [1–9]. Ці аспекти мають на меті і спрямовані на активне зміцнення конкурентних позицій українських компаній на ринку, забезпечуючи при цьому їх стале зростання та успіх порівняно з конкурентами.

Водночас відомо, що для досягнення успіху і розвитку підприємства, особливо в умовах ризику та невизначеності, необхідно здійснювати ретельний аналіз ринку, вносити відповідні конструктивні зміни до товарного асортименту, впроваджувати гнучку цінову політику, реорганізовувати і/або оптимізувати процеси закупівель та збуту відповідно до змін на ринку, а також проводити ефективну перебудову організаційної структури управління з урахуванням факторів зовнішнього середовища підприємства [8–12].

Аналізуючи сучасні виклики, з якими стикаються підприємства в умовах ризику та невизначеності, стратегічний розвиток вимагає зосередження на ряді важливих аспектів з економічної перспективи. Серед них можна виділити такі основні аспекти (або фактори), як ефективність виробництва, оптимізація збуту, адаптація маркетингових стратегій, фінансовий аналіз та контроль витрат [4; 8; 9; 11–15]. Врахування зовнішнього

та внутрішнього середовища підприємства, його конкурентної активності, можливостей маркетингу і менеджменту стає важливим аспектом розробки ефективних стратегій розвитку підприємства в економічно складному середовищі.

Основні аспекти стратегічного розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності, з метою досягнення ефективної діяльності та забезпечення конкурентних переваг, визначаються також шляхом глибокого системного аналізу ринкових умов, поведінки споживачів та їх вимог до якості продукції [4; 6; 8; 15–20]. Ці процеси передбачають оптимізацію системи планування та управління підприємством, активний розвиток маркетингової діяльності, включаючи дослідження ринку, розробку маркетингових стратегій та планів, а також впровадження ефективного контролінгу на всіх етапах виробничого процесу. Метою таких заходів є досягнення високої ефективності і розвитку підприємства, належної відповідності його продукції потребам ринку та забезпечення успішної конкуренції в сучасному бізнес-середовищі. Звідси очевидно, що сьогодні аспекти стратегічного розвитку підприємства потребують додаткового дослідження та систематизації.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** З економічної перспективи і розвитку можна зазначити, що сучасні умови конкуренції на внутрішніх та зовнішніх ринках вимагають від українських підприємств активного і ефективного застосування стратегічного управління та планування. Для до-

сягнення конкурентних переваг, підприємства мають фокусуватися на оптимізації витрат на виробництво, покращенні якості продукції, визначенні раціональних умов поставок та обслуговування тощо [1–25]. Аналіз останніх досліджень і публікацій в цьому напрямку є важливим джерелом знань для визначення і/або розробки стратегічних напрямків розвитку українських підприємств.

За результатами аналізу літератури з'ясовано, що деякі питання (теоретичні, практичні) у цьому напрямі (щодо аспектів стратегічного розвитку підприємства) досліджували такі вчені-економісти і практики, як Р. Скриньковський, Л. Сопільник, С. Цюх [4], О. Вовк, А. Дудік [26], А. Гладкова [27], О. Гуцалюк, Н. Гаврилова, В. Котлубай [28], М. Мартиненко [29], І. Ольховая, С. Сазонова [30], А. Омельченко, О. Ченуша [31], О. Прокопенко [32], С. Федюнін, Н. Плевако, М. Філоненко [33], Н. Шквиря, Я. Сокіл [34] та інші. В контексті цього з'ясовано, що тут актуальне, важливе значення має систематизація аспектів стратегічного розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності.

**Мета статті.** Метою статті є систематизація аспектів стратегічного розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Умови ризику та невизначеності в діяльності підприємства вимагають виділення кількох ключових об'єктів управління, які є особливо важливими. Стан цих об'єктів повинен суттєво впливати на фінансовий результат, потенціал та можливості стратегічного розвитку підприємства. В контексті цього з'ясовано, що для того, щоб підприємство змогло зберегти конкурентну перевагу в умовах конкурентного середовища, важливо враховувати економічні, технологічні, інноваційні, організаційні та інформаційні аспекти, які впливають на діяльність, формування стратегії розвитку підприємства [4; 8; 15; 18; 26–40]. Врахування цих аспектів дозволить підприємству досягти конкурентної переваги в умовах ризику та невизначеності, а також забезпечити стійкий фінансовий результат, стабільність діяльності і розвиток у майбутньому.

Вищезазначені напрямки стратегічного розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності вимагають додаткового аналізу і систематизації відповідних аспектів в цьому напрямі для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Так, за результатами дослідження можна стверджувати, що [1–65]:

1. *Економічні аспекти* в умовах ризику та невизначеності є важливими факторами, які впливають на діяльність і розвиток підприємства. Оцінка типу й структури ринку, а також аналіз бар'єрів входу і виходу з нього, дозволяє підприємству не тільки визначити своє місце на ринку, а й розробити відповідні стратегії функціонування і розвитку. Тут одним із важливих аспектів, які

допомагають підприємствам зміцнити свої позиції і забезпечити перспективи розвитку, є врахування таких основних факторів, як розмір та потенціал зростання конкретного ринкового сегменту, передбачуваність ринку, гнучкість цін, а також циклічність і сезонність попиту [4; 8; 15].

Відомо, що метою діяльності будь-якої бізнес-структури є отримання і максимізація прибутку [4; 15; 37]. Величина прибутку підприємства залежить від масштабів, характеру і специфіки його діяльності, розвитку бізнес-процесів, зокрема — виробництва, інновацій тощо [8–10; 18; 37; 38].

Управлінські рішення про доцільність виготовлення і реалізації конкретного виду продукції та здійснення необхідних капіталовкладень ґрунтуються на оцінці прибутковості, що визначається системою відповідних економічних показників, бізнес-параметрів, критеріїв [8; 9]. Ці рішення сприяють досягненню певного рівня розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. Водночас тут доцільно зазначити, що вивчення економічних аспектів включає аналіз та розуміння різноманітних економічних процесів та явищ, спрямоване на розроблення ефективних економічних політик та стратегій, з метою прийняття результативних рішень в системі менеджменту. У цьому аспекті важливим також є результати економічної діагностики в системі менеджменту підприємства, інструментарій якої представлений у праці [42].

2. *Технологічні аспекти.* Використання сучасних (найбільш нових й прогресивних) технологій сприяє зміцненню конкурентних переваг підприємства в умовах ризику та невизначеності. Крім того, відповідність певним стандартам, таким як міжнародні стандарти якості і сертифікація у різних сферах бізнесу, є вектором розвитку підприємства з огляду на підвищення його конкурентоспроможності на ринку, забезпечення відповідності вимогам клієнтів та отримання доступу до нових ринків тощо [4; 8–10; 15; 43–46].

3. *Інноваційні аспекти.* Розробка і впровадження інновацій, використання науково-технічних розробок галузі, бізнесу можуть зміцнити конкурентні переваги підприємства на ринковому сегменті в умовах ризику та невизначеності. Водночас, це супроводжується витратами відповідних ресурсів та вимагає врахування наявних чи можливих змін зовнішнього середовища для успішного розвитку підприємства [4; 8; 15; 37; 47–50; 64; 65].

4. *Організаційні аспекти.* Основна мета створення підприємства та засоби її досягнення визначаються в його статуті [15]. Рекомендується розглянути можливість для розширення виробництва за рахунок диверсифікації, фокусування на виробництві рентабельних видів продукції, а також встановити належні межі економічної самостійності. В сучасних умовах, особливо в умовах конкурентного ринкового середовища, маркетингова



стратегія виявляється ключовою складовою успішної діяльності підприємства. Маркетингова стратегія підприємства забезпечує його орієнтацію на ринок, визначення унікальних характеристик продукту, вибір та формування цільового ринку, а також номенклатури та асортименту продукції тощо [15; 24]. Врахування попиту на ринку є одним з ключових аспектів при розробці маркетингової стратегії. Додатково, статутна діяльність та організація маркетингу, стабільність та надійність контрагентів, своєчасність розрахунків виступають важливими факторами, які впливають на успішну реалізацію маркетингової стратегії та стратегічний розвиток підприємства в цілому. Професійний підхід до розробки та впровадження маркетингової стратегії може стати визначальним фактором успіху і розвитку підприємства на ринку. Тут також необхідно зазначити, що система управління витратами має прямий взаємозв'язок з ціною продукції та потенціалом підприємства [4; 8; 15; 19; 24; 26; 35; 36; 38; 46; 51]. Це обумовлено тим, що потенціал підприємства визначає його здатність до досягнення максимальних результатів та використання можливостей ринку. Ефективна система управління витратами може вплинути на потенціал підприємства, а оптимальне управління витратами може допомогти знизити витрати підприємства. Це, в свою чергу, може позитивно вплинути на ціну продукції, покращити рівень конкурентоспроможності, інвестиційної привабливості [52–54], залучити більше клієнтів в ході конкурентної боротьби, включаючи можливості виходу підприємства на нові ринки в умовах ризику та невизначеності.

5. *Інформаційні аспекти.* Для забезпечення успішного стратегічного розвитку підприємства необхідно активно використовувати зворотні зв'язки, що включають інформацію про неконтрольоване зовнішнє середовище в умовах ризику та невизначеності. Тут також важливе значення має аналіз показників досягнень конкурентів, вивчення тенденцій розвитку

галузі, оцінка нормативно-законодавчої бази, врахування стану економічних процесів та явищ зовнішнього середовища підприємства, інформація про наявність ресурсів (трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних та інших [55]) та динаміку статистичних даних щодо збуту і прибутків тощо [4; 8; 9; 11–13; 15; 37; 48; 49; 52; 54–65]. Це дозволяє підприємству оперативно реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, приймати обґрунтовані стратегічні рішення та досягати успіху на конкурентному ринку в умовах ризику та невизначеності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** За результатами проведеного дослідження, враховуючи при цьому деякі ідеї і основні положення, представлених у літературі [1–65], можна стверджувати, що перспективи розвитку підприємства нерозривно пов'язані з комплексною оцінкою основних аспектів його функціонування. Для того, щоб підприємство змогло зберегти конкурентну перевагу в умовах конкурентного середовища, важливо враховувати економічні, технологічні, інноваційні, організаційні та інформаційні аспекти, які впливають на діяльність, формування стратегії розвитку підприємства в умовах ризику та невизначеності. Прийняття управлінських рішень в процесі реалізації стратегії розвитку підприємства передбачає моделювання факторів, які мають вплив, насамперед, на рівень витрат в короткостроковому періоді. Реалізація таких управлінських рішень має забезпечити досягнення поставленої мети підприємства, всіх зацікавлених в економічних результатах. Врахування всіх цих аспектів має вирішальне значення для досягнення успіху підприємства та його перспективного розвитку.

Подальші дослідження, виходячи із дослідження бізнес-операцій, системи менеджменту, маркетингу і економічної діагностики, доцільно проводити в напрямі пошуку практичних інструментів, які забезпечать розвиток підприємства в умовах сталого розвитку.

#### Література

1. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства // Ефективна економіка. 2020. № 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>
2. Мурована Т. О., Антонюк Я. Ю. Управління бізнес-процесами в контексті стратегічного розвитку підприємств // Економіка та держава. 2020. № 3. С. 100–103. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100>
3. Shabatura T. Formation of an adaptive strategy of economic development of enterprises in the context of European integration // Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2019. Vol. 1, No. 07. 109–119. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-12>
4. Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Tsyuh S. I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
5. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // Path of Science. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
6. Скриньковський Р. М., Павловські Г., Воробйов В. В. Діагностика відповідності конкурентної стратегії підприємства стану зовнішнього середовища // Бізнес Інформ. 2016. № 10. С. 371–376.

7. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Гарасим Л.С. Діагностика внутрішнього середовища підприємства в контексті вивчення сильних і слабких його сторін // Ефективна економіка. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_3\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_41) (дата доступу: 02.02.2023).
8. Мельник О.Г. Системи діагностики діяльності машинобудівних підприємств: полікритеріальна концепція та інструментарій: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. 344 с.
9. Кривов'язюк І.В. Функціонування та розвиток підприємств в умовах кризи: системно-аналітичний підхід: монографія. Луцьк: ЛНТУ, 2012. 392 с.
10. Погорелов Ю.С. Моделювання розвитку підприємства // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 10 (100). С. 51–59.
11. Рогоза М.Є., Вергал К.Ю. Стратегічний інноваційний розвиток підприємств: моделі та механізми: монографія. Полтава: РВВ ПУЕТ, 2011. 136 с.
12. Пономаренко В.С., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
13. Лепа Р. М, Солоха Д.В., Коверга С.В., Вовк Л.П., Полуянов В.П., Мельникова О.П., Деречинський Ю.Н. Маркетинг та менеджмент: методи, моделі та інструменти: монографія. Донецьк: ТОВ «Східний видавничий дім», 2012. 250 с.
14. Кузьмін О.Є. Сучасний менеджмент. Львів: Центр Європи, 1995. 176 с.
15. Сокиринська І.Г., Хохлова О.В. Аспекти стратегічного розвитку підприємства // Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2011. № 4. С. 165–168.
16. Гольцев Д.Г. Сутність та маркетинговий підхід до поняття «якість» у системі управління якістю // Актуальні проблеми економіки. 2009. № 3. С. 79–87.
17. Скриньковський Р.М. Діагностика стратегічного протистояння підприємств-конкурентів // Бізнес Інформ. 2016. № 5. С. 196–201.
18. Павловські Г. Розвиток системи управлінської діагностики підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2017. 20 с.
19. Скриньковський Р.М. Діагностика конкурентоспроможності продукції підприємства // Проблеми економіки. 2015. № 4. С. 240–246.
20. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // Journal of Optimization in Industrial Engineering. 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
21. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // Technology Audit and Production Reserves. 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>
22. Іщук С.О. Методи визначення оптимальних виробничих програм за фінансовими критеріями розвитку підприємства // Економіка і прогнозування. 2006. № 4. С. 123–132.
23. Скриньковський Р.М. Система діагностики виробничої діяльності підприємства з урахуванням науково-технічного та інноваційного розвитку // Економіка та держава. 2015. № 5. С. 51–53.
24. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // Studies of Applied Economics. 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
25. Гурова В.О., Садекова А.І. Оптимізація бізнес-процесів на підприємстві в умовах кризи // Український журнал прикладної економіки. 2016. Т. 1, № 1. С. 75–82.
26. Вовк О.М., Дудік А.О. Управління потенціалом розвитку підприємства: стратегічний підхід // Економічний простір. 2020. № 162. С. 53–56. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>
27. Гладкова А.О. Стратегічний розвиток підприємства в умовах глобальної конкуренції // Економіка і організація управління. 2019. № 4(36). С. 198–209. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.19>
28. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства // Вісник економічної науки України. 2021. № 1(40). С. 74–79. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79)
29. Мартиненко М.О. Сутність стратегічного розвитку підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 2(28). С. 121–125. doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.022125>
30. Ольхова І.О., Сазонова С.В. Особливості управління стратегічним розвитком підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 4(34). С. 79–83. doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.047983>
31. Омельченко А.І., Ченуша О.С. Інноваційні бізнес-моделі як інструмент стратегічного розвитку підприємства // Економічний вісник НТУУ «Київський політехнічний інститут». 2022. № 21. С. 52–55. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>



32. Прокопенко О.В. Менеджмент як система управління для забезпечення стратегічного розвитку підприємств // Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. 2019. Вип. 206. С. 396–403.
33. Федюнін С.А., Плевако Н.О., Філоненко М.Ю. Управління стратегічним розвитком підприємства // Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2020. № 3(33). С. 45–49. doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.035155>
34. Шквиря Н.А., Сокіл Я.С. Маркетингові дослідження як інструмент визначення стратегічних напрямків розвитку підприємства // Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2020. № 2(42). С. 214–219. doi: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-42-214-219>
35. Скриньковський Р.М. Діагностика фінансового, виробничого, трудового, соціально-економічного та інноваційно-інвестиційного потенціалів і аналіз потенційних ризиків підприємства в умовах невизначеності // Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 186–193.
36. Скриньковський Р., Чубенко А. Діагностика конкурентного потенціалу підприємства та відповідальність за порушення законодавства про захист економічної конкуренції // Підприємництво, господарство і право. 2016. № 7. С. 49–54.
37. Skrynkovsky R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevsky I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
38. Щебель А.І. Управління потенціалом підприємства в системі координат організаційного розвитку: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 / Львівський університет бізнесу та права. Львів, 2020. 20 с.
39. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovsky R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>
40. Sumets A., Serbov M., Skrynkovsky R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
41. Скриньковський Р.М., Максимчук Я.С., Харук К.Б. Діагностика економічної стійкості підприємства і роль інформації та комунікації в контексті стійкості динамічної рівноваги, функціонування і розвитку // Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 162–168.
42. Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика в системі менеджменту підприємства // Проблеми економіки. 2016. № 3. С. 199–205.
43. Skrynkovsky R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // Path of Science. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>
44. Скриньковський Р.М. Інструментарій діагностики конкурентоспроможності підприємств // Економіка і Фінанси. 2014. № 11. С. 39–44.
45. Скриньковський Р., Дмитрієва Ю., Чубенко А. Діагностика можливостей підприємства щодо утримання клієнтури та відповідальність за порушення законодавства про захист прав споживачів // Підприємництво, господарство і право. 2016. № 9. С. 45–50.
46. Інструменти та методи комерціалізації інноваційної продукції: монографія / за ред. д.е.н., проф. Ілляшенка С.М., к.е.н., доц. Біловодської О.А. Суми: Триторія, 2018. 382 с.
47. Скриньковський Р.М. Система діагностики інноваційної діяльності підприємства: концепція та інструментарій // Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. Вип. 2. С. 705–708.
48. Герасимчук В.Г. Розвиток підприємства: діагностика, стратегія, ефективність: монографія. Київ: Вища шк, 1995. 265 с.
49. Гриньов А.В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2003. 308 с.
50. Георгіаді Н.Г., Кайдрович Х.І., Хмиз М.В., Тиркало Ю.Є., Русин-Гриник Р.Р., Стояновський А.Р. Вплив інноваційного розвитку на конкурентоспроможність підприємницьких структур // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-6-7362>
51. Скриньковський Р.М., Павловські Г., Пирожак Є.К., Томюк І.М. Діагностика системи стратегічного управління витратами підприємства // Бізнес Інформ. 2016. № 12. С. 248–253.
52. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 198 с.
53. Скриньковський Р.М. Методика оцінювання інвестиційної привабливості підприємств машинобудування // Актуальні проблеми економіки. 2008. № 7(85). С. 228–240.
54. Кузьмін О.Є., Ліпич Л.Г., Мельник О.Г., Товстенюк О.В. Діагностика інвестиційної привабливості підприємств: концепція та інструментарій: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2014. 196 с.
55. Скриньковський Р.М. Діагностика використання трудових, матеріальних, фінансових та енергетичних ресурсів підприємства як інструмент управління елементами його виробничо-господарської діяльності // Проблеми економіки. 2015. № 1. С. 249–254.

56. Скриньковський Р.М., Крамар Р.І., Гарасим П.С. Діагностика ефективності системи захисту інформації на підприємстві та відповідальність за порушення законодавства про комерційну таємницю // Порівняльно-аналітичне право. 2016. № 1. С. 221–224.
57. Kwilinski A. Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics // Thai Science Review. 2017. P. 85–90.
58. Brynjolfsson E., Mendelson H. Information systems and the organization of modern enterprise // Journal of Organizational Computing. 1993. Vol. 3. P. 245–255.
59. Нора І.М., Скриньковський Р.М., Павловські Г. Діагностика ефективності застосування інформаційних технологій в управлінні підприємствами // Бізнес Інформ. 2016. № 9. С. 241–245.
60. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // Path of Science. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
61. Beatrix G. Literature review enterprise information system user satisfaction: data quality analysis, information quality, and service quality // Dinasti International Journal of Digital Business Management. 2022. Vol. 3, No 4. P. 593–600. doi: <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i4.1260>
62. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskiy O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // Path of Science. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
63. Скриньковський Р.М., Семчук Ж.В., Візник Ю.Я., Горічко Х.І. Діагностика фінансового стану підприємства з метою попередження кризи та ідентифікації банкрутства // Бізнес Інформ. 2016. № 2. С. 165–172.
64. Воронков Д.К., Погорелов Ю.С. Розвиток підприємства: управління змінами та інновації: монографія. Харків: АдВА, 2009. 435 с.
65. Погорелов Ю.С. Оцінювання та моделювання розвитку підприємства: монографія. Луганськ: Глобус, 2010. 512 с.

#### References

1. Palamarenko Y.V. Suchasni pidkhody do otsiniuvannya rivnia stratehichnoho rozvytku pidpryiemstva // Efektyvna ekonomika. 2020. № 5. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.80>
2. Murovana T.O., Antoniuk Y.Y. Upravlinnia biznes-protsesamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpryiemstv // Ekonomika ta derzhava. 2020. № 3. S. 100–103. doi: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.3.100>
3. Shabatura T. Formation of an adaptive strategy of economic development of enterprises in the context of European integration // Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2019. Vol. 1, No. 07. 109–119. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-1/07-12>
4. Skrynkovskyy R.M., Sopilnyk L.I., Tsyuh S.I. Improving the Enterprise Development Model: New Solutions Based on the Principles of Management, Marketing and Economic Diagnosis // Business Inform. 2020. № 4. P. 191–199. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-4-191-199>
5. Skrynkovskyy R., Tyrkalo Y. Entrepreneurial Risks: Nature, Types, Assessment Methods and Ways to Reduce Them // Path of Science. 2021. Vol. 7, No. 12. P. 2015–2023. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.77-11>
6. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Vorobiov V.V. Diahnastyka vidpovidnosti konkurentnoi stratehii pidpryiemstva stanu zovnishnoho seredovyscha // Biznes Inform. 2016. № 10. S. 371–376.
7. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Harasym L.S. Diahnastyka vnutrishnoho seredovyscha pidpryiemstva v konteksti vyvchennia sylnykh i slabkykh yoho storin // Efektyvna ekonomika. 2016. № 3. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2016\\_3\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_3_41) (data dostupu: 02.02.2023).
8. Melnyk O.H. Systemy diahnostyky diialnosti mashynobudivnykh pidpryiemstv: polikryterialna kontseptsiiia ta instrumentarii: monohrafiia. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2010. 344 s.
9. Kryvoviazuk I.V. Funktsionuvannya ta rozvytok pidpryiemstv v umovakh kryzy: systemno-analitychnyi pidkhid: monohrafiia. Lutsk: LNTU, 2012. 392 s.
10. Pohorelov Y.S. Modeliuvannya rozvytku pidpryiemstva // Aktualni problemy ekonomiky. 2009. № 10 (100). S. 51–59.
11. Rohoza M.Y., Verhal K.Y. Stratehichni innovatsiinyi rozvytok pidpryiemstv: modeli ta mekhanizmy: monohrafiia. Poltava: RVV PUET, 2011. 136 s.
12. Ponomarenko V.S., Trydid O.M., Kyzym M.O. Stratehiia rozvytku pidpryiemstva v umovakh kryzy: monohrafiia. Kharkiv: VD «INZhEK», 2003. 328 s.
13. Lepa R. M., Solokha D.V., Koverha S.V., Vovk L.P., Poluianov V.P., Melnykova O.P., Derechynskiy Y.N. Marketynh ta menedzhment: metody, modeli ta instrumenty: monohrafiia. Donetsk: TOV «Skhidnyi vydavnychiy dim», 2012. 250 s.
14. Kuzmin O.Y. Suchasnyi menedzhment. Lviv: Tsentri Yevropy, 1995. 176 s.
15. Sokyrynska I.H., Khokhlova O.V. Aspekty stratehichnoho rozvytku pidpryiemstva // Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Serii: Ekonomika. 2011. № 4. S. 165–168.
16. Holtsev D.H. Sutnist ta marketynhovyi pidkhid do poniattia «iakist» u systemi upravlinnia yakistiu // Aktualni problemy ekonomiky. 2009. № 3. S. 79–87.

17. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka stratehichnoho protystoiannia pidpriemstv-konkurentiv // *Biznes Inform.* 2016. № 5. S. 196–201.
18. Pawlowski G. Rozvytok systemy upravlinskoï diahnostyky pidpriemstva: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2017. 20 s.
19. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka konkurentospromozhnosti produktsii pidpriemstva // *Problemy ekonomiky.* 2015. № 4. S. 240–246.
20. Skrynkovskyy R., Kataiev A., Zaiats O., Andrushchenko H., Popova N. Competitiveness of The Company on The Market: Analytical Method of Assessment and The Phenomenon of The Impact of Corruption in Ukraine // *Journal of Optimization in Industrial Engineering.* 2021. № 14(Special Issue). P. 79–86. doi: <https://dx.doi.org/10.22094/joie.2020.677836>
21. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Horbonos F., Protsiuk T. Improvement of the express diagnostics of the production activity of the enterprise taking into account the method of determining the optimal production programs in the operational management system // *Technology Audit and Production Reserves.* 2018. Vol. 6 No. 4(44). P. 4–10. <https://doi.org/10.15587/2312-8372.2018.147968>
22. Ishchuk S.O. Metody vyznachennia optymalnykh vyrobnychkh prohram za finansovymy kryteriiamy rozvytku pidpriemstva // *Ekonomika i prohnozuvannia.* 2006. № 4. S. 123–132.
23. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostyky vyrobnychoi diialnosti pidpriemstva z urakhuvanniam naukovotekhnichnoho ta innovatsiinoho rozvytku // *Ekonomika ta derzhava.* 2015. № 5. S. 51–53.
24. Popova N., Kataiev A., Nevertii A., Kryvoruchko O., Skrynkovskyy R. Marketing Aspects of Innovative Development of Business Organizations in the Sphere of Production, Trade, Transport, and Logistics in VUCA Conditions // *Studies of Applied Economics.* 2021. № 38(4). doi: <https://doi.org/10.25115/eea.v38i4.3962>
25. Hurova V.O., Sadekova A.I. Optymizatsiia biznes-protseviv na pidpriemstvi v umovakh kryzy // *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky.* 2016. T. 1, № 1. S. 75–82.
26. Vovk O.M., Dudik A.O. Upravlinnia potentsialom rozvytku pidpriemstva: stratehichni pidkhyd // *Ekonomichniy prostir.* 2020. № 162. S. 53–56. doi: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/162-9>
27. Hladkova A.O. Stratehichniy rozvytok pidpriemstva v umovakh hlobalnoi konkurentsii // *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia.* 2019. № 4(36). S. 198–209. doi: <https://doi.org/10.31558/2307-2318.2019.4.19>
28. Hutsaliuk O.M., Havrylova N.V., Kotlubai V.O. Suchasni osoblyvosti upravlinnia ryzykamy v konteksti stratehichnoho rozvytku pidpriemstva // *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy.* 2021. № 1(40). S. 74–79. doi: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1\(40\).74-79](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2021.1(40).74-79)
29. Martynenko M.O. Sutnist stratehichnoho rozvytku pidpriemstva // *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* 2019. № 2(28). S. 121–125. doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2019.022125>
30. Olkhoaiva I.O., Sazonova S.V. Osoblyvosti upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva // *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* 2020. № 4(34). S. 79–83. doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.047983>
31. Omelchenko A.I., Chenusha O.S. Innovatsiini biznes-modeli yak instrument stratehichnoho rozvytku pidpriemstva // *Ekonomichniy visnyk NTUU «Kyivskiy politekhnichnyi instytut».* 2022. № 21. S. 52–55. doi: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.21.2022.254847>
32. Prokopenko O.V. Menedzhment yak systema upravlinnia dlia zabezpechennia stratehichnoho rozvytku pidpriemstv // *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva imeni Petra Vasylenka.* 2019. Vyp. 206. S. 396–403.
33. Fediunin S.A., Plevako N.O., Filonenko M.Y. Upravlinnia stratehichnym rozvytkom pidpriemstva // *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* 2020. № 3(33). S. 45–49. doi: <https://doi.org/10.31673/2415-8089.2020.035155>
34. Shkvyria N.A., Sokil Y.S. Marketynhovi doslidzhennia yak instrument vyznachennia stratehichnykh napriamkiv rozvytku pidpriemstva // *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky).* 2020. № 2(42). S. 214–219. doi: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2020-42-214-219>
35. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka finansovoho, vyrobnychoho, trudovoho, sotsialno-ekonomichnoho ta innovatsiino-investytsiinoho potentsialiv i analiz potentsiinykh ryzykiv pidpriemstva v umovakh nevyznachenosti // *Problemy ekonomiky.* 2015. № 2. S. 186–193.
36. Skrynkovskyy R., Chubenko A. Diahnostyka konkurentnoho potentsialu pidpriemstva ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst ekonomichnoi konkurentsii // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo.* 2016. № 7. S. 49–54.
37. Skrynkovskyy R., Pavlenchuk N., Tsyuh S., Zanevskyy I., Pavlenchuk A. Economic-mathematical model of enterprise profit maximization in the system of sustainable development values // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. № 8(4). P. 188–214. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.04.09>
38. Shchebel A.I. Upravlinnia potentsialom pidpriemstva v systemi koordynat orhanizatsiinoho rozvytku: avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04 / Lvivskiy universytet biznesu ta prava. Lviv, 2020. 20 s.
39. Sumets A., Kniaz S., Heorhiadi N., Skrynkovskyy R., Matsuk V. Methodological toolkit for assessing the level of stability of agricultural enterprises // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal.* 2022. № 8(1). P. 235–255. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2022.08.01.12>

40. Sumets A., Serbov M., Skrynkovskyy R., Faldyna V., Satusheva K. Analysis of influencing factors on the development of agricultural enterprises based on e-commerce technologies // *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*. 2020. № 6(4). P. 211–231. doi: <https://doi.org/10.51599/are.2020.06.04.11>
41. Skrynkovskyy R.M., Maksymchuk Y.S., Kharuk K.B. Diahnostyka ekonomichnoi stiiokosti pidpriemstva i rol informatsii ta komunikatsii v konteksti stiiokosti dynamichnoi rivnovahy, funktsionuvannia i rozvytku // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 3. S. 162–168.
42. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka v systemi menedzhmentu pidpriemstva // *Problemy ekonomiky*. 2016. № 3. S. 199–205.
43. Skrynkovskyy R., Shpak O., Protsiuk T., Noga I. Formation of the Toolkit for Graphical Assessment of Enterprise Competitiveness // *Path of Science*. 2018. Vol. 4, No. 1. P. 1014–1021. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.30-1>
44. Skrynkovskyy R.M. Instrumentarii diahnostyky konkurentospromozhnosti pidpriemstv // *Ekonomika i Finansy*. 2014. № 11. S. 39–44.
45. Skrynkovskyy R., Dmytrieva Y., Chubenko A. Diahnostyka mozhlyvosti pidpriemstva shchodo utrymanna kliientury ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro zakhyst prav spozhyvachiv // *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*. 2016. № 9. S. 45–50.
46. Instrumenty ta metody komertsializatsii innovatsiinoi produktsii: monohrafiia / za red.d.e.n., prof. Illiashenka S.M., k.e.n., dots. Bilovodskoi O.A. Sumy: Trytoriia, 2018. 382 s.
47. Skrynkovskyy R.M. Systema diahnostyky innovatsiinoi diialnosti pidpriemstva: kontseptsiiia ta instrumentarii // *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*. 2014. Vyp. 2. S. 705–708.
48. Herasymchuk V.H. Rozvytok pidpriemstva: diahnostyka, stratehiia, efektyvnist: monohrafiia. Kyiv: Vyscha shk., 1995. 265 s.
49. Hrynov A.V. Innovatsiinyi rozvytok promyslovykh pidpriemstv: kontseptsiiia, metodolohiia, stratehichne upravlinnia: monohrafiia. Kharkiv: INZhEK, 2003. 308 s.
50. Heorhiadi N.H., Kaydrovych K.I., Khmyz M.V., Tyrkalo Y.Y., Rusyn-Hrynyk R.R., Stoianovskyy A.R. Vplyv innovatsiinoho rozvytku na konkurentospromozhnist pidpriemnytskykh struktur // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka»*. Serii: «Ekonomichni nauky». 2021. № 6. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-6-7362>
51. Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G., Pyrozhak Y.K., Tomiuk I.M. Diahnostyka systemy stratehichnoho upravlinnia vytratamy pidpriemstva // *Biznes Inform*. 2016. № 12. S. 248–253.
52. Kuzmin O.Y., Melnyk O.H., Romanko O.P. Konkurentospromozhnist pidpriemstva: planuvannia ta diahnostyka: monohrafiia. Ivano-Frankivsk: IFNTUNH, 2011. 198 s.
53. Skrynkovskyy R.M. Metodyka otsiniuvannia investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv mashynobuduvannia // *Aktualni problemy ekonomiky*. 2008. № 7(85). S. 228–240.
54. Kuzmin O.Y., Lypych L.H., Melnyk O.H., Tovsteniuk O.V. Diahnostyka investytsiinoi pryvablyvosti pidpriemstv: kontseptsiiia ta instrumentarii: monohrafiia. Lutsk: Vezha-Druk, 2014. 196 s.
55. Skrynkovskyy R.M. Diahnostyka vykorystannia trudovykh, materialnykh, finansovykh ta enerhetychnykh resursiv pidpriemstva yak instrument upravlinnia elementamy yoho vyrobnycho-hospodarskoi diialnosti // *Problemy ekonomiky*. 2015. № 1. S. 249–254.
56. Skrynkovskyy R.M. Kramar R.I., Harasym P.S. Diahnostyka efektyvnosti systemy zakhystu informatsii na pidpriemstvi ta vidpovidalnist za porushennia zakonodavstva pro komertsiiinu taiemnytsiu // *Porivnialno-analitychne pravo*. 2016. № 1. S. 221–224.
57. Kwilinski A. Development of industrial enterprise in the conditions of formation of information economics // *Thai Science Review*. 2017. P. 85–90.
58. Brynjolfsson E., Mendelson H. Information systems and the organization of modern enterprise // *Journal of Organizational Computing*. 1993. Vol. 3. P. 245–255.
59. Noga I.M., Skrynkovskyy R.M., Pawlowski G. Diahnostyka efektyvnosti zastosuvannia informatsiinykh tekhnolohii v upravlinni pidpriemstvamy // *Biznes Inform*. 2016. № 9. S. 241–245.
60. Skrynkovskyy R., Hladun V., Kramar M. Information Technologies in the Organization of Accounting at the Enterprise // *Path of Science*. 2019. Vol. 5, No. 2. P. 3001–3010. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.43-3>
61. Beatrix G. Literature review enterprise information system user satisfaction: data quality analysis, information quality, and service quality // *Dinasti International Journal of Digital Business Management*. 2022. Vol. 3, No 4. P. 593–600. doi: <https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i4.1260>
62. Skrynkovskyy R., Pawlowski G., Harasym P., Koropetskyi O. Cybernetic Security and Business Intelligence in the System of Diagnostics of Economic Security of the Enterprise // *Path of Science*. 2017. Vol. 3, No. 10. P. 5001–5009. doi: <http://dx.doi.org/10.22178/pos.27-6>
63. Skrynkovskyy R.M., Semchuk Z.V., Vizniak Y.Y., Horichko K.I. Diahnostyka finansovoho stanu pidpriemstva z metoiu poperedzhennia kryzy ta identyfikatsii bankrutstva // *Biznes Inform*. 2016. № 2. S. 165–172.
64. Voronkov D.K., Pohorelov Y.S. Rozvytok pidpriemstva: upravlinnia zminamy ta innovatsii: monohrafiia. Kharkiv: AdvA, 2009. 435 s.
65. Pohorelov Y.S. Otsiniuvannia ta modeliuvannia rozvytku pidpriemstva: monohrafiia. Luhansk: Hlobus, 2010. 512 s.



**Данилович Олена Тарасівна**  
*аспірантка кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національного університету «Львівська політехніка»*  
**Danylovych Olena**  
*Post-Graduate Student of the  
Department of Business Economics and Investment  
Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-3313-6276

**Ємельянов Олександр Юрійович**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національний університет «Львівська політехніка»*  
**Yemelyanov Olexandr**  
*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Business Economics and Investment  
Lviv Polytechnic National University*  
ORCID: 0000-0002-1743-1646

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8911

## МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ІНФРАСТРУКТУРНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

## METHODOLOGICAL PRINCIPLES FOR EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF INFRASTRUCTURE SUPPORT FOR INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES

**Анотація.** Одним з головних завдань, які на теперішній час постають перед підприємствами України, є активізація їх інноваційної діяльності. Така активізація повинна передбачати збільшення масштабів досліджень та розробок, що виконуються, та зростання обсягів інноваційної продукції, яка виробляється та реалізується вітчизняними підприємствами. Водночас, на шляху активізації інноваційної діяльності суб'єктів господарювання постають різноманітні перешкоди, подолання яких може вимагати надання підприємствам зовнішньої підтримки. Така підтримка може надаватися, зокрема, з боку суб'єктів інноваційної інфраструктури. Проте, залучення цих суб'єктів до інноваційного процесу на підприємствах може потребувати від компаній понесення достатньо великих видатків. Тому, розробляючи проекти, які передбачають отримання послуг від суб'єктів інноваційної інфраструктури, підприємства повинні попередньо оцінити економічну ефективність та встановити доцільність здійснення заходів щодо такого отримання. Своєю чергою, таке оцінювання повинно базуватися на відповідних методичних засадах. Тому метою цієї статті є розроблення методичних засад оцінювання ефективності інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Здійснено групування видів суб'єктів інноваційної інфраструктури підприємств та інших учасників інноваційного процесу за такими ознаками, як: результат діяльності, стадія інноваційного процесу, відношення до конкретного учасника інноваційного процесу, характер діяльності, місце в інноваційній системі держави. Розроблено послідовність дій щодо оцінювання ефективності та формування інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Визначено основні напрями, за якими повинно відбуватися обґрунтування рішень щодо залучення підприємствами певних суб'єктів інноваційної інфраструктури з метою допомоги у провадженні цими підприємствами інноваційної діяльності. Побудовано узагальнюючий індикатор оцінювання ефективності та доцільності інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності. Використання запропонованого індикатора при обґрунтуванні залучення певних суб'єктів інфраструктурного забезпечення до провадження на підприємствах інноваційної діяльності надасть можливість збільшити результативність перебігу інноваційних процесів на цих підприємствах.

**Ключові слова:** підприємство, інфраструктурне забезпечення, інноваційний процес, інноваційна діяльність, ефективність.

**Summary.** One of the main tasks currently facing Ukrainian enterprises is the activation of their innovative activities. Such activation should include an increase in the scope of research and development being carried out and an increase in the volume of innovative products produced and sold by domestic enterprises. At the same time, there are various obstacles in the way of intensification of the innovative activity of business entities, overcoming which may require the provision of external support to enterprises. In this way, support can be provided, in particular, by the entities of the innovative infrastructure. However, the involvement of these subjects in the innovation process at enterprises may require companies to incur sufficiently large expenses. Therefore, when developing projects that involve the receipt of services from innovative infrastructure entities, enterprises must first assess the economic efficiency and establish the feasibility of taking measures for such receipt. In turn, such assessment should be based on appropriate methodological principles. Therefore, the purpose of this article is to develop methodological principles for evaluating the effectiveness of infrastructural support for innovative activities of enterprises. The grouping of the types of entities of the innovation infrastructure of enterprises and other participants in the innovation process was carried out according to such characteristics as: the result of the activity, the stage of the innovation process, the relationship to a specific participant in the innovation process, the nature of the activity, the place in the innovation system of the state. A sequence of actions has been developed regarding the assessment of efficiency and the formation of infrastructural support for innovative activities of enterprises. The main directions are identified, according to which the justification of decisions regarding the involvement of certain entities of the innovative infrastructure by enterprises should be carried out in order to help these enterprises carry out innovative activities. A generalizing indicator for evaluating the efficiency and expediency of infrastructural support for innovative activity has been constructed. The use of the proposed indicator when justifying the involvement of certain subjects of infrastructure provision in the implementation of innovative activities at enterprises will provide an opportunity to increase the effectiveness of the course of innovation processes at these enterprises.

**Key words:** enterprise, infrastructural support, innovation process, innovation activity, efficiency.

**Постановка проблеми.** Рівень конкурентоспроможності суб'єктів господарювання та, відповідно, обсяги фінансово-економічних результатів їхньої функціонування значною мірою визначаються масштабами інноваційної діяльності, яку провадять ці суб'єкти. На теперішній час багато підприємств України взагалі не здійснюють інноваційну діяльність, що негативно відображається на перспективах їх подальшого економічного розвитку. Серед причин низької інноваційної активності вітчизняних підприємств слід назвати відсутність у них необхідних ресурсів, потрібних для здійснення інноваційної діяльності, та недостатність наявних у власників та менеджерів деяких підприємств компетенцій стосовно провадження такої діяльності. За таких умов активізація інноваційного процесу на підприємствах може відбуватися на засадах їхнього звернення до суб'єктів інноваційної інфраструктури, які надають послуги із виконання досліджень та розробок, а також здійснюють організаційну, фінансову та іншу підтримку інноваційної діяльності компаній. Водночас, залучення цих суб'єктів може потребувати понесення достатньо великих видатків. Тому, розглядаючи можливість звернення до суб'єктів інноваційної інфраструктури, підприємства повинні попередньо оцінити економічну ефективність проектів із залучення цих суб'єктів до інноваційного процесу.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питання оцінювання та управління інноваційною діяльністю підприємств, зокрема організування інфраструктурного забезпечення цієї діяльності, розглядалося у працях багатьох науковців. Вагомих результатів у вирішенні названих питань досягли, зокрема, такі науковці, як Ю. Бочарова

[1], О. Гончар [2], О. Дриженко [7], А. Дунська [3], О. Іщенко [1], І. Кичко [4], Л. Кублікова [5], І. Кузнецова [5], Л. Курило [6], Л. Лазебник [7], Л. Лігоненко [8], Г. Ортіна [9], М. Панченко [4], Т. Сльозко [6], С. Удовиченко [6], Л. Федулова [10], В. Хачатрян [2] та ін. Цими та іншими вченими розроблено інструментарій оцінювання інноваційних можливостей підприємств, визначено умови успішної реалізації цих можливостей, запропоновано плідні методичні підходи до активізації інноваційного процесу на підприємствах, зокрема і на засадах покращення функціонування інноваційної інфраструктури. Окремої уваги заслуговують також наукові праці, зокрема [11; 12], у яких розглядається вибір найкращих способів впровадження підприємствами інноваційних технологічних процесів. Водночас, питання розроблення методичних засад оцінювання ефективності інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств на теперішній час не є остаточно вирішеним і потребує проведення подальших досліджень.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення методичних засад оцінювання ефективності інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств. Досягнення поставленої мети потребує вирішення таких головних завдань: групування видів суб'єктів інноваційної інфраструктури підприємств та інших учасників інноваційного процесу; розроблення послідовності дій щодо оцінювання ефективності та формування інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств; обґрунтування індикатора оцінювання ефективності та доцільності цього забезпечення.

**Виклад основного матеріалу.** Для того, щоб на підприємствах відбувався інноваційний процес, необхідною є наявність його внутрішнього та зовнішнього забезпечення. Внутрішнє забезпечення інноваційного процесу повинно передбачати, насамперед, наявність у підприємств необхідних обсягів фінансових, людських, технічних, інформаційних та інших видів ресурсів, потрібних для розроблення та впровадження нововведень, а також достатніх компетенцій у сфері управління цими ресурсами. Стосовно зовнішнього забезпечення інноваційної діяльності підприємств, то до нього варто, передусім, віднести нормативно-правове та інфраструктурне забезпечення перебігу цієї діяльності. При цьому інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності підприємств здійснюється сукупністю установ, що надають суб'єктам підприємництва підтримку у розробленні, впровадженні та комерціалізації нововведень.

Необхідно відзначити наявність значної кількості видів суб'єктів інноваційної інфраструктури як підприємств, так і інших учасників інноваційного процесу. Цих суб'єктів можливо поділити за низкою ознак, зокрема:

- 1) за результатами діяльності (суб'єкти, які: надають послуги (виконують роботи); надають ресурси; здійснюють обидва види діяльності);
- 2) за стадіями інноваційного процесу (суб'єкти, які провадять діяльність на стадії: зародження ідей стосовно певного нововведення; досліджень та розробок; пусконаладжувальних робіт; виробництва продукції; завершення інноваційного процесу);
- 3) за відношенням до конкретного учасника інноваційного процесу (суб'єкти, які мають безпосереднє відношення до конкретного учасника інноваційного процесу; суб'єкти, які мають опосередковане відношення до конкретного учасника інноваційного процесу);
- 4) за характером діяльності (суб'єкти, які здійснюють: виробничу діяльність; науково-технічну діяльність; торгівельну діяльність; маркетингову діяльність; консалтингову діяльність; інші види діяльності);
- 5) за місцем в інноваційній системі держави (інститути розробки і реалізації державної політики у сфері інноваційного розвитку економіки, інститути створення та розповсюдження знань і технологій, інститути обслуговування інноваційних проєктів, інтегровані бізнес-структури інноваційного процесу, ринкові інститути комерціалізації інноваційних продуктів та послуг).

При ухваленні власниками та менеджерами підприємств рішень щодо залучення суб'єктів інноваційної інфраструктури з метою допомоги у провадженні цими підприємствами інноваційної діяльності важливо, щоб ці рішення були належним чином обґрунтованими. Таке обґрунтування

повинно відбуватися за низкою напрямів, до головних з яких належать:

- 1) вибір послуг, які надаватимуться суб'єктами інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності. Зокрема, таке забезпечення може відбуватися у формі проведення досліджень та розробок, складання інноваційних проєктів, надання консалтингових послуг, надання послуг у просуванні інноваційних продуктів тощо;
- 2) відбір конкретних установ інноваційної інфраструктури, які будуть надавати відповідні послуги;
- 3) обґрунтування параметрів діяльності кожного з потенційних суб'єктів інфраструктурного забезпечення. До цих параметрів, насамперед, належать види результатів діяльності, обсяги діяльності за її видами, якісні параметри результатів діяльності, терміни надання результатів діяльності, рівень ризику та інші параметри.

При цьому процеси оцінювання ефективності та формування інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств повинні відбуватися у певній послідовності, яку представлено на рис. 1. Здійснення кожного з наступних етапів дій згідно запропонованої їхньої послідовності спирається на результати виконання попередніх дій та призводить у кінцевому рахунку до розроблення та реалізації рішень щодо залучення конкретних учасників інноваційної інфраструктури до надання чітко визначених різновидів послуг стосовно забезпечення інноваційної діяльності підприємств — замовників цих послуг.

Реалізація представленої послідовності дій надасть можливість підвищити ефективність перебігу інноваційних процесів на підприємствах. Однак при цьому важливо здійснити правильну постановку завдання оптимізації параметрів діяльності кожного з потенційних суб'єктів інфраструктурного забезпечення перебігу інноваційного процесу на підприємствах. Це завдання варто сформулювати так: визначити величини усіх параметрів діяльності кожного з потенційних суб'єктів інфраструктурного забезпечення перебігу інноваційного процесу на підприємстві, за яких максимізується економічний ефект від цього забезпечення з урахуванням обмежень на обсяги виробничих та фінансових ресурсів, які є в розпорядженні підприємства та суб'єктів інфраструктурного забезпечення інноваційного процесу або можуть бути набуті ними додатково.

Вирішення завдання оптимізації параметрів робіт та послуг кожного з потенційних суб'єктів інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємства повинно, своєю чергою, базуватися на наперед встановленому критерію такої оптимізації. Найбільш загальним таким критерієм є максимум різниці між дисконтованою величиною прибутку підприємства від здійснення ним



Рис. 1. Послідовність оцінювання ефективності та формування інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємства

Джерело: розроблено авторами



інноваційної діяльності та дисконтованою величиною його витрат, пов'язаних із придбанням робіт та послуг, що виконуватимуть на замовлення цього підприємства ті чи інші суб'єкти інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності:

$$V_1 = \sum_{t=1}^T \frac{R_{1t}}{(1+r_1)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{C_{1t}}{(1+r_1)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_{1t}}{(1+r_1)^t}, \quad (1)$$

де  $V_1$  — прогнозна величина чистої теперішньої вартості потоків надходжень підприємства від здійснення ним інноваційної діяльності у випадку провадження інфраструктурного забезпечення цієї діяльності, грошових одиниць;  $T$  — тривалість прогнозного періоду, років;  $R_{1t}$  — очікувана величина доходів у  $t$ -ому році від здійснення підприємством своєї інноваційної діяльності у випадку провадження інфраструктурного забезпечення цієї діяльності, грошових одиниць;  $r_1$  — річна дисконтна ставка у випадку провадження підприємством інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності, частки одиниці;  $C_{1t}$  — очікувана величина поточних витрат підприємства у  $t$ -ому році на здійснення ним інноваційної діяльності у випадку провадження інфраструктурного забезпечення цієї діяльності, грошових одиниць;  $I_{1t}$  — очікувана величина інвестиційних витрат підприємства у  $t$ -ому році на здійснення ним інноваційної діяльності у випадку провадження інфраструктурного забезпечення цієї діяльності, грошових одиниць.

Тоді умовою економічної доцільності інфраструктурного забезпечення інноваційною діяльністю певного підприємства буде виступати виконання такої нерівності:

$$V_1 / V_0 > 1, \quad (2)$$

де  $V_0$  — прогнозна величина чистої теперішньої вартості надходжень підприємства від здійснення ним інноваційної діяльності у разі відмови від інфраструктурного забезпечення цієї діяльності, грошових одиниць:

$$V_0 = \sum_{t=1}^T \frac{R_{0t}}{(1+r_0)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{C_{0t}}{(1+r_0)^t} - \sum_{t=1}^T \frac{I_{0t}}{(1+r_0)^t}, \quad (3)$$

$R_{0t}$  — очікувана величина доходів у  $t$ -ому році від здійснення підприємством своєї інноваційної діяльності у випадку відмови від провадження інфраструктурного забезпечення цієї діяльності, грошових одиниць;  $r_0$  — річна дисконтна ставка у випадку відмови від провадження інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємства, частки одиниці,  $C_{0t}$  — очікувана величина поточних витрат підприємства у  $t$ -ому році на здійснення ним інноваційної діяльності у випадку відмови від провадження інфраструктурного забезпечення цієї діяльності, грошових одиниць;  $I_{0t}$  — очікувана величина інвестиційних

витрат підприємства у  $t$ -ому році на здійснення ним інноваційної діяльності у випадку відмови від провадження інфраструктурного забезпечення цієї діяльності, грошових одиниць.

Таким чином, показник (2) можна розглядати як узагальнюючий індикатор оцінювання ефективності та доцільності інфраструктурного забезпечення інноваційного процесу на підприємствах. Використання цього індикатора при обґрунтуванні залучення певних суб'єктів інфраструктурного забезпечення до провадження на підприємствах інноваційної діяльності надасть можливість збільшити результативність перебігу інноваційних процесів на цих підприємствах. Також розроблені методичні засади можуть бути використано і з метою ретроспективного оцінювання ефективності вже реалізованих підприємствами проєктів інфраструктурного забезпечення їх інноваційної діяльності.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Інфраструктурне забезпечення інноваційної діяльності підприємств здійснюється сукупністю установ, що надають суб'єктам підприємництва підтримку у розробленні, впровадженні та комерціалізації нововведень. Ці установи можуть бути згрупованими за такими ознаками, як: результат діяльності, стадія інноваційного процесу, відношення до конкретного учасника інноваційного процесу, характер діяльності, місце в інноваційній системі держави. При цьому процеси оцінювання ефективності та формування інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності підприємств повинні відбуватися у певній послідовності. Ця послідовність повинна призвести у кінцевому рахунку до розроблення та реалізації рішень щодо залучення конкретних учасників інноваційної інфраструктури до надання чітко визначених різновидів послуг стосовно забезпечення інноваційної діяльності підприємств — замовників цих послуг. При цьому варто застосовувати критерій максимуму різниці між дисконтованою величиною прибутку підприємства від здійснення ним інноваційної діяльності та дисконтованою величиною його витрат, пов'язаних із придбанням робіт та послуг, що виконуватимуть на замовлення цього підприємства ті чи інші суб'єкти інфраструктурного забезпечення інноваційної діяльності. Використання розроблених методичних засад при обґрунтуванні залучення певних суб'єктів інфраструктурного забезпечення до провадження на підприємствах інноваційної діяльності надасть можливість збільшити результативність перебігу інноваційних процесів на цих підприємствах. Подальші дослідження повинні передбачати побудову формалізованої моделі утворення величини фінансових результатів діяльності компаній внаслідок залучення до провадження їхньої інноваційної діяльності суб'єктів інноваційної інфраструктури.

### Література

1. Бочарова Ю.Г., Іщенко О.В. Напрями удосконалення інноваційної інфраструктури національної економіки. Управління економікою: теорія та практика: зб. наук. пр. К: ІЕП НАНУ. 2019. С. 106–118.
2. Гончар О.І., Хачатрян В.В. Інноваційність — сучасна умова розвитку підприємницького потенціалу. Підприємництво і торгівля. 2018. № 23. С. 77–81.
3. Дунська А.Р. Індикатори оцінки інноваційного потенціалу розвитку промислового підприємства в умовах світового ринку. Вісник НТУ «ХПІ». 2013. № 44 (1017). С. 48–58.
4. Кичко І., Панченко М. Управління інноваційною інфраструктурою в контексті стимулювання розвитку інноваційно-інвестиційного потенціалу в Україні. Економічний простір. 2022. № 177. С. 40–46.
5. Кублікова Т., Кузнецова І. Розвиток інноваційної інфраструктури як основа процесів диверсифікації економіки України. Економічний аналіз. 2022. Том 32. № 1. С. 58–70.
6. Курило Л.І., Удовиченко С.М., Сльозко Т.М. Інноваційність економіки з огляду рівня розвитку науки. Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 13. С. 129–133.
7. Лазебник Л.Л., Дриженко О.А. Передумови формування механізму розвитку інноваційної інфраструктури. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. Вип. 2. С. 142–153.
8. Лігоненко Л.І. Методологія та інструментарій оцінювання інноваційності підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2015. № 3. С. 105–117.
9. Ортіна Г.В. Модернізація та інноваційність як напрями антикризового розвитку підприємств реального сектора економіки. Економіка та держава. 2016. № 2. С. 29–32.
10. Федулова Л.І. Інноваційність економіки ЄС та України: напрями скорочення розриву. Економічний часопис — XXI. 2016. № 156(1–2). С. 22–25.
11. Ємельянов О.Ю., Петрушка Т.О., Крет І.З. Методичні засади оцінювання економічної ефективності впровадження ресурсозберігаючих технологій на промислових підприємствах. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2013. № 754. С. 18–25.
12. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine. Sustainability. 2018. Vol. 10 (4). P. 1186.

### References

1. Bocharova Yu. H., Ischenko O. V. Napriamy udoskonalennia innovatsijnoi infrastruktury natsional'noi ekonomiky. Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka: zb. nauk. pr. K: IEP NANU. 2019. S. 106–118.
2. Honchar O. I., Khachatryan V. V. Innovatsijnist' — suchasna umova rozvytku pidprijemnyts'koho potentsialu. Pidprijemnytstvo i torhivlia. 2018. № 23. S. 77–81.
3. Duns'ka A. R. Indykatory otsinky innovatsijnoho potentsialu rozvytku promyslovoho pidprijemstva v umovakh svitovoho rynku. Visnyk NTU «KhPI». 2013. № 44 (1017). S. 48–58.
4. Kychko I., Panchenko M. Upravlinnia innovatsijnoiu infrastrukturoiu v konteksti stymuliuvannia rozvytku innovatsijno-investytsijnoho potentsialu v Ukraini. Ekonomichnyj prostir. 2022. № 177. S. 40–46.
5. Kublikova T., Kuznietsova I. Rozvytok innovatsijnoi infrastruktury iak osnova protsesiv dyversyfikatsii ekonomiky Ukrainy. Ekonomichnyj analiz. 2022. Tom 32. № 1. S. 58–70.
6. Kurylo L. I., Udovychenko S. M., Sl'ozko T. M. Innovatsijnist' ekonomiky z ohliadu rivnia rozvytku nauky. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. 2016. № 13. S. 129–133.
7. Lazebnyk L. L., Dryzhenko O. A. Peredumovy formuvannia mekhanizmu rozvytku innovatsijnoi infrastruktury. Zbirnyk naukovykh prats' Universytetu derzhavnoi fiskal'noi sluzhby Ukrainy. 2019. Vyp. 2. S. 142–153.
8. Lihonenko L. I. Metodolohiia ta instrumentarij otsiniuvannia innovatsijnosti pidprijemstva. Marketynh i menedzhment innovatsij. 2015. № 3. S. 105–117.
9. Ortina H. V. Modernizatsiia ta innovatsijnist' iak napriamy antykrizovoho rozvytku pidprijemstv real'noho sektora ekonomiky. Ekonomika ta derzhava. 2016. № 2. S. 29–32.
10. Fedulova L. I. Innovatsijnist' ekonomiky YeS ta Ukrainy: napriamy skorochnnia rozryvu. Ekonomichnyj chasopys — XXI. 2016. № 156(1–2). S. 22–25.
11. Yemelianov O. Yu., Petrushka T. O., Kret I. Z. Metodychni zasady osiniuvannia ekonomichnoi efektyvnosti vprovadzhennia resursozberighajuchykh tekhnologhii na promyslovykh pidprijemstvakh. Visnyk Nacionalnogho universytetu «Ljvivska politekhnika». Serija «Problemy ekonomiky ta upravlinnia». 2013. № 754. S. 18–25.
12. Yemelyanov O., Symak A., Petrushka T., Lesyk R., Lesyk L. Assessment of the technological changes impact on the sustainability of state security system of Ukraine. Sustainability. 2018. Vol. 10 (4). P. 1186.

**Долженкова Олена Вікторівна**  
*кандидат технічних наук, старший науковий співробітник,  
доцент кафедри безпеки життєдіяльності  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*  
**Dolzhenkova Olena**  
*Candidate of Technical Sciences, Senior Researcher  
Oles Honchar Dnipro National University*  
ORCID: 0000-0002-4992-7953

**Антонова Людмила Андріївна**  
*студентка  
Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара*  
**Antonova Ludmila**  
*Student of the  
Oles Honchar Dnipro National University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8850

## ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ ЗБИТКІВ В УКРАЇНІ ПІД ЧАС ВІЙНИ НА ОСНОВІ МОНІТОРИНГУ ДОВКІЛЛЯ

### DIFFICULTIES OF ECONOMIC MONITORING OF THE ENVIRONMENT IN WARTIME

**Анотація.** За час повномасштабного вторгнення сума економічних збитків, завданих Україні окупантами, співставна з її річним бюджетом і зростає з кожним днем. Але крім економічних втрат наша країна зазнає негативного впливу на навколишнє середовище (НС), що ставить під загрозу подальше проживання нинішнього і прийдешніх поколінь на багатьох територіях. Окупація Запорізької та Чорнобильської АЕС, масовані обстріли всіх ТЕС, руйнування промислових підприємств, численні пожежі та внаслідок цього потрапляння в навколишнє середовище величезної кількості забруднювальних речовин, доводять, що за умов війни екологічні питання, які водночас є і економічними, гуманітарними та психологічними, постають дуже гостро.

Немає жодної галузі діяльності яка б не зазнала збитків та руйнувань. До того ж, порушені можливості проведення моніторингу навколишнього середовища та забезпечення екологічної безпеки як складової частини національної безпеки України.

На відновлення нормального стану складових природного середовища, які зазнали впливу воєнних дій, були навмисно зруйновані чи знищені піде багато часу і знадобляться величезні матеріальні та фінансові ресурси.

На жаль здійснювати моніторинг, який дає інформацію про реальний стан навколишнього середовища, на тимчасово окупованих територіях та в зоні активних бойових дій на рівні держави неможливо, а на рівні громад це проводиться лише на підставі інформації сайту Міндовкілля, офіційних інтернет ЗМІ, в соціальних мережах, а також під час онлайн спілкування з представниками органів місцевого самоврядування та мешканців територіальних громад.

Екологічна ситуація в країні має забезпечувати нормальне функціонування природних і техногенних систем та збереження здоров'я населення. Дестабілізація екосистем може призвести до надзвичайних ситуацій та екологічних і техногенних катастроф, спричинити величезні матеріальні збитки. Суспільство має навчитися керувати цими процесами на різних рівнях: держави, регіону, міста, галузі. Для оцінки екологічного стану довкілля необхідно, перш за все, отримати інформацію про зміни всіх екологічних показників, які характеризують стан екосистем на певний момент спостереження.

У цьому контексті зростає роль органів державної влади та органів місцевого самоврядування у забезпеченні соціально-економічних і правових умов для екологічно безпечної життєдіяльності громадян країни та сталого розвитку.

**Ключові слова:** війна, економічний збиток, екологічний моніторинг, екологічний збиток, забруднення атмосферного повітря, води, ґрунтів, відновлення.

**Summary.** During the full-scale invasion, the amount of environmental damage caused by the occupiers has long since crossed the billion-dollar barrier and is growing every day. As of April 1, it amounted to UAH 1,493 billion. The occupation of Zaporizhzhia and Chornobyl NPPs, massive shelling of thermal power plants, destruction of industrial plants and factories – all this proves that the environment is important even during the war. This includes the issue of economic environmental monitoring. Is it possible to monitor the situation on the temporarily occupied territories and in the area of active hostilities now? Unfortunately, at the community level, this can only be done on the basis of information from the website of the Minister of Environmental Protection and Natural Resources, official online media, social networks, as well as during online communication with representatives of local governments and residents of territorial communities (if possible).

The environmental situation in the country should ensure the normal functioning of natural and man-made systems and preserve public health. Destabilization of ecosystems can lead to emergencies and environmental disasters. Society must learn to manage these processes at different levels: state, region, city, industry. To assess the ecological state of the environment, it is necessary, first of all, to obtain information on changes in all environmental indicators that characterize the state of ecosystems at a certain time of observation.

In this context, the role of the state authorities and local self-government bodies in ensuring socio-economic and legal conditions for environmentally safe life of citizens and sustainable development of Ukraine.

**Key words:** war, economic damage, environmental monitoring, environmental damage, pollution of atmospheric air, water, soil, restoration.

**Постановка проблеми.** Крім людських жертв та величезних економічних збитків наслідки збройного конфлікту в Україні включають значну шкоду екосистемам та природним ресурсам через порушення агресором міжнародних норм та національного законодавства. Багаторічна критична екологічна ситуація на Донбасі під час війни перетворилася на екологічну катастрофу. Зруйновані промислові об'єкти спричинили забруднення навколишнього середовища небезпечними хімічними речовинами. Під окупацією опинились і зазнали шкоди об'єкти природно-заповідного фонду, які знаходились під охороною ЮНЕСКО, на території багатьох з них проходять бойові дії. Випалені землі та чорнозем, який вивезли окупанти, багато часу будуть відновлюватись. Тому, визначення економічних втрат, нанесених природному середовищу, є проблемою, яка потребує нагального вирішення для подальшої розробки планів відновлення країни, в тому числі, за рахунок проведення повноцінного моніторингу НС.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми охорони і відтворення навколишнього середовища, його моніторинг і оцінка, засади екологічної безпеки відображені у наукових працях Б. Буркінського, Н. [1], Н. Зіновчук [2], В. Кравціва [3], М. Лендъєла [4], В. Боголюбова [5], М. Хвесик [6] та ін. Незважаючи на інтерес науковців до моніторингу навколишнього природного середовища, проблемними залишаються питання моніторингових оцінювань довкілля з метою його збереження.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Попередній моніторинг конфлікту в Україні, проведений торік Програмою ООН із довкілля (ЮНЕП) спільно з партнерами, вказує на те, що майбутнім поколінням дістанеться токсична спадщина. Для того, щоб отримати повну картину і переконатися в серйозності наслідків, будуть

потрібні численні перевірки та оцінки, хоча вже виявлено тисячі можливих випадків забруднення повітря, води і суші та деградації екосистем, включно з ризиками для сусідніх країн.

**Формулювання цілей статті.** Визначення еколого-економічних втрат країни в умовах воєнних дій на основі функціонування моніторингу природного середовища.

**Основна мета роботи** — показати важливість проведення комплексних моніторингових досліджень в системах захисту та відновлення природного середовища, а також використання результатів оцінки та прогнозування стану довкілля при розробці заходів щодо його захисту в умовах війни і подальшого відтворення.

**Виклад основного матеріалу.** Кожний день війни додає все суттєвіших збитків економіці України. Світовий банк Єврокомісії визначив загальні втрати нашої країни внаслідок воєнної агресії протягом року та суми, необхідні для відновлення пошкоджень (табл. 1).

Якщо врахувати, що всі перелічені у табл. 1 пошкодження вносять вагомий вклад в забруднення атмосферного повітря, ґрунтів та води, спричиняють величезні збитки довкіллю, то стає зрозумілим, що вирішення екологічних проблем є найгострішим питанням сьогодення. На рис. 1 представлено структуру визначення економічного збитку від забруднення навколишнього середовища, в якій враховано всі додаткові витрати, що формують натуральний збиток промисловості, сільськогосподарських угідь, лісового та комунального господарства й здоров'я населення.

Міндовкілля створило платформу «Екосистема», яка є сучасним цифровим інструментом країни, і запустило вебресурс «ЕкоЗагроза», де на дашборді із даними про загрози довкіллю проходить постійне оновлення інформації, а також надаються розрахункові дані щодо впливу воєнних



Таблиця 1

## Вартість збитків від військових дій та потреби відновлення країни станом на 24.02.2023 у млрд дол. США

Сектор	Пошкодження	Потреби відновлення
Житло громадян	50,4	68,6
Освіта і наука	4,4	10,7
Охорона здоров'я	2,5	16,4
Соціальний захист і засоби до існування	0,2	41,8
Культура і туризм	2,6	6,9
Енергетика і добувні галузі	10,6	47,0
Транспорт	35,7	92,1
Телекомунікації та цифрові технології	1,6	4,5
Водопостачання і очищення води	2,2	7,1
Муніципальні послуги	2,4	5,7
Сільське господарство	8,7	29,7
Промисловість і торгівля	10,9	23,2
Иригація, управління водними ресурсами	0,4	8,9
Фінанси і банківська справа	0,0	6,8
Охорона довкілля і ліси	1,5	1,5
Державне управління	0,3	0,6
Розмінування	0,0	37,6
Інші	0,3	1,5
Всього	134,7	410,6

Джерело: сформовано авторами за даними [7, с. 22]

дій на окремі природні складові. Основою для розрахунків став затверджений постановою КМУ № 326 від 20.03.2022 р. «Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії РФ». В цьому порядку визначено перелік з 20 видів втрат, до яких серед іншого входять: людські, економічні, військові втрати, втрати житлового, земельного, лісового фондів, економічні втрати підприємств та інші, зокрема втрати внаслідок знищення та пошкодження майна, упущену вигоду від неможливості чи перешкод у провадженні господарської діяльності [9].

Національна рада з відновлення України від наслідків війни розробила проект плану відновлення України на основі аудиту понесених збитків.

Під час детального розгляду збитків навколишньому середовищу по відношенню до ВВП встановлено, що екологічні збитки склали 56,56% річного ВВП країни, при цьому в найбільшому ступеню потерпіли від забруднення атмосферне повітря, та земельні ресурс, в тому числі за рахунок відчуження під зберігання 459925 т пошкодженої воєнної техніки (табл. 2).

Щодо стану атмосферного повітря, то суттєве пошкодження таких підприємств як Азовсталь (Маріуполь), Кременчуцький НПЗ, Авдіївський коксохімічний завод, Одеський нафтопереробний завод та інших гігантів, призвело до зменшення викидів забруднювальних речовин в атмосферу, але вони з величезним надлишком були поповнені дріб-

нодисперсним пилом  $PM_{2,5}$  та  $PM_{10}$ , оксидами вуглецю, азоту, бенз(а)піреном, сірчистим ангідридом, неметановими леткими органічними сполуками, аміаком, формальдегідом та важкими металами під час розриву снарядів та знищення бойової техніки. За нормальних умов функціонування підприємств перелічені речовини підлягають очистці, а за умов війни вони потрапляють у атмосферне повітря, осідають на ґрунт, розчиняються у воді. Ці забруднювачі перетворюються на кислоти (під час випадання осадів), інші небезпечні сполуки, що знищують рослинність та тваринний світ, негативно впливають на стан здоров'я людей, тобто, спричиняють опосередкований збиток. Крім того, великої шкоди нанесено клімату внаслідок надходження у атмосферу 31 млн тон викидів парникових газів.

За рік війни у повітря надійшло 46 мільйонів тон забруднюючих речовин, що у 20 разів перебільшує викиди у 2021 році.

За даними інституту аналітики та адвокації забруднення та втрати водних ресурсів пов'язані [11, с. 13]:

- з надходженням в них агрохімікатів, що спричинило проблеми доступу до питної води 6 млн людей;
- з обстрілами дамб (тільки у Кривому Розі це завдало екологічних збитків на 77 млн грн.), підризом дамби Північно-Кримського каналу і несанкціонованого відбору води з Каховського водосховища у напрямку Криму;

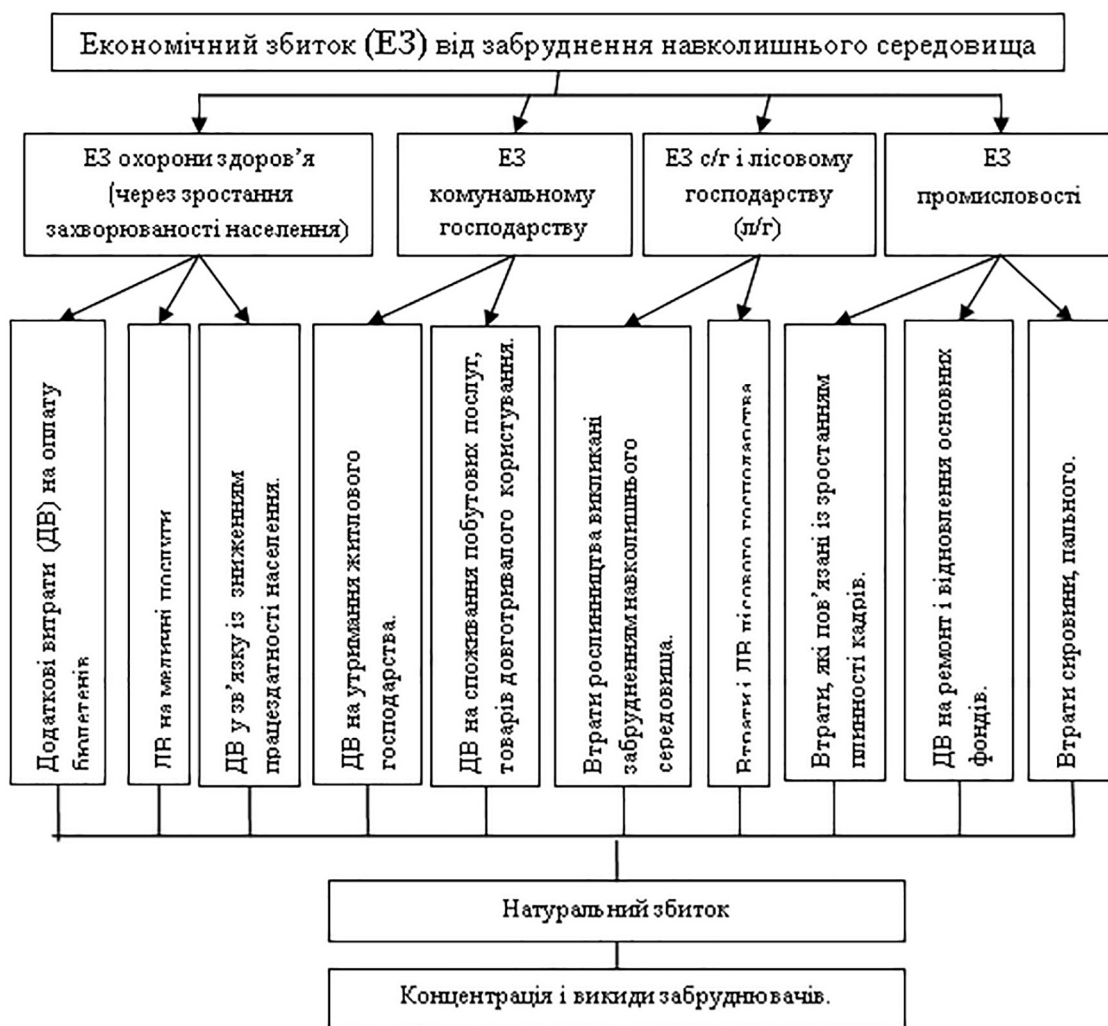


Рис. 1. Схема визначення економічного збитку

Джерело: сформовано авторами на основі [2]

- надходження паливно-мастильних матеріалів від підбитої військової техніки [11].

Площа лісу, яка у нас і до початку війни була найменшою в Європі і складала усього 15,7%, зараз скоротилась на третину із-за пошкодження та перебування під окупацією. Оперативний штаб з фіксації екозлочинів при Державній екологічній

інспекції України, який формує єдиний реєстр збитків, заповіданих довіллю воєнною агресією росіян, визначив що це спричинено мінуванням та лісовими пожежами через ворожі обстріли та навмисні підпали. Найбільш постраждали ліси Чернігівщини — орієнтовно 400 тисяч га, Сумщини — 290 тисяч га, Луганщини — 200 тисяч га,

Таблиця 2

Структура збитків, нанесених навколишньому середовищу внаслідок російської агресії

Джерело збитку	Сума збитків, млн грн	У % до ВВП
Горіння нафтопродуктів	50630	1,31
Лісові пожежі	937999	24,26
Загоряння інших об'єктів	5632	0,15
Забруднення ґрунтів	11953	0,31
Забруднення водних ресурсів	19000	4,9
Засмічення земель відходами	882542	22,83
Вирубка та повалення лісу	6521	0,16
Порушення об'єктів природно-заповідного фонду	102309	2,64

Джерело: сформовано авторами на основі [10–13]

Київщини, Житомирщини та Харківщини — по 120–160 тисяч га кожна [12]. Спеціалісти вважають, що відновлення лісових ресурсів буде тривати щонайменше 20 років.

Протягом року війни було зруйновано або пошкоджено понад 200 сільськогосподарських підприємств. Найбільше постраждали фермерські тварини в Донецькій, Луганській, Київській, Чернігівській, Миколаївській, Запорізькій, Харківській, Херсонській та Сумській областях. Загибло понад 6 тисяч корів, близько 100 тисяч свиней, більше 4,5 мільйонів фермерських птахів, що становить 15–20% поголів'я великої рогатої худоби, свиней і птиці. На Херсонщині та у Запоріжжі розграбовані та пошкоджені теплиці. В Мінагрополітики порахували, що тільки непрямі втрати агробізнесу через вторгнення росіян сягнули більше \$ 34 млрд [13; 14].

Війна тягне за собою неминучі втрати у дикій природі. Тих тварин та птахів, яких в Україні зберігали та розмножували, стає все менше завдяки важкій техніці, що порушила їх екологічні ніші та спричинила стрес, підризанню на мінах, втраті кормової бази, горінню лісів і інших причин. У Чорному морі з початку війни загинуло більше 50000 дельфінів. Біорізноманіття суттєво скоротилось. Взагалі екологічні втрати України в одній статті описати неможливо.

Заступник Міністра з питань євроінтеграції вважає, що одним з найважливіших питань в Україні сьогодні є відновлення державного екологічного моніторингу, бо внаслідок війни багато станцій та постів спостереження за станом повітря, води та ґрунту було зруйновано або розграбовано окупантами [14, с. 174; 15]. Ефективна система моніторингу дозволить належним чином фіксувати випадки екологічної шкоди та по завершенню війни — у найшвидші темпи виправляти ситуацію.

Війна змусила нашу країну звернути увагу на багато питань, в тому числі на реорганізацію існуючої системи державного моніторингу, який здійснювався за застарілими методиками, прийнятими у 1997 році. Слідування євроінтеграційним курсом вимагає прийняття нових законодавчих норм та заходів щодо подолання існуючих недоліків.

Уряд України розуміє всю важливість визначення масштабів екоциду та запровадження відповідних заходів, тому прийняв рішення виділити 6,7 млн доларів на створення та налагодження діяльності державної системи моніторингу та Координаційного центру з оцінки екологічної шкоди за підтримки Програми розвитку ООН (UNDP) [16].

Моніторинг довкілля має вирішувати такі завдання [4; 5]:

1) стежити за станом біосфери, визначати зміни, викликані воєнними діями, узагальнювати результати спостережень за параметрами навколишнього середовища; отримувати геохімічні

дані, що характеризують кругообіг речовини і енергії в природі, спостерігати за реакціями тваринного і рослинного світу і т. ін.;

2) прогнозувати та виявляти негативні тенденції змін у біосфері з метою координації планів дій Оперативного штабу на основі отриманих рекомендацій;

3) оцінювати зміни і тенденції у біосфері шляхом порівняння низки критеріїв (ГДК), які визначають ступінь навантаження на довкілля.

Експерти ЄС наголошують на важливості співпраці державного моніторингу з громадським. За всю історію спостережень в Україні встановлено 1430 станцій громадського моніторингу, який допомагає державній системі більшою розгалуженістю, особливо в малих містах і селищах. Активними залишаються лише понад 580 точок по всій країні, з яких майже 60 встановлено цього року. Громадські системи моніторингу дуже сильно постраждали, тому що були зосереджені на сході й півдні України, де були промислові міста, а також на Київщині. На Донеччині було втрачено 90% усіх станцій, на Харківщині — 50–65% [11]. Незважаючи на всі воєнні виклики громадські станції дають змогу в Запорізькій, Дніпропетровській та Херсонській областях в режимі он-лайн дізнаватися показники радіаційного фону навколо Запорізької АЕС та протидіяти будь-якій дезінформації.

В даний час доступ до відкритих екологічних даних став обмеженим чи закритим, тому у деяких містах громадські організації запроваджують пілотні проекти, наприклад, SaveDnipro, щоб дослідити якість атмосферного повітря у м. Дніпро. Єдиний в Україні чат-бот SaveEcoBot дає змогу в режимі реального часу отримати дані про стан забруднення атмосферного повітря і радіаційний фон, а також кількість екологічних злочинів проти довкілля [13].

Росіяни атакують промислові об'єкти та склади, знищують нафтобази та випускають ракети по ТЕС, окупує атомні електростанції. Лише з початку повномасштабного вторгнення громадська організація ГО «Екодія» зафіксувала понад 600 випадків шкоди довкіллю, спричинених російською агресією. Збільшилась ймовірність прояву ризиків хімічного та радіаційного забруднення через російський тероризм.

Тому розвиток альтернативних систем моніторингу дійсно дуже важливий, але він не применшує критичної необхідності створення якісних даних державою, тому що це є її зобов'язанням і по відповідних міжнародних директивах, і по тому законодавству, яке існує. Під час війни у нас обмежено чи взагалі припинено фінансування з таких напрямів, і власне альтернативних систем, тому громадські системи або системи бізнесу є єдиним джерелом відповідної інформації [17].

**Висновки.** На жаль, результати виконаного дослідження є проміжними, тому що війна триває

і країна понесе ще чимало збитків. Однак, зрозуміло те, що потрібно діяти і діяти негайно з метою усунення негативного впливу наявних наслідків воєнних дій на НС, покращення екологічної ситуації та зниження економічних збитків. Для цього необхідним є застосування методів оптимізації природокористування та розвиток екологічного моніторингу. Не виключено, що певні території, де проходили найдовші та найжорстокіші бойові дії внаслідок забруднення стануть на довгий час «зонами відчуження», природі знадобиться багато часу на відновлення і необхідно буде допомагати їй у цьому на основі моніторингових діагностичних інструментів, які діють в Європі.

Можливість і актуальність вирішення завдань моніторингових досліджень ставлять на перше місце розвиток локальних систем моніторингу довкілля, які дозволяють ефективно приймати рішення, спрямовані на зменшення забруднення, стають дієвими на місцевому рівні.

Проведений розгляд вказує на необхідність подальшої докорінної зміни законодавчої бази для здійснення моніторингу довкілля, оскільки саме моніторингові дані мають стати основою для прийняття управлінських рішень щодо найбільш ефективних заходів збереження природи для майбутніх поколінь і зменшення економічних витрат для нинішнього.

### Література

1. Буркінський Б.В. Екологічно чисте виробництво. Вісник Національної академії наук України. 2016. Вип. 5. С. 11–15.
2. Зіновчук Н.В. Екологічна політика в АПК: економічний аспект. Львів: Львівський держ. аграр. ун-т. ННВК, 2017. 394 с.
3. Кравців В.С. Регіональна економічна політика в Україні (теорія формування, методи реалізації): монографія. Львів: НАН України, Інститут регіональних досліджень, 2022. 336 с.
4. Лендзел М., Винницький Б., Ратейчак Ю. Моніторинг оцінювання стратегій і програм регіонального розвитку в Україні. Київ: В-во «К.І.С.», 2020. 120 с.
5. Моніторинг довкілля: підручник / [Боголюбов В.М., Клименко М.О., Мокін В.Б. та ін.]; за ред. проф. В.М. Боголюбова. Вид. 2-ге, переробл. і доповн. Київ: НУБіПУ, 2018. 435 с.
6. Економіка природокористування: Підручник / Хвесик М.А., Рогач С.М., Кулаєць М.М., Ільків Л.А., Абраменко Т.П.. За ред. д-ра. екон. наук, проф., академіка НААН України Хвесика М.А. К.: Аграр Медіа Груп, 2013. 334 с.
7. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessments february 2022 — february 2023. P. 142. URL: <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-february-2022-2023-enuk> (дата звернення: 06.05.2023).
8. Балацький О.Ф. Антологія економіки чистого середовища: ІТД (Університетська книга). Суми, 2007. 272 с.
9. Порядок визначення шкоди та збитків, завданих Україні внаслідок збройної агресії Російської Федерації: Постанова Кабінету Міністрів України від 20.03.2022 р. № 326. Офіційний вісник України. 2022. № 26.
10. Дашборд із даними про загрози довкіллю. URL: <https://ecozagroza.gov.ua/> (дата звернення: 07.05.2023).
11. Мигаль М. Війна та екологія: чому природа стає жертвою збройного конфлікту? URL: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-ta-ekologiya-chomu-pryroda-staye-zhertvoyu-zbrojnogo-konfliktu/> (дата звернення: 07.05.2023).
12. Оперативний штаб при Державній екологічній інспекції України. URL: <https://shtab.gov.ua/> (дата звернення: 06.05.2023).
13. Воєнні злочини проти довкілля. URL: <https://bot.savednipro.org/features/environmental-crimes> (дата звернення: 06.05.2023).
14. Укрінформ: Україна з початку війни втратила до 20% поголів'я худоби та птиці. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3615955-ukraina-z-pocatku-vijni-vtratila-do-20-pogoliva-hudobi-ta-ptici-minagropolitiki.html> (дата звернення: 06.05.2023).
15. Варламов Е.Н., Колотуша С.С., Шматков С.І. Концептуальні засади розробки концепції та державної програми моніторингу навколишнього природного середовища України: Пр. І Міжнар. наук. практ. конф. «На шляху до сталого розвитку регіонів». Полтава: НТУ, 2022. С. 171–177.
16. Криворучкіна О. В Україні буде створено Координаційний центр з оцінки екологічної шкоди. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. 2023. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/233120.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/233120.html) (дата звернення: 06.05.2023).
17. Вишницька А. Повітря під час війни. Чому важливо моніторити забруднення та розповідати про це. HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG. URL: <https://ua.boell.org/uk/2022/11/16/povitrya-pid-chas-viyny-chomu-vazhlyvo-monitoryty-zabrudnennya-ta-rozpovidaty-pro-tse> (дата звернення: 07.05.2023).



**References**

1. Burkinsky B. V. Environmentally friendly production: Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine. Issue 5, 2016. P. 11–15.
2. Zinovchuk N. V. Environmental policy in the agro-industrial complex: economic aspect. Lviv: Lviv State Agrarian University, 2017. 394 p.
3. Kravtsiv V. S. Regional economic policy in Ukraine (theory of formation, methods of implementation): monograph. Lviv: NAS of Ukraine, Institute of Regional Studies, 2022. 336 p.
4. Lendyel M., Vynnytskyi B., Rateichak Y. Monitoring evaluation of regional development strategies and programs in Ukraine. Kyiv: K.I.S., 2020. 120 p.
5. Environmental monitoring: a textbook / [Bogolyubov V. M., Klymenko M. O., Mokin V. B. and others]; under the editorship Prof. V. M. Bogolyubov Kind. 2nd, revised and additional. Kyiv: NUBiPU, 2018. 435 p.
6. Economics of nature use: Textbook / Khvesyk M. A., Rogach S. M., Kulaets M. M., Ilkiv L. A., Avramenko T. P. ed. Dr. economy Sciences, prof., academician of the National Academy of Sciences of Ukraine Khvesyk M. A. K.: Agrar Media Group, 2013. 334 p.
7. Ukraine Rapid Damage and Needs Assessments february 2022 — february 2023. P. 142. URL: [https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-february-2022-2023-enuk-\(download-report\)](https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-rapid-damage-and-needs-assessment-february-2022-2023-enuk-(download-report)) (Accessed on May 06, 2023).
8. Balatsky O. F. Anthology of the Clean Environment Economy: ITD (University book). Sumy, 2007. 272 p.
9. The procedure for determining damage and losses caused to Ukraine as a result of the armed aggression of the Russian Federation: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 03/20/2022 No. 326. Official Gazette of Ukraine. 2022. No. 26.
10. Dashboard with data on environmental threats. URL: <https://ecozagroza.gov.ua/> (Accessed on May 07, 2023).
11. Myhal M. War and ecology: why does nature become a victim of armed conflict? URL: <https://iaa.org.ua/articles/vijna-ta-ekologiya-chomu-pryroda-staye-zhertvoyu-zbrojnogo-konfliktu/> (Accessed on May 07, 2023).
12. Operational headquarters at the State Environmental Inspection of Ukraine. URL: <https://shtab.gov.ua/> (Accessed on May 06, 2023).
13. War crimes against the environment. URL: <https://bot.savednipro.org/features/environmental-crimes> (Accessed on May 05, 2023).
14. Ukrinform: Since the beginning of the war, Ukraine has lost up to 20% of its livestock and poultry. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3615955-ukraina-z-pocatku-vijni-vtratila-do-20-pogoliva-hudobi-ta-pticim-inagropolitiki.html> (Accessed on May 07, 2023).
15. Varlamov E. N., Kolotusha S. S., Shmatkov S. I. Conceptual bases for the development of the concept and state program for monitoring the environment of Ukraine: Proc. I International scientific and practical conference «Towards sustainable development of regions». Poltava: NTU, 2022. S. 171–177.
16. Kryvoruchkina O. A Coordination Center for Environmental Damage Assessment will be established in Ukraine. URL: [https://www.rada.gov.ua/news/news\\_kom/233120.html](https://www.rada.gov.ua/news/news_kom/233120.html) (Accessed on May 05, 2023).
17. Vyshnytska A. The air during the war. Why it is important to monitor pollution and talk about it. URL: <https://ua.boell.org/uk/2022/11/16/povitrya-pid-chas-viyny-chomu-vazhlyvo-monitoryty-zabrudnennya-ta-rozpovidaty-protse> (Accessed on May 07, 2023).

УДК 338.001.36:336.64

**Ємельянов Олександр Юрійович**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Yemelyanov Olexandr**  
*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Business Economics and Investment  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0002-1743-1646*

**Данчак Леся Ігорівна**  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій  
Національний університет «Львівська політехніка»*

**Danchak Lesia**  
*PhD, Associate Professor of the  
Department of Business Economics and Investment  
Lviv Polytechnic National University  
ORCID: 0000-0001-8768-7543*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8874

## ОЦІНЮВАННЯ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ПЛАТОСПРОМОЖНОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ ASSESSMENT OF THE POTENTIAL OF INCREASING THE LEVEL OF SOLVENCY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES

**Анотація.** Досягнення підприємствами високого рівня ефективності своєї господарської діяльності потребує, серед іншого, забезпечення їх належної економічної стійкості. Важливим складником цієї стійкості є платоспроможність суб'єктів господарювання, яка відображається в їхній здатності своєчасно й у повному обсязі виконувати свої короткострокові зобов'язання перед кредитором. Незадовільний рівень платоспроможності компаній може призвести до зниження обсягів їх операційної діяльності та навіть призвести до її припинення з перспективою подальшого банкрутства. Для того, щоб не допустити такого розвитку подій, власники та менеджери підприємств повинні здійснювати постійний моніторинг рівня їхньої платоспроможності та своєчасно вживати заходи із підтримання здатності до своєчасного погашення узятих позик. Одним з головних напрямів зазначеного моніторингу є оцінювання потенціалу підвищення платоспроможності суб'єктів підприємництва. У зв'язку з цим метою статті є розроблення та застосування методичних засад оцінювання потенціалу підвищення рівня платоспроможності промислових підприємств. Показано, що цей потенціал варто ототожнювати зі здатністю суб'єктів господарювання до здійснення організаційних, економічних та інших заходів, результатом яких виступатиме підвищення рівня спроможності цих підприємств своєчасно та у повному обсязі виконувати свої короткострокові боргові зобов'язання. Наведено основні положення, на яких повинно базуватися оцінювання рівня платоспроможності підприємств. Запропоновано послідовність визначення цього рівня. Встановлено, що потенціал підвищення платоспроможності підприємства визначатиметься очікуваними змінами, які відбудуться із показниками платоспроможності економічного суб'єкта внаслідок реалізації відповідних заходів із її підвищення. Зокрема, до таких заходів у цій статті віднесено скорочення проміжку часу між поточним моментом й моментом, коли певні активи компанії перетворяться на готівку завдяки пришвидшенню їхньої оборотності, а також збільшення проміжку часу між поточним моментом й моментом, коли певні різновиди пасивів компанії перетворяться на готівку завдяки сповільненню їх оборотності.

**Ключові слова:** підприємство, економічна стійкість, потенціал, платоспроможність, підвищення платоспроможності.

**Summary.** Achieving by enterprises a high level of efficiency of their economic activity requires, among other things, ensuring their proper economic sustainability. An important component of this stability is the solvency of business entities, which is

reflected in their ability to fulfill their short-term obligations to creditors in a timely manner and in full. An unsatisfactory level of solvency of companies can lead to a decrease in the volume of their operational activities and even lead to its termination with the prospect of subsequent bankruptcy. In order to prevent such a development, the owners and managers of enterprises must constantly monitor the level of their solvency and take timely measures to maintain the ability to repay loans on time. One of the main directions of the mentioned monitoring is the assessment of the potential of increasing the solvency of business entities. In this regard, the purpose of the article is to develop and apply methodological principles for assessing the potential for increasing the solvency level of industrial enterprises. It is shown that this potential should be equated with the ability of economic entities to implement organizational, economic and other measures, the result of which will be an increase in the ability of these enterprises to fulfill their short-term debt obligations in a timely manner and in full. The main provisions on which the assessment of the level of solvency of enterprises should be based are given. The sequence of determining this level is proposed. It was established that the potential of increasing the solvency of the enterprise will be determined by the expected changes that will occur with the indicators of the solvency of the economic entity as a result of the implementation of appropriate measures to increase it. In particular, such measures in this article include reducing the amount of time between the current moment and the moment when certain assets of the company will be converted into cash due to the acceleration of their turnover, as well as increasing the time interval between the current moment and the moment when certain types of liabilities of the company will be converted into cash due to slowing down their turnover.

**Key words:** enterprise, economic stability, potential, solvency, increasing solvency.

**Постановка проблеми.** На теперішній час багато промислових підприємств України стикаються з проблемою своєчасного виконання ними боргових зобов'язань. Ця проблема зумовлена низкою причин, зокрема складною макроекономічною ситуацією, несприятливою кон'юнктурою на ринках збуту багатьох видів промислової продукції, що негативно впливає на обсяги доходів підприємств — її виробників, неефективною кредитною політикою окремих підприємств тощо. Водночас, досвід господарської діяльності показує, що у багатьох компаніях процеси обслуговування та повернення узятих ними позик можливо нормалізувати, якщо керівництво цих компаній виявиться здатним належним чином оцінити наявні резерви щодо підвищення рівня їхньої платоспроможності. Таке оцінювання повинно здійснюватися шляхом визначення величини потенціалу підвищення фінансової стійкості підприємств, зокрема потенціалу зростання їхньої платоспроможності.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Необхідність подолання фінансових криз на підприємствах, зокрема криз, викликаних незадовільним рівнем їхньої платоспроможності, зумовила потребу в розробленні науково обґрунтованих теоретико-методичних засад оцінювання та управління фінансовою стійкістю суб'єктів господарювання. Значних успіхів при вирішенні цього завдання досягли, зокрема, такі дослідники, як С. Ганзюк [1], В. Даніч [2], О. Денисюк [3], Д. Долбнева [4], Л. Зверук [5], Н. Ковальчук [6], І. Кривов'язюк [7], О. Романович [8], Т. Сак [9], В. Чепка [10] та ін. Цими та іншими вченими визначено головні чинники, які зумовлюють настання на підприємствах фінансової кризи, запропоновано плідні підходи до оцінювання її глибини, представлено низку механізмів виходу суб'єктів підприємницької діяльності зі стану фінансової кризи. Водночас, питання оцінювання наявного у підприємств по-

тенціалу підвищення рівня їх платоспроможності на теперішній час не є остаточно вирішеним та потребує його подальшого дослідження.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є розроблення та практичне застосування методичних засад оцінювання потенціалу підвищення рівня платоспроможності промислових підприємств. Досягнення поставленої мети зумовлює потребу у вирішенні таких головних завдань: розроблення послідовності оцінювання рівня платоспроможності підприємства; обґрунтування способу визначення величини потенціалу підвищення цього рівня; використання розроблених методичних засад при оцінюванні потенціалу підвищення платоспроможності на прикладі низки промислових підприємств України.

**Виклад основного матеріалу.** Сукупний економічний потенціал підприємств містить значну кількість різноманітних складників [11, 12]. Одним з цих складників є потенціал підвищення платоспроможності підприємств, який варто ототожнювати зі здатністю суб'єктів господарювання до здійснення організаційних, економічних та інших заходів, результатом яких виступатиме підвищення рівня спроможності цих підприємств своєчасно та у повному обсязі виконувати свої короткострокові боргові зобов'язання.

Оцінювання потенціалу підвищення платоспроможності підприємства потребує попереднього визначення її наявної величини, яке повинно базуватися на таких головних положеннях:

1. Необхідно оцінювати величину усіх видів наявних у підприємств активів та зобов'язань короткострокового характеру.

2. Потрібно є диференціація зазначених активів за ступенем їхньої ліквідності. Одним з можливих підходів до такої диференціації є поділ активів та пасивів підприємств на групи за сподіваною тривалістю часу між даним (теперішнім) моментом часу й моментом їхнього перетворення у грошові

засоби. При цьому зазначена тривалість повинна вимірюватися у днях, що дає змогу виділити рівні між собою часові проміжки часу (наприклад від 0 до 10 днів, від 10 днів до 20 днів і т.д.), кожен з яких відповідатиме певній групі активів та зобов'язань суб'єктів підприємництва за ступенем ліквідності цих активів та зобов'язань.

3. Оцінювання платоспроможності підприємств повинно здійснюватися як в абсолютному, так і у відносному виразі. У першому випадку результат оцінювання вимірюватиметься у грошових одиницях, а у другому — не матиме одиниці вимірювання.

4. Необхідно оцінювати наявні у підприємств можливості щодо підвищення рівня їхньої платоспроможності. Таке оцінювання повинно відбуватися шляхом визначення резервів підвищення абсолютної та відносної величин платоспроможності підприємств на засадах реалізації відповідних організаційно-економічних заходів.

З урахуванням викладеного вище процес оцінювання платоспроможності підприємства повинен передбачати здійснення такої послідовності дій: 1) збір необхідної інформації для проведення оцінювання (насамперед, відомостей про склад активів та зобов'язань підприємства); 2) побудова шкали диференціації активів та пасивів суб'єкта господарювання за сподіваною тривалістю часу між даним (теперішнім) моментом часу й моментом їхнього перетворення у грошові засоби; 3) поділ активів та пасивів підприємств на групи згідно обраної шкали, визначення загальної величини активів та пасивів у кожній групі в грошовому виразі; 4) сумування величини активів та пасивів за групами у порядку зростання тривалості часу між даним (теперішнім) моментом часу й моментом їхнього перетворення у грошові засоби; 5) розрахунок різниці між величиною активів та пасивів, обчислених зростаючим підсумком, за кожною їх групою; 6) визначення найменшої з обчислених різниць та обчислення відношення величини цієї різниці до величини відповідної групи активів підприємства, розрахованих зростаючим підсумком. Тоді платоспроможність підприємства буде задовільною, якщо результат розрахунків, отриманих на шостому етапі описаної послідовності дій, буде додатним.

Таким чином, оцінювання наявної платоспроможності суб'єкта підприємництва можливо виконати двома способами, а саме:

- 1) шляхом побудови вектора, елементами якого виступають різниці між вартістю активів та пасивів, що обчислюються зростаючим підсумком у порядку збільшення тривалості часу їх перетворення у грошові засоби:

$$B = (A_1 - P_1; \dots; A_i - P_i; \dots; A_n - P_n); \quad (1)$$

- 2) завдяки визначенню найменшої з розрахованих різниць та обчислення відношення цієї різниці до обсягу активів суб'єкта підприємництва, обчислених зростаючим підсумком, з відповідної їх групи:

$$I = \frac{\min(A_1 - P_1; \dots; A_i - P_i; \dots; A_n - P_n)}{A_k}, \quad (2)$$

де  $B$  — вектор різниць між величинами активів та пасивів досліджуваного підприємства, обчисленими зростаючим підсумком у порядку збільшення тривалості часу між даним моментом й моментом перетворення активів та пасивів у грошові засоби;  $A_i$  — величина активів підприємства  $i$ -тої групи;  $P_i$  — величина пасивів підприємства  $i$ -тої групи;  $n$  — кількість груп активів та пасивів за тривалістю перетворення їх у грошові засоби;  $I$  — індикатор оцінювання відносного рівня платоспроможності підприємства;  $A_k$  — величина активів підприємства тієї їх групи, для якої є найменшою різниця між величинами активів та пасивів, обчисленими зростаючим підсумком у порядку збільшення очікуваної тривалості їхнього перетворення у грошові засоби.

Використовуючи запропонований індикатор оцінювання відносного рівня платоспроможності підприємства, можливим є поділ суб'єктів господарювання на п'ять груп за величиною цього рівня, як це представлено у табл. 1.

Тоді потенціал підвищення платоспроможності підприємства визначатиметься очікуваними змінами, які відбудуться із зазначеними показниками платоспроможності економічного суб'єкта внаслідок реалізації відповідних заходів із її підвищення. Зокрема, до таких заходів варто віднести:

Таблиця 1

Групи підприємств за відносним рівнем їхньої платоспроможності

Номери груп	Назви груп	Діапазони значень відносного рівня платоспроможності підприємств
I	Підприємства з дуже низькою платоспроможністю	Менше -0,25
II	Підприємства з низькою платоспроможністю	Від -0,25 до 0
III	Підприємства із задовільною платоспроможністю	Від 0 до 0,25
IV	Підприємства з високою платоспроможністю	Від 0,25 до 0,5
V	Підприємства з дуже високою платоспроможністю	Від 0,5 до 1

Джерело: розроблено авторами



- 1) скорочення проміжку часу між поточним моментом й моментом, коли певні активи компанії перетворяться на готівку завдяки пришвидшенню їхньої оборотності (для прикладу, завдяки пришвидшенню розрахунків за реалізовану компанією продукцію);
- 2) збільшення проміжку часу між поточним моментом й моментом, коли певні різновиди пасивів компанії перетворяться на готівку завдяки сповільненню їх оборотності (наприклад, якщо підприємство домовиться про пролонгацію своєї наявної заборгованості перед постачальниками сировини).

Зокрема, у випадку оцінювання платоспроможності підприємства із використанням індикатора (2) величина потенціалу підвищення її рівня виражатиметься за такою формулою:

$$\Delta I = I_1 - I_0, \quad (3)$$

де  $\Delta I$  — величина потенціалу підвищення відносного рівня платоспроможності підприємства;  $I_1$ ,  $I_0$  — відповідно максимально можливий та фактичний відносні рівні платоспроможності підприємства.

Таким чином, оцінювання потенціалу підвищення рівня платоспроможності підприємств є важливою передумовою розроблення заходів із покращення їх фінансового стану. Тому таке оцінювання повинно відбуватися на підприємствах періодично з метою пошуку резервів підвищення їх здатності своєчасно та в повному обсязі погашати наявні короткострокові зобов'язання.

З метою апробації розроблених методичних засад оцінювання потенціалу підвищення платоспроможності підприємств було утворено вибірку з 80 промислових підприємств, які належать до трьох видів економічної діяльності (харчосмакова промисловість, виробництво виробів з металу, виробництво виробів зі скла). За кожним з досліджу-

ваних підприємств за формулою (2) було обчислено значення індикатора оцінювання відносного рівня їх платоспроможності. Відповідні розрахунки було здійснено станом на початок 2023 року за даними звітності підприємств.

Як видно з даних, представлених у табл. 2, за кожним з трьох видів економічної діяльності більше 40% досліджуваних підприємств належать до таких, відносний рівень платоспроможності яких є низьким або дуже низьким. При цьому середній за досліджуваними підприємствами відносний рівень їх платоспроможності станом на початок 2023 року коливався від 0,062 для підприємств, які здійснюють виготовлення виробів зі скла, до 0,103 для підприємств, що виробляють вироби з металу.

Використовуючи запропоновану вище формулу (3), для кожного з досліджуваних суб'єктів підприємництва було обчислено величину потенціалу підвищення відносного рівня їхньої платоспроможності. Результати таких розрахунків, усереднені за групами досліджуваних підприємств, представлено у табл. 3.

Як свідчать дані, представлені у табл. 3, досліджувані підприємства у середньому характеризуються достатньо високим потенціалом покращення їх платоспроможності. Особливо значним цей потенціал є у підприємств із низьким та дуже низьким фактичними рівнями платоспроможності. Отже, такі підприємства мають відчутні резерви щодо підвищення здатності своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові боргові зобов'язання.

**Висновки та перспективи подальших розвідок.** Використовуючи запропоновані методичні підходи до оцінювання потенціалу підвищення рівня платоспроможності підприємств, власники та менеджери суб'єктів підприємництва зможуть встановити величину наявних резервів щодо покращення їх здатності своєчасно та у повному обсязі

Таблиця 2

**Показники платоспроможності досліджуваних промислових підприємств станом на 01.01.2023**

Назви показників	Значення показників за видами економічної діяльності		
	Харчосмакова промисловість	Виробництво виробів з металу	Виробництво виробів зі скла
1. Кількість підприємств:			
1.1. З дуже низькою платоспроможністю	4	3	4
1.2. З низькою платоспроможністю	7	8	9
1.3. Із задовільною платоспроможністю	10	12	9
1.4. З високою платоспроможністю	2	3	4
1.1. З дуже високою платоспроможністю	2	1	2
2. Частка підприємств з низькою та дуже низькою платоспроможністю у загальній кількості досліджуваних підприємств, %	44,00	40,74	46,43
3. Середній за досліджуваними підприємствами відносний рівень їхньої платоспроможності	0,098	0,103	0,062

Джерело: розраховано авторами

Таблиця 3

Показники середнього за групами підприємств потенціалу підвищення відносного рівня їхньої платоспроможності

Групи підприємств за відносним фактичним рівнем їх платоспроможності	Середні значення потенціалу підвищення відносного рівня платоспроможності підприємств за видами економічної діяльності		
	Харчосмакова промисловість	Виробництво виробів з металу	Виробництво виробів зі скла
1. Підприємства з дуже низькою платоспроможністю	0,132	0,085	0,156
2. Підприємства з низькою платоспроможністю	0,090	0,057	0,109
3. Підприємства із задовільною платоспроможністю	0,044	0,032	0,061
4. Підприємства з високою платоспроможністю	0,026	0,019	0,037
5. Підприємства з дуже високою платоспроможністю	0,014	0,008	0,015

Джерело: розраховано авторами

виконувати свої короткострокові боргові зобов'язання. При цьому оцінювання наявного рівня платоспроможності компаній варто виконувати двома головними способами, а саме: 1) шляхом побудови вектора, елементами якого виступають різниці між вартістю активів та пасивів, що обчислюються зростаючим підсумком у порядку збільшення тривалості часу їх перетворення у грошові засоби; 2) завдяки визначенню найменшої з розрахованих різниць та обчислення відношення цієї різниці до обсягу активів суб'єкта підприємництва, обчислених зростаючим підсумком, з відповідної їх групи. З метою апробації розроблених методичних засад оцінювання потенціалу підвищення платоспроможності підприємств було утворено вибірку з 80 промислових підприємств, які належать до

трьох видів економічної діяльності (харчосмакова промисловість, виробництво виробів з металу, виробництво виробів зі скла). Проведене дослідження показало, що підприємства, які розглядалися, у середньому характеризуються достатньо високим потенціалом покращення їх платоспроможності. Особливо значним цей потенціал є у підприємств із низьким та дуже низьким фактичними відносними рівнями платоспроможності. Отже, такі підприємства мають відчутні резерви щодо підвищення здатності своєчасно та в повному обсязі виконувати свої короткострокові боргові зобов'язання. Подальші дослідження потребують розроблення методу встановлення міри пріоритетності заходів з підвищення платоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності.

#### Література

1. Ганзюк С.М. Фінансова криза на підприємствах України // Молодий вчений. 2016. № 3(30). С. 49–52.
2. Даніч В.М., Пархоменко Н.О. Визначення кризового стану підприємства // Маркетинг і менеджмент інновацій. 2013. № 4. С. 208–218.
3. Денисюк О.Г., Дерев'яно О.Ю. Сутність, класифікація та причини виникнення криз у діяльності підприємств // Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2015. № 1. С. 80–87.
4. Долбнева Д.В. Сучасні тенденції банкрутства підприємств в Україні та заходи по запобіганню їх неплатоспроможності // Бізнес Інформ. 2015. № 10. С. 244–249.
5. Зверук Л.А., Давиденко Л.М. Антикризове управління підприємством в умовах інноваційного розвитку // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». 2017. № 1(2). С. 69–75.
6. Ковальчук Н.О., Павлюк А.О. Антикризовий фінансовий менеджмент як основа управління фінансами вітчизняних підприємств // Економіка і суспільство. 2016. № 3. С. 203–208.
7. Кривов'язюк І.В., Стрільчук Р.М. Діагностика кризового стану інноваційно активних машинобудівних підприємств на базі дискримінантної моделі // Актуальні проблеми економіки. 2016. № 7. С. 454–465.
8. Романович О.О., Свистун Л.А. Кризові явища у діяльності українських підприємств та методи їх діагностики // Молодий вчений. 2017. № 11(51). С. 1295–1299.
9. Сак Т.В. Діагностика причин кризи машинобудівних підприємств України // Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 604–611.
10. Чепка В.В., Матяш О.К. Фінансова стійкість підприємства: сутність та фактори впливу // Економіка і суспільство. 2017. № 12. С. 649–655.
11. Yemelyanov O., Kurylo O., Petrushka T. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development // Scientific Bulletin of Polissia. 2018. № 2 (14). P. 141–149.

12. Yemelyanov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise // *Periodyk naukowy Akademii Polonijnej, Czestochowa, Akademia Polonijna w Czestochowie*. 2016. № 3. P. 128–137.

#### References

1. Ghanzjuk S.M. Finansova kryza na pidpryjemstvakh Ukrainy // *Molodyj vchenyj*. 2016. № 3(30). S. 49–52.
2. Danich V.M., Parkhomenko N.O. Vyznachennja kryzovogho stanu pidpryjemstva // *Marketyngh i menedzhment innovacij*. 2013. № 4. S. 208–218.
3. Denysjuk O. Gh., Derev'janko O. Ju. Sutnistj, klasyfikacija ta prychny vynyknennja kryz u dijalnosti pidpryjemstv // *Visnyk Zhytomyrskogho derzhavnogho tekhnologhichnogho universytetu*. 2015. № 1. S. 80–87.
4. Dolbnjeva D.V. Suchasni tendenciji bankrutstva pidpryjemstv v Ukraini ta zakhody po zapobighannju jikh neplatospromozhnosti // *Biznes Inform*. 2015. № 10. S. 244–249.
5. Zveruk L.A., Davydenko L.M. Antykryzove upravlinnja pidpryjemstvom v umovakh innovacijnogho rozvytku // *Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal «Internauka»*. 2017. № 1(2). S. 69–75.
6. Kovaljchuk N.O., Pavljuk A.O. Antykryzovyj finansovyj menedzhment jak osnova upravlinnja finansamy vitchyznjanykh pidpryjemstv // *Ekonomika i suspiljstvo*. 2016. № 3. S. 203–208.
7. Kryvov'jazjuk I. V., Striljchuk R.M. Diagnostyka kryzovogho stanu innovacijno aktyvnykh mashynobudivnykh pidpryjemstv na bazi dyskryminantnoji modeli // *Aktualjni problemy ekonomiky*. 2016. № 7. S. 454–465.
8. Romanovych O.O., Svystun L.A. Kryzovi javyshha u dijalnosti ukrajinsjkykh pidpryjemstv ta metody jikh diagnostyky // *Molodyj vchenyj*. 2017. № 11(51). S. 1295–1299.
9. Sak T.V. Diagnostyka prychn kryzy mashynobudivnykh pidpryjemstv Ukrainy // *Ekonomika i suspiljstvo*. 2018. № 19. S. 604–611.
10. Chepka V.V., Matjash O.K. Finansova stijkistj pidpryjemstva: sutnistj ta faktory vplyvu // *Ekonomika i suspiljstvo*. 2017. № 12. S. 649–655.
11. Yemelyanov O., Kurylo O., Petrushka T. Methodological principles of evaluating economic potential of industrial enterprise sustainable development // *Scientific Bulletin of Polissia*. 2018. № 2 (14). P. 141–149.
12. Yemelyanov O., Symak A., Zarytska O. Modelling the process of forming the potential of economic development of an industrial enterprise // *Periodyk naukowy Akademii Polonijnej, Czestochowa, Akademia Polonijna w Czestochowie*. 2016. № 3. P. 128–137.

УДК 330.131.7:33

**Корнієнко Тетяна Олександрівна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом  
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

**Korniienko Tetiana**

*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Marketing,  
Management and Business Management  
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University  
ORCID: 0000-0001-8020-0771*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8926

## ІННОВАЦІЇ В УДОСКОНАЛЕННІ ПОРЯДКУ ОЦІНКИ РЕЗУЛЬТАТІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТРУМЕНТІВ І ЗАХОДІВ З ПІДВИЩЕННЯ ДІЄВОСТІ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТАНУ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

## INNOVATIONS IN IMPROVING THE PROCEDURE FOR ASSESSING THE RESULTS OF THE IMPLEMENTATION OF INSTRUMENTS AND MEASURES TO INCREASE THE ACTION OF THE PROCESS OF FORMING THE STATE OF ECONOMIC SECURITY

**Анотація.** У статті обґрунтовано сценарії формування стану економічної безпеки на основі використання інструментарію нечіткого економіко-математичного моделювання з формуванням відповідної нечіткої моделі на базі використання графічних засобів пакета Fuzzy Logic Toolbox середовища MATLAB. При цьому сформовано прогноз зміни рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств Уманського району Черкаської області на 2023 р. – 0,230. У контексті зазначеного встановлено, що рівень економічної безпеки сільськогосподарських підприємств Уманського району в цілому є низьким, але має певну тенденцію до збільшення. Визначено, що особливих змін у рівні економічної безпеки сільськогосподарських підприємств Уманського району не відбудеться. Обґрунтовано, що удосконалення процесу формування стану економічної безпеки на сільськогосподарських підприємствах сприятиме підвищенню стійкості їхніх ринкових позицій, рівня конкурентоспроможності продукції та можливості ефективно реалізовувати визначені цілі розвитку.

**Ключові слова:** економічна безпека, підприємства, нечітке моделювання, методи оцінки, прогнозування.

**Summary.** The article substantiates the scenarios for the formation of economic security based on the use of tools for fuzzy economic and mathematical modeling with the formation of the corresponding fuzzy model based on the use of graphical tools of the Fuzzy Logic Toolbox package of the MATLAB environment. At the same time, a forecast was made for changes in the level of economic security of agricultural enterprises in the Uman district of the Cherkasy region for 2023–0.230. In the context of the above, it was found that the level of economic security of agricultural enterprises in the Uman region is generally low but has a certain tendency to increase. It was determined that there will be no special changes in the economic security of agricultural enterprises in the Uman region. It is substantiated that the improvement of the process of the formation of economic security at agricultural enterprises will help to increase the stability of their market positions, the level of competitiveness of products, and the ability to effectively implement certain development goals.

**Key words:** economic security, enterprises, fuzzy modeling, estimation methods, forecasting.

**Постановка проблеми.** Для забезпечення ефективного функціонування підприємств важливим є проведення своєчасної аналізу та оцінки стану їх економічної безпеки. Методичні підходи до

оцінки рівня економічної безпеки підприємств відрізняються за якістю інформаційного забезпечення, алгоритмами проведення та математичною складністю. Тому, є потреба та доцільність в удосконаленні



порядку оцінки результатів реалізації інструментів і заходів з підвищення дієвості процесу формування стану економічної безпеки на підприємствах. Адже кожен з існуючих методичних підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємств має певні переваги та недоліки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у формування теоретико-методологічної бази економічної безпеки підприємств та оцінки її рівня зробили українські і зарубіжні науковці, такі як: Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. [1], Швиданенко Г.О. [2], Малярєвський Ю.Д., Табунська С.В., Прокопівшина О.В. [5], Матвійчук А.В. [6], Шкарлет С.М. [7] та ін.

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є удосконалення порядку оцінки результатів реалізації інструментів і заходів з підвищення дієвості процесу формування стану економічної безпеки на підприємствах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз методів оцінки економічної безпеки засвідчує, що для визначення показника економічної безпеки підприємств використовуються різні характеристики їхньої господарської діяльності. Слід відмітити, що фактично всі методи визначення рівня економічної безпеки використовують статистичні моделі, яким притаманні певні недоліки, що пов'язані з недостатнім обсягом статистичної вибірки та змінними у часі показниками економічної діяльності [3; 4].

Останнім часом в економічній науці в якості потужним апаратом моделювання стає нечітка логіка [6]. Нечітке моделювання є одним із перспективних напрямків прикладних досліджень у галузі управління та прийняття рішень. Нечітке моделювання виявляється особливо корисним, коли в описі досліджуваного об'єкта наявна невизначеність, яка ускладнює застосування точних кількісних методів і підходів.

Отже, запропонована задача розробки нечіткої моделі для визначення рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств, з використанням п'яти вхідних змінних та однієї вихідної змінної. При побудові нечіткої моделі оцінки рівня економічної безпеки підприємств було зроблено припущення, що всі вони змінюватимуться в інтервалі дійсних чисел від 0 до 1.

При цьому:

0–0,10 — дуже низький рівень економічної безпеки;

0,20–0,35 — низький рівень економічної безпеки;

0,36–0,65 — середній рівень економічної безпеки;

0,66–0,89 — високий рівень економічної безпеки;

0,90–1,0 — дуже високий рівень економічної безпеки.

Першою вхідною змінною використано коефіцієнт абсолютної ліквідності. Для терм-множини першої змінної використовувалася множина  $T_1 = \{\text{«низький»}, \text{«середній»}, \text{«високий»}\}$  або у символічній формі  $T_1 = \{L, A, H\}$  з трикутними та трапецієвидними функція приналежності термів. Другою змінною взято показник рентабельності активів. Для терм-множини другої змінної використовувалася множина  $T_2 = \{\text{«низька»}, \text{«середня»}, \text{«висока»}\}$  або у символічній формі  $T_2 = \{L, A, H\}$  з трикутними функція приналежності термів. Третьою змінною був показник рентабельності продукції. Для терм-множини третьої змінної використовувалася множина  $T_3 = \{\text{«низька»}, \text{«середня»}, \text{«висока»}\}$  або у символічній формі  $T_3 = \{L, A, H\}$  з трикутними функція приналежності термів. Четвертою змінною взято коефіцієнт фінансової автономії. Для терм-множини четвертої змінної використовувалася множина  $T_4 = \{\text{«низький»}, \text{«середній»}, \text{«високий»}\}$  або у символічній формі  $T_4 = \{L, A, H\}$  з трикутними функція приналежності термів. П'ятою вхідною змінною був коефіцієнт матеріаломісткості. Для терм-множини п'ятої змінної використовувалася множина  $T_5 = \{\text{«низький»}, \text{«середній»}, \text{«високий»}\}$  або у символічній формі  $T_5 = \{L, A, H\}$  з трикутними та трапецієвидними функція приналежності термів. Як вихідну змінну використано оцінку рівня економічної безпеки. Для терм-множини вихідної змінної використовувалася множина  $T_6 = \{\text{«дуже низький»}, \text{«низький»}, \text{«середній»}, \text{«високий»}, \text{«дуже високий»}\}$  або у символічній формі  $T_6 = \{VL, L, A, H, VH\}$  з трикутними функція приналежності термів.

Для побудови бази правил нами використано 38 правил нечіткої моделі, які зручно представити у вигляді таблиці (табл. 1). Як схему нечіткого висновку використано метод Мамдані, тому методом активації був MIN, який розраховувався за формулою 1.

$$\mu'(y) = \min\{c_i, \mu(y)\}, \quad (1)$$

де  $\mu(y)$  — функція приналежності терму, який є значенням вихідної змінної;  $C_i$  — значення ступеня істинності висновку для  $i$ -го правила бази правил нечіткого виведення [6].

Оскільки у всіх правилах (від 1 до 38) як логічну зв'язку для умов застосовано тільки нечітку кон'юнкцію (операція «І»), то методом агрегування нами використано операцію min-кон'юнкції. Для акумуляції заключень правил використовувалася метод max-диз'юнкції, який також застосовується у випадку схеми нечіткого висновку Мамдані. Як метод дефазифікації використано метод центру ваги.

Нечітку модель оцінки рівня економічної безпеки підприємств розроблено з використанням графічних засобів пакета Fuzzy Logic Toolbox сервісу MATLAB.

Для загального аналізу розробленої нечіткої моделі корисною є візуалізація відповідної поверхні нечіткого висновку (рис. 1–3).

Дана поверхня нечіткого висновку дозволяє встановити залежність значень вихідної змінної від значень окремих вхідних змінних нечіткої моделі.

Розроблена нечітка модель була використана для оцінки економічної безпеки 10 сільсько-

господарських підприємств Уманського району Черкаської області. Граничне значення вихідної змінної «рівень економічної безпеки», яке можна вважати достатньо високим нами було обрано в межах 0,5. На рис. 4 подано оцінку за п'ять років (2016–2023 рр.) рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств. Штрихові прямі лінії відповідають лінійній регресії.

Таблиця 1

Правила нечіткої моделі

Номер правила	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Рентабельність активів	Рентабельність продукції	Коефіцієнт фінансової автономії	Коефіцієнт матеріаломісткості	Рівень економічної безпеки
1	L				L	VL
2	L				A	VL
3	A				A	VL
4	L	L			A	VL
5	A	L			H	VL
6	L	A			H	VL
7	H	L	L			L
8	A	A	L			L
9	L	H	L			L
10	A	H	L			A
11	H	L	A	L		A
12	H	L	H	L		A
13	H	L	A	A		A
14	H	L	A	H		A
15	A	A	A	L		A
16	A	H	H	L		A
17	A	A	A	A		A
18	A	A	A	H		A
19	L	H	A	L		A
20	L	H	H	L		A
21	L	H	A	A		A
22	L	H	A	H		A
23	A	H	A	L		A
24	A	H	H	L		A
25	A	H	A	A		A
26	A	H	A	H		A
27	H	A	H	A		VH
28	H	H	H	A		VH
29	H	A	H	H		VH
30	H	H	H	H		VH
31	H	A	A	L		H
32	H	A	H	L		H
33	H	A	A	A		H
34	H	A	A	H		H
35	H	H	A	L		H
36	H	H	H	L		H
37	H	H	A	A		H
38	H	H	A	H		H

Джерело: власна розробка автора

Прогнозоване значення рівня економічної безпеки аграрних підприємств Уманського району на 2023 р. буде 0,234.

Аналіз розробленої нечіткої моделі для оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств Уманського району Черкаської об-

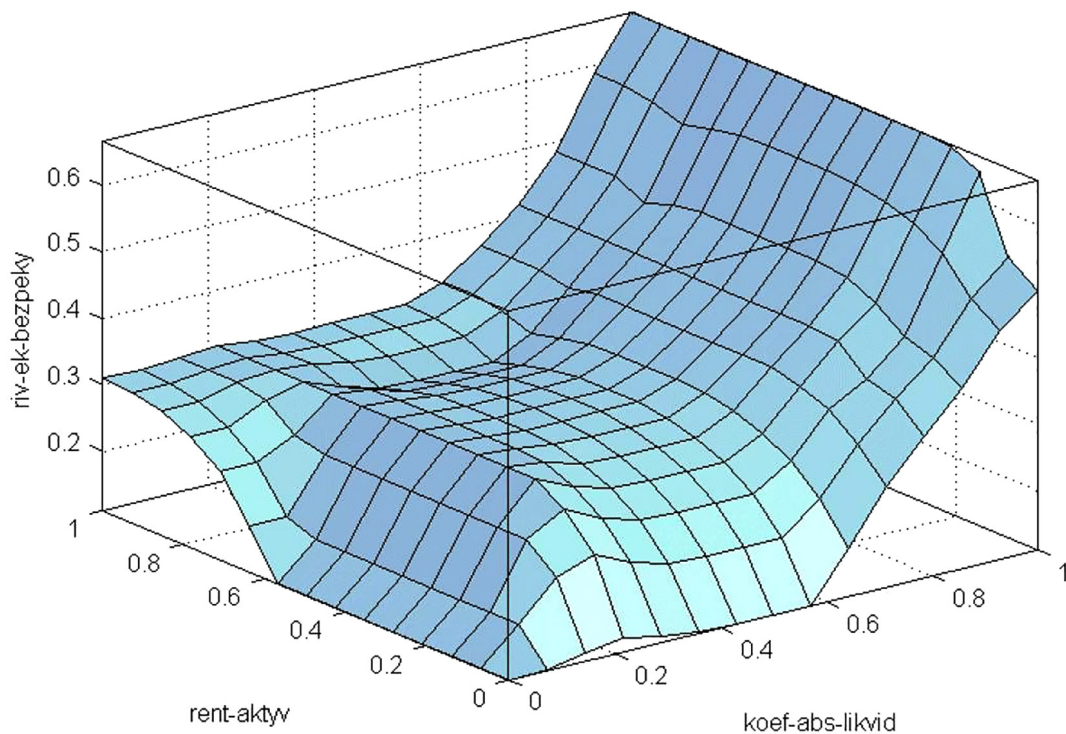


Рис. 1. Схематичне відображення поверхні нечіткого висновку моделі для входних змінних «коефіцієнт абсолютної ліквідності» та «рентабельність активів»

Джерело: власна розробка автора

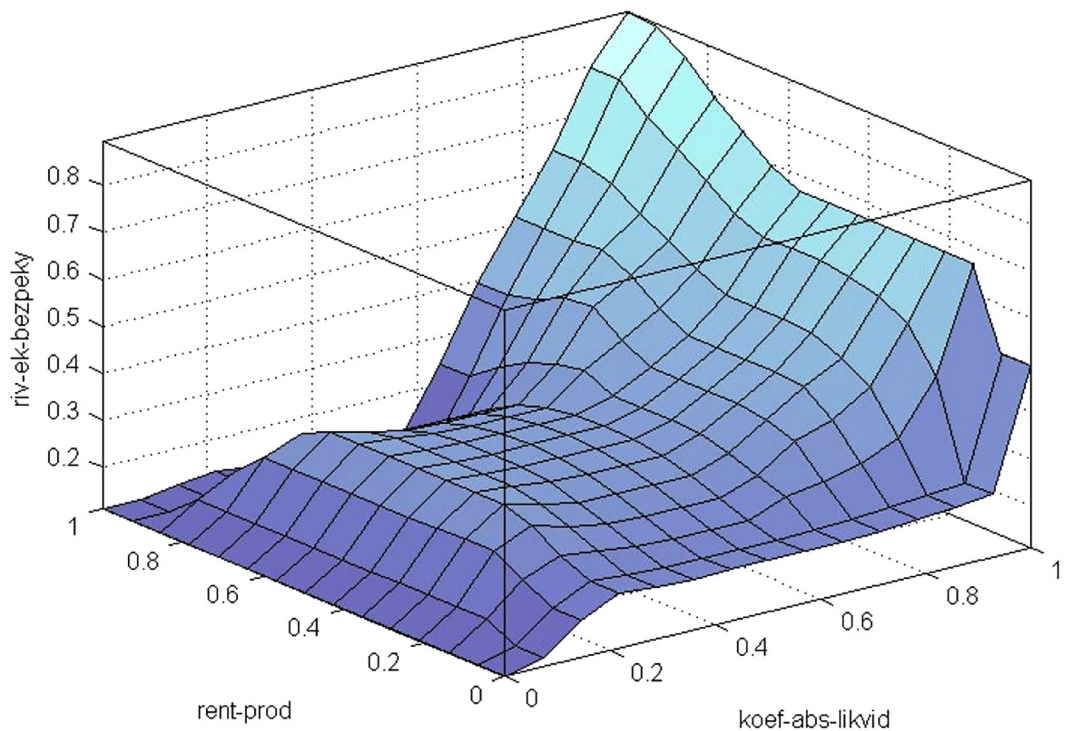


Рис. 2. Схематичне відображення поверхні нечіткого висновку моделі для входних змінних «коефіцієнт абсолютної ліквідності» та «рентабельність продукції»

Джерело: власна розробка автора



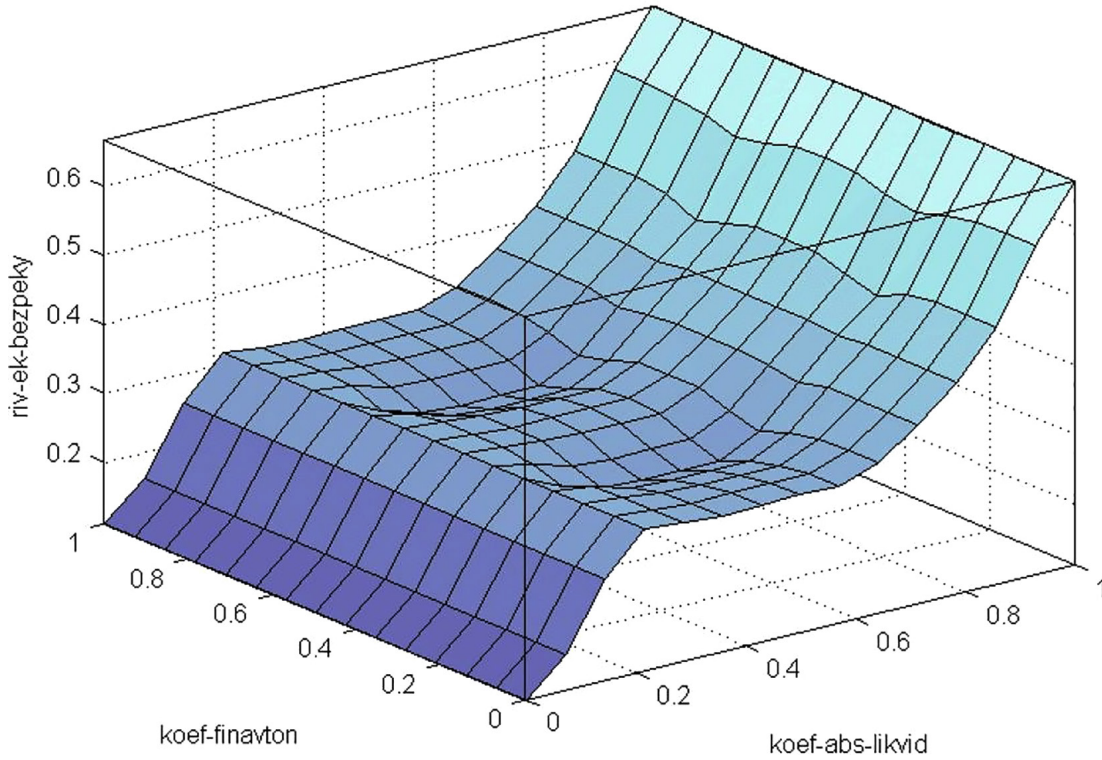


Рис. 3. Схематичне відображення поверхні нечіткого висновку моделі для вхідних змінних «коефіцієнт абсолютної ліквідності» та «коефіцієнт фінансової автономії»  
 Джерело: власна розробка автора

ласті дає підстави для висновку, що модель менш вразлива до стрибків економічних показників у часі та дозволяє встановити загальну тенденцію поведінки рівня економічної безпеки конкретного підприємства.

Рівень економічної безпеки сільськогосподарських підприємств Уманського району не зазнає відчутних змін. Рівень безпеки підприємств ТОВ

«Берестівець» та ТОВ «Уманьхімагро» залишатиметься достатньо високим. Але якщо у підприємства ТОВ «Берестівець» він практично не зміниться, то у ТОВ «Уманьхімагро» матиме незначну тенденцію до зменшення. Рівень безпеки інших досліджуваних підприємств залишиться низьким. У підприємств ТОВ «Агровіт», ДП АФ «БАЙС АГРО», ФГ АФ «Базис», ТОВ «НОВИЙ СВІТ-А-

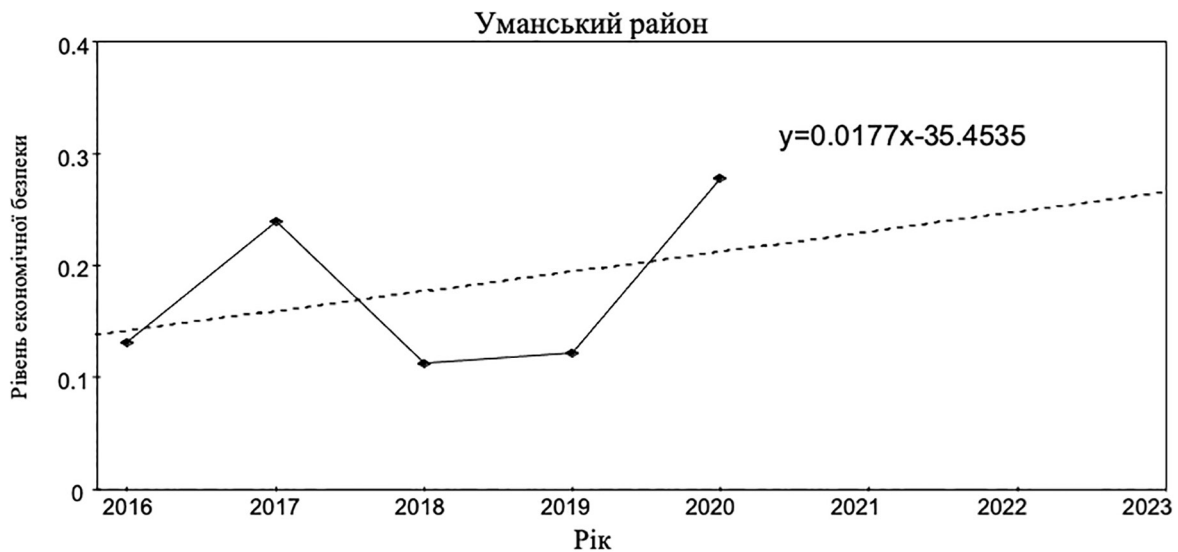


Рис. 4. Оцінка за допомогою нечіткої моделі рівня економічної безпеки аграрних підприємств Уманського району  
 Джерело: власна розробка автора



ГРО» рівень економічної безпеки практично не зміниться. У підприємств ТОВ «АГРАРІЙ СВПП» та КСП «Родниківка» він може дещо збільшитися, а у підприємств ТОВ «Агроплант» та ТОВ АФ «Текуча» — зменшитися. Рівень економічної безпеки сільськогосподарських підприємств Уманського району в цілому є низьким, але можна простежити певну тенденцію до збільшення.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, як показує проведене дослідження, для забезпечення високого рівня економічної безпеки (0,66–0,89) сільськогосподарських підприємств Уманського району Черкаської області необхідно виконати певні умови:

– значно підняти на (30–40%) рівень рентабельності активів. Даного результату можна досяг-

ти покращивши якість сільськогосподарської продукції, при цьому необхідно оцінити власні конкурентні позиції на ринку, а також акцентувати власні зусилля на підвищенні ефективності управління витратами. Зокрема, визначити найбільш вагомі складові собівартості продукції та виявити можливі шляхи їх скорочення. Доцільно розділити витрати в структурі собівартості на постійні та змінні і розрахувати точку безбитковості;

– збільшити рівень абсолютної ліквідності на (40%) за рахунок підвищення інтенсивності основних активів підприємства та обсягів реалізованої продукції, розширення ринку збуту продукції, залучення інвестицій, зниженням матеріальних операційних витрат.

#### Література

1. Ареф'єва О. В., Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємств: монографія. Київ: Вид-во Європ. Ун-ту, 2004. 170 с.
2. Економічна безпека бізнесу: навч. посіб. / Г. О. Швиданенко, В. М. Кузьомко, Н. І. Норіцина та ін.; за заг. ред. Г. О. Швиданенко. Київ: КНЕУ, 2011. 511 с.
3. Корнієнко Т. О., Чвертко Л. А., Вінницька О. А. Аналіз та оцінка стану економічної безпеки регіону. Економіка. Фінанси. Право. 2020. № 10/2. С. 17–22.
4. Корнієнко Т. О. Вплив загроз та ризиків на формування системи економічної безпеки підприємства. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2022. № 4. С. 43–48.
5. Маляревський Ю. Д., Табунська С. В., Прокопшина О. В. Управління економічною безпекою зовнішньоекономічної діяльності підприємства: обліково-аналітичні аспекти: монографія. Харків: ХНЕУ, 2009. 160 с.
6. Матвійчук А. В. Нечіткі, нейромережеві та дискримінантні моделі діагностування можливості банкрутства підприємств. Нейро-нечіткі технології моделювання в економіці. 2013. № 2. С. 71–118.
7. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект: монографія. Київ: НАУ, 2007. 436 с.

#### References

1. Arefieva O. V., Kuzenko T. B. (2004). Planuvannya ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv. Kyiv: Vyd-vo Yevrop. un-tu.
2. Shvydanenko H. O., Kuzomko V. M., Noritsyna N. I. (2011). Ekonomichna bezpeka biznesu: navch. posib. Kyiv: KNEU, 511 p.
3. Korniienko T. O. (2019). Kontseptualni zasady pidvyshchennia diievosti protsesu formuvannia stanu ekonomichnoi bezpeky v silskohospodarskykh pidpriemstvakh, Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky", no. 4(24), P. 30–35.
4. Korniienko T. O. (2022). Vplyv zahroz ta ryzykiv na formuvannia systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva. Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Serii: "Ekonomichni nauky", no. 4, P. 43–48.
5. Maliarevskiy Yu. D., Tabunskaya S. V., Prokopishyna O. V. (2009). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu zovnish-neoekonomichnoi diialnosti pidpriemstva: oblikovo-analitychni aspekty: monohrafiia. Kharkiv: KhNEU, P. 160.
6. Matviichuk A. V. (2013). Nechitki, neiromerezhevi ta dyskryminantni modeli diahnostuvannia mozhlyvosti bankrutstva pidpriemstv. Neuro-nechitki tekhnolohii modeliuвання v ekonomitsi, no. 2, P. 71–118.
7. Shkarlet S. M. (2007). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: innovatsiinyi aspekt: monohrafiia. Kyiv: NAU, 436 p.

**Мошенський Сергій Захарович**  
*доктор економічних наук, професор*  
*Державний університет «Житомирська політехніка»*  
**Moshensky Sergii**  
*Doctor of Economics, Professor*  
*Zhytomyr Polytechnic State University*  
ORCID: 0000-0002-8024-8908

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8866

**ОСОБЛИВОСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ  
В УКРАЇНІ НА ПОЧАТКУ ХХ СТОЛІТТЯ**

**ОСОБЕННОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МОДЕРНИЗАЦИИ  
В УКРАИНЕ В НАЧАЛЕ ХХ ВЕКА**

**PECULIARITIES OF ECONOMIC MODERNIZATION IN UKRAINE  
AT THE BEGINNING OF THE 20TH CENTURY**

**Анотація.** У другій половині XIX ст. потреба в економічній модернізації виникла у багатьох країнах. Частина з них орієнтувалася на британську модель капіталізму, в якій держава існувала для економіки, а не навпаки. Інша частина (зокрема, Німеччина і Японія) успішно пішли іншим шляхом, коли держава цілеспрямовано стимулювала розвиток ринків, а сама економічна система функціонувала насамперед для інтересів держави. Таким шляхом йшла економічна модернізація і в Україні, на той час поділеній між двома імперіями. В обох частинах України економічна модернізація і створення капіталістичної промисловості відбувалося завдяки надходженню прямих іноземних інвестицій. Однак коли всі нові підприємства створювалися іноземцями і контролювалися ними, можливостей для вітчизняних підприємців майже не залишалося. Крім того, була пропущена можливість запозичити в розвинених країнах не тільки інвестиції, а й відповідні соціальні інститути. А без цих інститутів неможливо забезпечити повноцінну економічну модернізацію і створити власний великий бізнес. Відсутність повноцінних інститутів призводить до того, що країна може назавжди залишатися в стадії економіки, що розвивається. Загалом, довготерміновому економічному зростанню сприяє поєднання декількох чинників – підприємницької та особистої свобод, соціальної відповідальності бізнесу і конструктивного державного регулювання економіки.

**Ключові слова:** українська економіка на початку ХХ століття, економічна модернізація, прямі іноземні інвестиції, інклюзивні інститути.

**Аннотация.** Во второй половине XIX века потребность в экономической модернизации возникла во многих странах. Часть из них ориентировалась на британскую модель капитализма, в которой государство существовало для экономики, а не наоборот. Другая часть (в частности, Германия и Япония) успешно пошли по иному пути, когда государство целенаправленно стимулировало развитие рынков, а сама экономическая система функционировала прежде всего для интересов государства. Таким путем шла экономическая модернизация и в Украине, в то время разделенной между двумя империями. В обеих частях Украины экономическая модернизация и создание капиталистической промышленности происходило благодаря поступлению прямых иностранных инвестиций. Однако, когда все новые предприятия создавались иностранцами и контролировались ими, возможностей для отечественных предпринимателей почти не оставалось. Кроме того, была упущена возможность заимствовать в развитых странах не только инвестиции, но и соответствующие социальные институты. Без этих институтов невозможно обеспечить полноценную экономическую модернизацию и создать собственный крупный бизнес. Отсутствие полноценных институтов приводит к тому, что страна может навсегда оставаться в стадии развивающейся экономики. В целом же, долгосрочному экономическому росту способствует сочетание нескольких факторов – предпринимательской и личной свободы, социальной ответственности бизнеса и конструктивного государственного регулирования экономики.

**Ключевые слова:** украинская экономика начала ХХ века, экономическая модернизация, прямые иностранные инвестиции, инклюзивные институты.

**Summary.** In the second half of the XIX century the need for economic modernization arose in many countries. Some of them focused on the British model of capitalism, in which the state existed for the economy. The other part (in particular, Germany and Japan) successfully followed a different path, when the state purposefully stimulated the development of markets, and the economic system itself functioned primarily for the interests of the state. This was the path of economic modernization in Ukraine, which at that time was divided between two empires. In both parts of Ukraine economic modernization and the creation of capitalist industry took place at the base of foreign direct investments. However, when all new enterprises were created and controlled by foreigners, there were almost no opportunities for domestic entrepreneurs. In addition, the opportunity to borrow from developed countries not only for investments, but also for relevant social institutions was missed. And without these institutes, it is impossible to ensure full-fledged economic modernization and create your own big business. The lack of full-fledged institutions leads to the fact that the country can remain forever in the stage of a developing economy. In general, long-term economic growth is facilitated by a combination of several factors: entrepreneurial and personal freedoms, social responsibility of business and constructive state regulation of the economy.

**Key words:** Ukrainian economy at the beginning of the 20th century, economic modernization, direct foreign investment, inclusive institutions.

**Постановка проблеми.** Проблеми, які виникли на початку ХХ ст. під час економічної модернізації за допомогою іноземних інвестицій мають багато спільного із проблемами модернізації української економіки на початку ХХІ століття. Це і контроль за часткою іноземного капіталу, який не повинен гальмувати розвиток власного вітчизняного бізнесу. І контроль за якістю перенесення соціально-економічних інститутів з розвинених країн, щоб ці інститути могли прижитися у вітчизняних реаліях і стати інклюзивними (доступними для всіх), а не залишалися формальними організаціями, які не мають реального впливу на економіку і суспільство.

**Аналіз досліджень та публікації, на які спирається автор.** Загальні проблеми економічної модернізації проаналізували Барановська І. В. [2] і Чухно А. А. [17]. Історію створення на початку ХХ століття капіталістичної промисловості в Україні детально розглядали Бровер І. М. [3], Гуржій І. О. [4; 5; 6], Дерев'янкін Т. І. [7], Довжук І. В. [8], Донік О. М. [9; 10; 11], Лазанська Т. [12], Мельник Л. Г. [13], Пеетгерс В. [15], Щербініна О. В. [18], Girault R. [19], Lewery L. [20], Lindner R. [21], McKay J. P. [22], Raffalovich A. [23]. Особливості розвитку в різних країнах інклюзивних та екстрактивних інститутів — Аджемоглу Д. і Робінсон Д. [1], а також Райнерт Е. [16].

**Завданням статті** є аналіз основних особливостей і проблем економічної модернізації початку ХХ ст. в Україні.

**Викладення основного матеріалу.** Періодична модернізація є основним чинником стабільного економічного зростання, надаючи можливість уникнути стагнації [2, с. 22; 17, с. 25]. Наприкінці ХІХ століття багато країн, намагаючись вийти з наїждженої колії традицій, перейняли британську модель розвитку капіталізму, де на першому місці вільний ринок, а достатньо сильна держава існувала заради економіки, а не навпаки. Однак був інший шлях, де інтереси держави переважали над економікою. Ним пішли Німеччина в часи

Бісмарка та Японія в епоху Мейдзі. Тут розвиток капіталізму відбувався з ініціативи держави, поєднуючи державне регулювання економіки й вільний ринок [16, с. 358–359]. Результати виявилися досить непогані — вони всім відомі. Хоча на перший погляд, капіталізм не може успішно співіснувати з домінуванням держави, в реальності — співіснує.

Схожим чином (хоча з меншими результатами) розвивався капіталізм в Україні, розділеній між двома імперіями. У Західній Україні, що входила до складу Австро-Угорщини, економічна модернізація почалася в другій половині ХІХ століття в час тривалого правління імператора Франца Йосифа. І хоча Австро-Угорщину за темпами економічного зростання важко було порівняти з Англією, Францією або Пруссією, політика помірних реформ дала свої результати.

Для більшої частини України, що входила до складу імперії Романових, теж потрібна була економічна модернізація. У цій імперії головним прихильником швидкої індустріалізації став міністр фінансів Сергій Вітте. Завдяки його політиці тут почалася прискорена модернізація не тільки економіки, але й багатьох аспектів повсякденного життя [12, с. 86, 15, с. 23, 48–62; 19, р. 85; 20, р. 12; 21; 22, р. 111]. Будували заводи й залізниці, видобували вугілля й виплавляли сталь.

Іноземні інвестори принесли сюди не тільки капітали, але й нові технології — особливо в металургійній промисловості. У той час ці інновації (без яких масова індустріалізація була б неможливою) вплинули на розвиток капіталізму. Наприкінці ХІХ століття, напевно, не було такої частини світу, куди б не проникали нові технології, хоча результат цього був різним [23, с. 717–718].

Надходження прямих іноземних інвестицій означало, що інвестори вважали країну перспективною. До того ж, власних капіталів в економічних системах, що розвиваються, зазвичай не вистачає, тому будь-які інвестиції вважаються явищем позитивним для країни, яка їх приймає. Однак коли все належить іноземцям, і все створене тільки

ними, вітчизняні підприємці опиняються у важких умовах, і вижити їхнім підприємствам стає нелегко.

У країнах, що досягли успіху, і спершу теж залежали від прямих іноземних інвестицій, їхня частка дуже чітко контролювалася державою. Ситуації, коли все належить іноземцям, і все створене тільки ними, вони старанно уникали (згадаємо історію становлення економіки в США або в Японії). Влада намагалася, щоб іноземним інвесторам у створюваних підприємствах належало не більше 30, 40, максимум 49% (у Японії), але не більше.

У такому разі прямі іноземні інвестиції справді виявляються дуже продуктивними. Вони забезпечують демонстраційний ефект (його ще називають ефектом просторового поширення), показуючи користь нових технологій виробництва й нових методів управління, а також приносять не тільки інформацію про світові ринки, але й важливі зв'язки на них. Зрозуміло, що ефект просторового поширення виникає не завжди. Адже чим більша частка власності іноземних інвесторів, тим більша в них спокуса використовувати місцеву сировину й робочу силу, експортуючи весь прибуток і не опікуючись про навчання працівників, передачу їм нових знань і навичок. Тоді сторона, яка приймає інвестиції, справді починає нагадувати колонію.

Не дуже відрізнялася ситуація у західній частині України, що входила в зовсім іншу державу — Австро-Угорщину. Видобуток нафти та й загалом індустріалізація відбувалися там, в основному, також за рахунок іноземного капіталу. Така доля всіх периферійних економік на різних континентах.

Як можна було б уникнути цього, щоб захистити місцевих підприємців і стимулювати зростання власної промисловості? Один зі способів — вчасно встановити оптимальні митні тарифи, що і було зроблено, а також не забути їх вчасно зняти. Адже сам по собі протекціонізм не гарантує економічний успіх, і надмірне заступництво держави призводить до того, що вітчизняні виробники опиняються в тепличних умовах. Тоді створити конкурентоспроможну промисловість, вийти на світові ринки й скористатися перевагами вільної торгівлі не вдається.

І все ж таки, за допомогою прямих іноземних інвестицій і політики Сергія Вітте вдалося створити величезну промисловість — переважно на території південно-східної України [11, с. 5–6]. А царська імперія увійшла до числа країн з найбільшими темпами економічного зростання (США, Японія, Швеція). Багатьом тоді здавалося, що оскільки ці зміни настільки радикальні, то й зростання буде довготривалим, і скоро почнеться епоха загального добробуту. Однак ця спроба модернізації (як і всі попередні в консервативній царській імперії) неминуче зайшла в глухий кут, і закінчилася соціальними катаклізмами — кривавими революціями.

Здавалося, що коли легко доступними стали гроші й технології, побудувати великий завод на іноземні капітали зовсім нескладно. Через цю видимість легкості й простоти сучасники пропустили можливість перейняти в інвесторів не тільки гроші й технології, але й щось значно важливіше — соціальні інститути.

У передових країнах того часу шлях створення цих інститутів був тривалий і складний [1, с. 75–80]. Зрозуміло, що повторити цей шлях було нереально. Потрібно було інше — подбати про те, щоб не просто імітувати (у кращому разі) західноєвропейські інститути, а запозичити їх таким чином, щоб вони стали життєздатними. Це значно важливіше, ніж гроші, оскільки надає шанс на краще майбутнє, а не тільки про залучення капіталів і технологій.

Здавалося б, основною проблемою економіки царської імперії був авторитарний капіталізм. Але справа не в самому по собі авторитарному капіталізмі. У ті роки подібну авторитарність можна було бачити у німецькій і в японській економіках, але там вона не створювала таких проблем. Тому не авторитаризм сам по собі був проблемою, а загальна відсталість, інертність і архаїчність тієї держави, в якій Вітте намагався проводити свої реформи. Чиновники постійно втручалися в економіку, там, де це було зовсім не потрібно, щоб одержати більше хабарів. А там, де справді потрібно було підтримати певні галузі промисловості, виявлялося надто багато роботи. Тому чиновники не хотіли із цим зв'язуватися, щоб не брати на себе зайву відповідальність. Та й не усвідомлювали вони наслідків нерегульованого потужного потоку іноземного капіталу. Завдання було тоді одне — побудувати якнайбільше промислових підприємств, що сама царська імперія зробити не могла. Однак реалізувати більш амбіційну мету — виростити власний великий бізнес, який лідирував би в передових галузях промисловості, — зробити так і не вдалося.

Повноцінна модернізація неможлива без перетворення політичних інститутів — адже економічна система невіддільна від політичної. Однак повторення траєкторії розвитку успішних країн у принципі не влаштовувало царську владу. Вона хотіла створити промисловість, при цьому нічого не міняючи в політичній системі.

Державі, яка розпочала індустріалізацію, потрібно було створити систему, здатну сформувати сучасні й життєздатні інститути, які згодом могли б стати доступними для всіх, а не тільки для обраних. Поки існує мала група обраних промисловців, які за завищеною ціною продають продукцію державі, а прибуток вивозять за кордон, малоймовірно формування інститутів, що відображають інтереси великих груп. А без таких інститутів важко поєднати адаптивність і стабільність,



що набагато складніше, ніж прискорити темпи економічного зростання в короткотерміновій перспективі.

Система інститутів розвивається одночасно з формуванням структури економіки, тут немає первинного або вторинного, хоча іноді формування інститутів може відставати. У тих країнах, де влада хотіла збільшити промисловий потенціал держави, якість інститутів згодом неминуче зростала, навіть якщо їхнє створення не входило в плани уряду.

Запустити короткотермінове зростання можна і без інклюзивних інститутів (до того ж, те, що для Китаю є інклюзивними інститутами, десь у Німеччині такими не вважається). Головне, щоб інститути виявилися життєздатними, а не створювалися формально, оскільки в такому разі вони неефективні.

Індустріалізація, а також інші економічні й соціальні зміни початку ХХ століття розбудили в суспільстві ентузіазм, інноваційну енергію й прагнення до експериментів, до чогось нового. Цей настрій опанував не тільки інтелігенцію (особливо новий прошарок добре освічених інженерів), але навіть і частину робітників — адже їм теж хотілося кращого життя. Якби збільшення доступності політичних і громадянських інститутів підтримувала влада, історія могла б піти іншим шляхом. Але в царській імперії влада в принципі не могла це підтримувати. До того ж, люди хотіли бачити безпосередні економічні вигоди для себе від економічних змін. Якщо вигоди так і не наступають, або їх доводиться чекати занадто довго, віра в інститути втрачається.

Теоретично можливо й були шляхи подолання проблеми, однак на практиці вийшло, що шумпетерівська ідея про «творче руйнування» тут не спрацювала, і в роки революції й громадянської війни «творче руйнування» стало не дуже творчим. Щоправда, більшовики потім створили цілий світ планового індустріального соціалізму, але це вже було пізніше.

Комуністи в 1917 році пообіцяли організувати нові, «народні» інклюзивні інститути. І народ їх підтримав. Але зрештою створені ними організації призвели до того, що обіцяні інклюзивні інститути в тоталітарному суспільстві звелися до формальних зборів, які нічого реально не вирішували. А сама ідея громадянського суспільства виявилася знеціненою надовго — якщо не назавжди.

В епоху Вітте іноземні капітали разом з технологіями спричинили перетворення в масштабах держави, але вони були більше кількісні, аніж якісні. Специфічний бюрократичний устрій суспільства, надмірна корупція, низька культура праці й ведення бізнесу, слабкі інститути й багато чого іншого — все це було важко змінити. Самих по собі технологій і капіталів виявилось недостат-

ньо, щоб запустити механізм довготермінового економічного зростання.

Інститути, які справді сприяють довготерміновому економічному зростанню, у застиглій політичній системі нормально розвиватися не могли. Часто вони створювалися формально, для годиться, були чужорідними для суспільства і не наповнилися новим змістом. А суспільство з неповноцінними інститутами зазвичай опиняється в замкненому колі бідності й насильства. У цьому замкненому колі можна було залишитися надовго. Так низька якість інститутів створює загрозу потрапити в пастку — назавжди застрягти в стадії економіки, що розвивається.

Історія показує, що безліч економічних систем, що розвиваються так і залишаються нерозвиненими протягом десятиліть. Час іде, і вони не дуже наближаються до розвинених. А прірва між багатими й бідними країнами не зникає, незважаючи на всі оптимістичні прогнози економістів. Спершу здається, що країни, які розвиваються, запозичають капітали, технології та інші інновації в розвинених країнах і почнуть їх швидко наздоганяти. Але скоро настає момент, коли все, що можна було запозичити, уже запозичили, і потрібні власні інновації. А із цим завданням економіки, що розвиваються, зазвичай впоратися не можуть.

Стабільне і довготермінове економічне зростання доступне лише деяким країнам. І, власне кажучи, було б наївно чекати, що від індустріалізації й нових технологій могла б повністю трансформуватися імперія, яка перебувала в багатівіковій відсталості. Однак якщо не ставити таких свідомо нереалістичних завдань, то отримані результати на початку ХХ століття виглядали дуже непогано.

Про секрет довготермінового економічного зростання багато писали. Як і про секрет, чому одні країни стали багатими, а інші так і залишилися бідними. Начебто все вже проаналізували — захист прав власності, інститути, сприйнятливість до інновацій, роль держави й вільного ринку, вплив культурних традицій і географії, — але щодо кожної конкретної країни такі питання постають знову і знову.

Незалежно від особливостей країни й моделі капіталізму, яка існує в ній, головний секрет успіху — у здатності пробудити творче підприємництво, невіддільне від особистої свободи людей, що створює в них підприємницький азарт. Ще однією умовою є ефективна й людяна держава. Тільки така держава уможливує саме існування повноцінної ринкової економіки.

Кожен із цих чинників може легко ставати токсичним — і повністю нерегульоване підприємництво, і безвідповідальна анархічна свобода, і держава, яка втручається в усе. Секрет полягає в правильних пропорціях. А таке виявилось мож-

ливим лише в деяких країнах. Ми знаємо приклади, коли економічні системи ставали успішними навіть не в самих ліберальних суспільствах з підвищеним значенням держави в економіці й характерною для цих країн загальною згуртованістю (спершу Японія, потім Південна Корея, Тайвань, і особливо Китай). Однак їхній швидкий підйом не обійшовся без появи економічних свобод, а також розширення особистої свободи людей.

Так поєднання підприємницької й особистої свобод із соціальною відповідальністю надає можливість кожному бути не тільки частиною економічної системи, але і мати власні цілі. Саме це сприяє довготерміновому економічному зростанню.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Економічна модернізація початку ХХ ст. в Україні відбувалася на основі прямих (а не портфельних) іноземних інвестицій, що гальмувало розвиток вітчизняного бізнесу. Ще важливішою проблемою стало те, що була пропущена можливість не тільки запозичити із розвинених країн соціально-економічні інклюзивні інститути, а й забезпечити їхнє повноцінне функціонування. А тільки ці інститути можуть забезпечити тривале і стабільне економічне зростання.

Перспективним напрямом подальших досліджень є аналіз особливостей економічної модернізації в Україні на початку ХХІ століття.

### Література

1. Аджемоглу Д., Робінсон Д. Чому нації занепадають? Походження влади, багатства і бідності. Київ: Наш формат, 2017. 440 с.
1. Барановська І.В. Фактори модернізації економіки України. Київ: Нац. ун-т біоресурсів, 2018. 318 с.
2. Бровер І.М. Україна на переломі до промислового капіталізму. У 2 т. Т. 2. Київ: Партійне видавництво «Пролетар», 1933. 193 с.
3. Гуржій І.О. Україна в системі всеросійського ринку 60–90-х років ХІХ ст. Київ: Наукова думка, 1968. 189 с.
4. Гуржій І.О. Влада й основні організаційні заходи в галузі торгівлі та підприємництва м. Києва ХІХ ст. // Проблеми історії України. 2009. Вип. ХVІ. С. 38–51.
5. Гуржій О. Нариси з історії розвитку виробничих відносин і торгівлі в Україні (друга половина ХVІІ — початок ХХ ст.). Київ: Інститут історії України НАН України, 2018. 365 с.
6. Дерев'янкін Т.І. Промисловий переворот на Україні. Київ: Наукова думка, 1975. 278 с.
7. Довжук І.В. Промисловий розвиток Донбасу в системі економіки Наддніпрянської України. Луганськ, 2003. 312 с.
8. Донік О.М. Промислове підприємництво дворянства України в ХІХ ст.: урядова політика, особливості розвитку, галузеві напрями // Український історичний журнал. 2007. № 5. С. 18–41.
9. Донік О.М. Купецтво України в імперському просторі. Київ: Ін-т історії України, 2008. 271 с.
10. Донік О.М. З історії індустріального освоєння Донбасу. Київ: Ін-т історії НАН України, 2014. 60 с.
11. Лазанська Т. Історія підприємництва в Україні (на матеріалах торгово-промислової статистики ХІХ ст.) Київ: Ін-т історії України, 1999. 282 с.
12. Мельник Л.Г. Технічний переворот на Україні у ХІХ ст. Київ: Вид-во Київського ун-ту, 1972. 240 с.
13. Мошенський С.З. Фінансові центри України та ринок цінних паперів індустріальної епохи. London: Xlibris, 2014. 453 с.
14. Пеетерс В. Сталь у степу. Київ: Посольство Бельгії, 2010. 104 с.
15. Райнерт Е. Як багаті країни стали багатими. Київ: Саміт-книга, 2019. 416 с.
16. Чухно А.А. Модернізація економіки та економічна теорія // Економіка України. 2012. № 10. С. 24–33.
17. Щербініна О.В. Іноземні капітали в металургійній та вугільній промисловості Донбасу і Придніпров'я (1861–1914). Донецьк: Вид. Донецького університету, 2006. 192 с.
18. Girault R. Emprunts russes et investissements francais en Russie. 1887–1914. Paris: Librairie Armand Colin, 1973. 618 p.
19. Lewery L. Foreign capital investment in Russian Industry and commerce (Miscellaneous Series, № 124). Washington: Government printing office, 1923. 28 p.
20. Lindner R. Unternehmer und Stadt in der Ukraine, 1860–1914. Berlin: UVK, 2006. 556 s.
21. McKay J.P. Pioneers for Profit. Foreign Entrepreneurship and Russian Industrialization. 1885–1913. Chicago and London, 1970. 442 p.
22. Raffalovich A. Le marché financier en 1901–1902. Paris: Librairie Guillaumin et Cie, 1902. 944 p.

### References

1. Adzhemoglu D., Robinson D. Chomu nacii' zanepadajut'? Pohodzhennja vlady, bagatstva i bidnosti. Kyi'v: Nash format, 2017. 440 s.
1. Baranovs'ka I.V. Faktory modernizacii' ekonomiky Ukrai'ny. Kyi'v: Nac. Un-t bioresursiv, 2018. 318 s.

2. Brover I. M. Ukrai'na na perelomi do promyslovogo kapitalizmu. U 2 t. T. 2. Kyi'v: Partijne vydavnytvo «Proletar», 1933. 193 s.
3. Gurzhij I. O. Ukrai'na v systemi vserosijs'kogo rynku 60–90-h rokov HIH st. Kyi'v: Naukova dumka, 1968. 189 s.
4. Gurzhij I. O. Vlada j osnovni organizacijni zahody v galuzi torgivli ta pidpryjemnytva m. Kyjeva HIH st. // Problemy istorii' Ukrai'ny. 2009. Vyp. HVI. C. 38–51.
5. Gurzhij O. Narysy z istorii' rozvytku vyrobnychyh vidnosyn i torgivli v Ukrai'ni (druga polovyna XVII — pochatok HH st.). Kyi'v: Instytut istorii' Ukrai'ny NAN Ukrai'ny, 2018. 365 s.
6. Derev'jankin T. I. Promyslovij perevorot na Ukrai'ni. Kyi'v: Naukova dumka, 1975. 278 s.
7. Dovzhuk I. V. Promyslovij rozvytok Donbasu v systemi ekonomiky Naddniprojskoi' Ukrai'ny. Lugans'k, 2003. 312 s.
8. Donik O. M. Promyslove pidpryjemnytvo dvorjanstva Ukrai'ny v HIH st.: urjadova polityka, osoblyvosti rozvytku, galuzevi naprjamky // Ukrai'ns'kyj istorychnyj zhurnal. 2007. № 5. S. 18–41.
9. Donik O. M. Kupectvo Ukrai'ny v impers'komu prostori. Kyi'v: In-t istorii' Ukrai'ny, 2008. 271 s.
10. Donik O. M. Z istorii' industrial'nogo osvojennja Donbasu. Kyi'v: In-t istorii' NAN Ukrai'ny, 2014. 60 s.
11. Lazans'ka T. Istorija pidpryjemnytva v Ukrai'ni (na materialah torgovo-promyslovoi' statystyky HIH st.) Kyi'v: In-t istorii' Ukrai'ny, 1999. 282 s.
12. Mel'nyk L. G. Tehnichnij perevorot na Ukrai'ni u XIX st. Kyi'v: Vyd-vo Kyi'vs'kogo un-tu, 1972. 240 s.
13. Moshens'kyj S. Z. Finansovi centry Ukrai'ny ta rynek cinnyh paperiv industrial'noi' epohy. London: Xlibris, 2014. 453 c.
14. Peeters V. Stal' u stepu. Kyi'v: Posol'stvo Bel'gii', 2010. 104 s.
15. Rajnert E. Jak bagati krai'ny staly bagatymy. Kyi'v: Samit-knyga, 2019. 416 s.
16. Chuhno A. A. Modernizacija ekonomiky ta ekonomichna teorija // Ekonomika Ukrai'ny. 2012. № 10. S. 24–33.
17. Shherbinina O. V. Inozemni kapitaly v metalurgijnij ta vugil'nij promyslovosti Donbasu i Prydniprovs'ja (1861–1914). Donec'k: Vyd. Donec'kogo universytetu, 2006. 192 s.
18. Girault R. Emprunts russes et investissements francais en Russie. 1887–1914. Paris: Librairie Armand Colin, 1973. 618 p.
19. Lewey L. Foreign capital investment in Russian Industry and commerce (Miscellaneous Series, № 124). Washington: Government printing office, 1923. 28 p.
20. Lindner R. Unternehmer und Stadt in der Ukraine, 1860–1914. Berlin: UVK, 2006. 556 s.
21. McKay J. P. Pioneers for Profit. Foreign Entrepreneurship and Russian Industrialization. 1885–1913. Chicago and London, 1970. 442 p.
22. Raffalovich A. Le marché financier en 1901–1902. Paris: Librairie Guillaumin et Cie, 1902. 944 p.

**Петричко Марія Михайлівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Petrychko Mariia**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Mukachevo State University  
ORCID: 0000-0001-7677-6516*

**Гладинець Наталія Юріївна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Hladynets Nataliya**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor  
Mukachevo State University  
ORCID: 0000-0002-7885-9830*

**Росола Уляна Василівна**

*доктор філософії, доцент кафедри економіки та фінансів  
Мукачівський державний університет*

**Rosola Ulyana**

*Doctor of Philosophy, Associate Professor  
Mukachevo State University  
ORCID: 0000-0001-7721-2755*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8924

## СУЧАСНИЙ СТАН МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ CURRENT STATE OF SMALL BUSINESS IN UKRAINE

**Анотація.** В умовах євроінтеграційних орієнтирів важливою передумовою функціонування ринкової економіки виступає малий бізнес, який охоплює всі сфери господарського механізму країни. За допомогою малих підприємств вирішуються соціально-економічні проблеми – створення додаткових робочих місць, насичення ринку товарами та послугами, розвиток конкуренції, наповнення місцевих та державного бюджету, більше населення займається підприємницькою діяльністю, вплив на розвиток науково-технічного прогресу.

У статті узагальненні існуючі теоретичні підходи до визначення економічної сутності дефініції «мале підприємництво», «малий бізнес» та запропоновано власне визначення даних понять. Щодо даної проблематики розглянуто та проаналізовано нормативно-законодавчу базу регулювання малого бізнесу в Україні. Автором виділено наступні критерії віднесення бізнесу, підприємництва до малого: щорічна виручка від реалізації продукції, робіт та послуг; чисельність працюючих; переважно спрощена система оподаткування та ведення обліку та звітності. Практичне значення викладених у статті ідей полягає у дослідженні тенденції функціонування кількості малих підприємств та чисельності зайнятих на них працівників протягом аналізованого періоду. Виокремлено особливості введення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану та охарактеризовано ряд заходів, які держава здійснила для зменшення податкового тиску на суб'єктів малого бізнесу та забезпечення оптимальних умов існування в умовах сучасних викликів. Відмічено, що в чинному законодавстві є прогалини щодо визначення малого підприємництва та мікропідприємництва, що в свою чергу вимагає скорішого вирішення, оскільки перешкоджає розвитку мікро та малого підприємництва в країні. Досліджено відповідні критерії віднесення бізнесу, підприємництва до малого, виділено переваги та недоліки його функціонування та спрогнозовано можливу кількість діючих підприємств до 2025 року за існуючих тенденцій.

Перспективи подальших розвідок будь особливо актуальні в післявоєнний період у напрямку розроблення теоретичних та практичних аспектів функціонування малого бізнесу.

**Ключові слова:** малий бізнес, мале підприємництво, мікропідприємництво, переваги і недоліки малого бізнесу, суб'єкти малого бізнесу.



**Summary.** In terms of European integration guidelines, small business, which covers all areas of the country's economic mechanism, is an important prerequisite for the functioning of the market economy. With the help of small enterprises, socio-economic problems are solved – creation of additional jobs, saturation of the market with goods and services, development of competition, filling of local and state budgets, more population engaged in entrepreneurial activities, influence on the development of scientific and technical progress. The article summarizes the existing theoretical approaches to determining the economic essence of the definitions of «small entrepreneurship» and «small business» and offers a proper definition of these concepts. Regarding this issue, the regulatory and legislative framework for the regulation of small business in Ukraine has been considered and analyzed. The author has highlighted the following criteria for classifying business, entrepreneurship as small: annual revenue from the sale of products, works and services; the number of employees; mainly a simplified system of taxation and accounting and reporting. The practical significance of the ideas presented in the article lies in the study of the trend in the functioning of the number of small enterprises and the number of employees employed by them during the analyzed period. The peculiarity of the introduction of entrepreneurial activity in the conditions of martial law is singled out and a number of measures implemented by the state to reduce the tax pressure on small business entities and ensure optimal conditions of existence in the conditions of modern challenges are characterized. It was noted that there are gaps in the current legislation regarding the definition of small entrepreneurship and micro entrepreneurship, which in turn requires a faster solution, as it hinders the development of micro and small entrepreneurship in the country. The appropriate criteria for classifying business and entrepreneurship as small have been studied, the advantages and disadvantages of its operation have been highlighted, and the possible number of operating enterprises by 2025 based on existing trends has been predicted.

Prospects for further research were especially relevant in the post-war period in the direction of developing theoretical and practical aspects of small business functioning.

**Key words:** small business, small business, micro-business, advantages and disadvantages of small business, small business subjects.

**Постановка проблеми.** В умовах євроінтеграційних орієнтирів важливою передумовою функціонування ринкової економіки виступає малий бізнес, який охоплює всі сфери господарського механізму країни. За допомогою малих підприємств вирішуються соціально-економічні проблеми — створення додаткових робочих місць, насичення ринку товарами та послугами, розвиток конкуренції, наповнення місцевих та державного бюджету, більше населення займається підприємницькою діяльністю, вплив на розвиток науково-технічного прогресу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню науково-теоретичних підходів щодо визначення поняття «мале підприємництво» та «малий бізнес» присвячено чимало праць науковців, зокрема Варналій З.С. [1], Говрушко Т.А., Буняк В.Л., Говрушко С.С. [2], Черняєва О.В., Гриненко А.Ю. [3]. Окрім того дані питання висвітлені у нормативно-законодавчих актах [4; 6; 10]. Виходячи із цього, набувають актуальності та потребують додаткового дослідження уточнення поняття «мале підприємництво» та «малий бізнес», визначення переваг та недоліків його функціонування в сучасних умовах.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає в узагальненні теоретичних підходів до розуміння сутності малого бізнесу та підприємництва в контексті сучасних викликів та змін.

**Виклад основного матеріалу.** Малий бізнес в Україні виступає рушійною силою економічного, соціального розвитку держави та фундаментом підвищення ефективності національної економіки.

Частина доходів, у вигляді податків, вилучена від суб'єктів підприємництва є левою часткою в структурі доходів територіальних громад, місцевого бюджету та державного бюджету в частині сплати загальнодержавних податків та безпосередньо впливає на зростання добробуту населення шляхом скорочення безробіття та утворення нових робочих місць, створенню валового внутрішнього продукту та здійснює вплив на формування структури виробництва та соціальних перетворень в країні.

В сучасних умовах євроінтеграції роль малого бізнесу та підприємництва значно підвищується та стає інструментом регулювання соціально-економічних процесів в країні.

В економічній літературі можна зустріти поняття поняття «малий бізнес» та «мале підприємництво». Так корефей економічної думки З.С. Варналій [1] вважає, що:

«мале підприємництво» — це самостійна (за рахунок власних коштів) систематична інноваційна діяльність громадян-підприємців та малих підприємств на власний ризик з метою отримання підприємницького доходу (надприбутку);

«малий бізнес» — це діяльність будь-яких малих підприємств та окремих громадян (фізичних осіб) з метою одержання прибутку. Практично це будь-яка діяльність зазначених суб'єктів господарювання, спрямована на реалізацію власного економічного інтересу. Не обов'язково це має бути особливо ризикова та інноваційна діяльність на засадах повної економічної відповідальності.

Говрушко Т.А., Буняк В.Л., Говрушко С.С. [2] дають наступні визначення:

«мале підприємництво» — це самостійна, на власний ризик, під власну майнову відповідальність ініціатива, діяльність, що характеризується прагненням до інновацій, незначними обсягами виробництва (товарообігу), ґрунтується на використанні економічних ресурсів та спрямована на отримання фінансового-економічного і соціального результату».

«малий бізнес» — це реалізація малого підприємництва у системі ринкових соціально-економічних відносин, що має на меті задоволення потреб споживачів та інших учасників».

О.В. Черняєва, А.Ю., Гриненко [3] вважають що під «малим підприємництвом» розуміється не тільки цілеспрямована підприємницька діяльність фізичної чи юридичної особи, що пов'язана з підвищеним ризиком, заснована на використанні інноваційної ідеї, основною метою якої є максимізація прибутку за рахунок виробництва і продажу товарів, виконання різних робіт і надання різноманітних послуг з обов'язковим дотриманням норм законодавства, а також відповідність критеріям віднесення до малого підприємництва [3]. «Малий бізнес» — це економічний термін і використовується здебільшого у зв'язку з економічним розвитком регіону чи держави [3].

В Господарському кодексі України [4] окрім поняття «мале підприємництво» наведено ще поняття «мікропідприємництво».

«Суб'єктами мікропідприємництва є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 10 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України.

Суб'єктами малого підприємництва є:

фізичні особи, зареєстровані в установленому законом порядку як фізичні особи — підприємці, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує 50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України;

юридичні особи — суб'єкти господарювання будь-якої організаційно-правової форми та форми власності, у яких середня кількість працівників за звітний період (календарний рік) не перевищує

50 осіб та річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро, визначену за середньорічним курсом Національного банку України» [4].

Таким чином, узагальнивши наявні спектри трактувань щодо дефініції «мале підприємництво» ми вважаємо, що це операційна, фінансова, інвестиційна діяльність суб'єктів господарювання в залежності від кількості працюючих та річного доходу з метою отримання фінансового результату (прибутку) як окремої інституціональної одиниці так і держави в цілому для забезпечення соціального-економічного розвитку.

Проте слід відмітити, що єдиного чіткого визначення на законодавчому рівні дефініції «малий бізнес» не існує. Цей термін переважно використовується в наукових колах та на економічних платформах. Також даним поняттям оперують переважно малі підприємства, приватні підприємці та громадян України, оскільки асоціюється з спрощеною процедурою введення бізнесу та оподаткування.

На нашу думку «малий бізнес» — це самостійна господарська діяльність мікропідприємств та малих підприємств з метою одержання прибутку регламентована нормами чинного законодавства та правом вибору системи оподаткування та введення бухгалтерської та фінансової звітності (спрощеної чи загальної).

Таким чином з вище наведеного можна виділити наступні критерії віднесення бізнесу, підприємства до малого:

- щорічна виручка від реалізації продукції, робіт та послуг;
- чисельність працюючих;
- переважно спрощена система оподаткування та ведення обліку та звітності.

Згідно даних державної служби статистики України за аналізований період кількість суб'єктів малого бізнесу та кількість зайнятих працівників мали тенденцію до збільшення: мікропідприємства — на 53964 малі підприємства — на 6496 одиниць та 10 тис. осіб і 317,2 тис. осіб відповідно (рис. 1, рис. 2).

Кількість зайнятих працівників у малому бізнесі наведено на рис. 2

Перші два критерії було розглянуто зупинимось на останньому.

«Спрощена система оподаткування, обліку та звітності — особливий механізм справляння податків і зборів, що встановлює заміну сплати окремих податків і зборів, встановлених п. 297.1 Податкового Кодексу України на сплату єдиного податку та з одночасним веденням спрощеного обліку та звітності» [6].

Суми єдиного податку для 1 та 2 групи ФОП прив'язані до прожиткового мінімуму та мінімальної зарплати. Згідно Закону України «Про державний бюджет на 2023 рік» сума єдиного податку

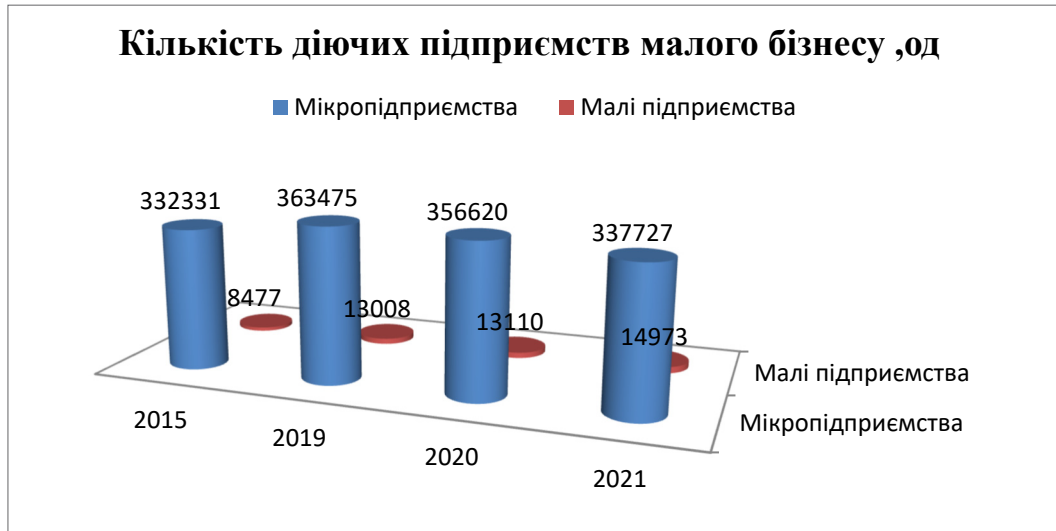


Рис. 1. Кількість підприємств малого бізнесу, од.  
Джерело: побудовано автором за даними [5]

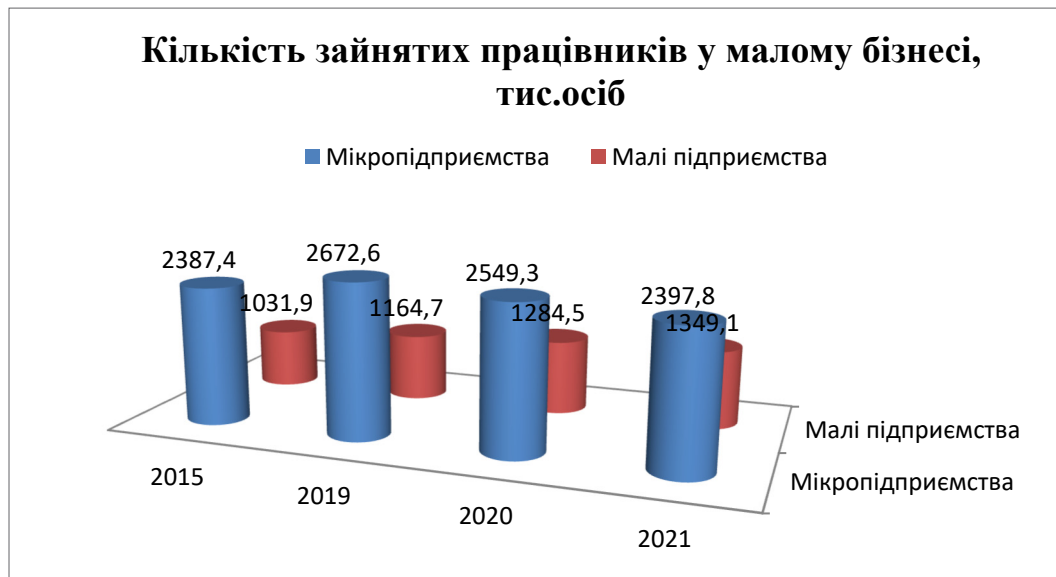


Рис. 2. Кількість зайнятих працівників у малому бізнесі, осіб  
Джерело: побудовано автором за даними [5]

щомісяця складатиме: для 1 групи ФОП — 268,4 грн (10% від прожиткового мінімуму); для 2 групи ФОП — 1340 грн, (20% від мінімальної зарплати); для 3 групи ФОП ставки не зміняться порівняно з 2022 роком: — 3% від доходів для платників ПДВ; — 5% від суми доходів для неплатників ПДВ; — спеціальний режим 2% для неплатників ПДВ на час дії воєнного стану [7].

Проте слід відмітити, що з введенням воєнного стану було прийнято низку законів, які дозволяли зменшити податковий тиск на суб'єктів малого бізнесу та створювали платформу для утримання бізнесу на «плаву». Так 15.03.2022 року Верховна Рада прийняла Закон України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» (законопроект № 7137-д) [8]:

«можливість для фізичних осіб — підприємців та юридичних осіб бути платниками єдиного податку III групи із застосуванням ставки єдиного податку у розмірі 2% від суми доходу; можливість для фізичних осіб — підприємців платників єдиного податку I та II груп не сплачувати єдиний податок; зупинення проведення документальних перевірок; незастосування штрафних санкцій за порушення податкового законодавства; незастосування штрафних санкцій за порушення правильності нарахування, обчислення та сплати єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування; незастосування штрафних санкцій за порушення порядку використання реєстраторів розрахункових операцій / програмних реєстраторів розрахункових операцій» [8].

Але у ВРУ України знаходиться законопроект «Про внесення змін до Податкового кодексу Укра-



їни та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану» від 31.01.2023 р. № 8401 який відмінює вище зазначені норми з 01.07.2023 р. [9].

Таке рішення з одного боку обґрунтоване і необхідне для подальшого розвитку економіки в умовах сучасних викликів та забезпечить збільшення надходжень до державного та місцевих бюджетів, Пенсійного фонду України. А з іншого боку негативно вплине на діяльність малого підприємництва, що вивільнить частину капіталу на сплату податків та відрахувань до ПФУ, що в свою чергу приведе до пошуку збільшення доходів та додаткових джерел залучення коштів. Отже постає необхідність створення оптимального податкового клімату як для держави так і для суб'єктів малого бізнесу.

Згідно Закону України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні» [10]:

«Мікропідприємствами є підприємства, показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів — до 350 тисяч євро включно; чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — до –700 тисяч євро включно;
- середня кількість працівників — до 10 осіб включно.

Малими є підприємства показники яких на дату складання річної фінансової звітності за рік, що передує звітному, відповідають щонайменше двом із таких критеріїв:

- балансова вартість активів — до 4 мільйонів євро включно;
- чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — до 8 мільйонів євро включно;
- середня кількість працівників — до 50 осіб включно» [10].

Отже можемо відмітити, що в чинному законодавстві є прогалини щодо визначення малого підприємництва та мікропідприємництва за кри-

теріями розподілу наведених в табл. 1, що в свою чергу вимагає скорішого вирішення, оскільки перешкоджає розвитку мікро та малого підприємництва в країні.

Дослідивши відповідні критерії віднесення бізнесу, підприємництва до малого можна виділити переваги та недоліки його функціонування та спрогнозувати можливу кількість діючих підприємств до 2025 року за існуючих тенденцій рис. 3.

Згідно рисунку 3 кількість підприємств має тенденцію до зниження з 340 тис. од. в 2015 до 250 тис од. в 2025р. До об'єктивних факторів можемо віднести пандемію COVID 2019 яка розпочалася 2020 році та негативно вплинула на фінансово-господарську діяльність малого бізнесу. Наступним викликом для малого бізнесу є повномасштабне вторгнення Росії в Україну.

Воєнний рік суттєво позначився на роботі бізнесу, зокрема й на фінансових результатах. За підсумками року, більшість компаній повідомляють про падіння їхніх доходів у доларах США: у 29% відбулось падіння до 20%, у 54% — падіння на 21% і більше. Тільки 6% опитаних повідомили про відсутність змін, і ще 11% можуть похвалитися зростанням доходів у такий складний рік [11].

Перевагами функціонування малого бізнесу є:

- 1) невеликий обсяг капіталу, що дозволяє швидко започаткувати свою справу;
- 2) фінансова підтримка з боку держави, зокрема за допомогою порталу Дія.Бізнес можна знайти різні програми та напрями фінансування малого бізнесу;
- 3) спрощена система оподаткування, обліку та звітності;
- 4) Чисельність працюючих до 50 чоловік;
- 5) Швидкість у реєстрації суб'єкта підприємницької діяльності за допомогою порталу «Дія»

Недоліками сучасної системи малого бізнесу є:

- 1) Високий підприємницький та фінансовий ризик;
- 2) Обмежений доступ до фінансових ресурсів, зокрема кредитів;

Таблиця 1

Критерії розподілу малого підприємництва та мікропідприємництва

Господарський кодекс України	Закон України Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні
Суб'єкти мікропідприємництва є:	
фізичні особи, юридичні особи річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 2 мільйонам євро; середня кількість працівників за не перевищує 10 осіб	Підприємства чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — до –700 тисяч євро включно; середня кількість працівників — до 10 осіб включно.
Суб'єкти малого підприємництва є:	
фізичні особи, юридичні особи річний дохід від будь-якої діяльності не перевищує суму, еквівалентну 10 мільйонам євро; середня кількість працівників за не перевищує 50 осіб	підприємства чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) — до 8 мільйонів євро включно; середня кількість працівників — до 50 осіб включно.

Джерело: побудовано автором за даними [4; 10]



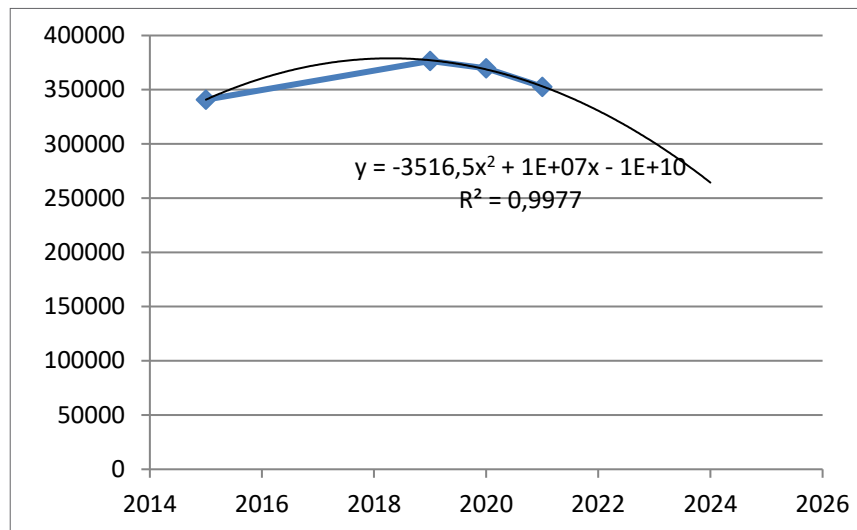


Рис. 3. Прогноз кількості діючих підприємств малого бізнесу, од.

Джерело: побудовано автором за даними [5]

- 3) прогалини в законодавстві щодо визначення малого підприємництва та мікропідприємництва;
- 4) нестабільність податкового законодавства;
- 5) менше можливостей для диверсифікації бізнесу, малі підприємства переважно займаються одним видом діяльності.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.**

На даному етапі розвиток малого бізнесу в Україні супроводжується загостренням соціально економічних проблем, як наслідок постCOVIDного періоду та воєнних дій на території України. Хоча дер-

жава здійснює ряд заходів для підтримки малого бізнесу, таких як зниження податкових ставок та створення спеціальних фондів для надання фінансової допомоги, спрощення процедур реєстрації та ведення бізнесу, зменшення бюрократичних перешкод, проте цього недостатньо в умовах сучасних викликів. Перспективи подальших розвідок будуть особливо актуальні в післявоєнний період у напрямку розроблення теоретичних та практичних аспектів функціонування малого бізнесу.

**Література**

1. Варналій З. С. Мале підприємництво: основи теорії і практики. 2 вид. випр. і доп. К.: Знання, 2003. 303 с
2. Черняєва О.В., Гриненко А.Ю. Сутність і значення малого підприємництва у світовій економіці // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3(08). С. 33–42.
3. Говрушко Т.А., Буняк В.Л., Говрушко С.С. Аналіз теоретичних підходів до трактування малого підприємництва і малого бізнесу як загальнонаукових суміжних понять. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/546/3/10141.pdf> (дата звернення: 22.05.2023)
4. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (дата звернення: 20.05.2023).
5. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва: Статистичний збірник. 2021. URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/12/Dsvsmm\\_21.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/12/Dsvsmm_21.pdf) (дата звернення: 23.05.2023).
6. Податковий кодекс України: Закон України від 02.12.2010 року № 2755-VI. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 20.05.2023).
7. Про державний бюджет України на 2023 рік: Закон України від 03.11. 2022 року, № 2710-IX. URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (дата звернення: 20.05.2023).
8. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: Закон України від 15.03.2022 року № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (дата звернення: 21.05.2023).
9. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: Проект закону від 31.01.2023 року № 8401. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41268> (дата звернення: 21.05.2023).
10. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від № 2435- IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2435-20#Text> (дата звернення: 22.05.2023).
11. Дослідження стану та потреб бізнесу за рік повномасштабної війни. Дія.Бізнес. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-za-rik-povnomasstabnoi-vijni> (дата звернення: 23.05.2023).

### References

1. Varnalii Z.S. (2003). Male pidpriemnytstvo: osnovy teorii i praktyky. 2 vyd. vypr. i dop. K.: Znannia, 303 s.
2. Cherniaieva O.V., Hrynenko A.Iu. (2017). Sutnist i znachennia maloho pidpriemnytstva u svitovii ekonomitsi // Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Vyp. 3(08). S. 33–42.
3. Hovrushko T.A., Buniak V.L., Hovrushko S.S. Analiz teoretychnykh pidkhodiv do traktuvannia maloho pidpriemnytstva i maloho biznesu yak zahalnonaukovykh sumizhnykh poniat. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/546/3/10141.pdf> (accessed 22.05.2023)
4. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 16.01.2003 roku № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (accessed 20.05.2023).
5. Activity of large, medium, small and micro-entrepreneurship: Statistical Publication. (2021). URL: [https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/12/Dsvsmm\\_21.pdf](https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/12/Dsvsmm_21.pdf) (accessed 23.05.2023).
6. Podatkovi kodeks Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 02.12.2010 roku № 2755-VI. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (accessed 20.05.2023).
7. Pro derzhavnyi biudzheth Ukrainy na 2023 rik: Zakon Ukrainy vid 03.11. 2022 roku, № 2710-IX. URL: <https://www.zakon.rada.gov.ua/laws/show/2710-20#Text> (accessed 20.05.2023).
8. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo dii norm na period dii voiennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 roku № 2120-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2120-20#Text> (accessed 21.05.2023).
9. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy ta inshykh zakoniv Ukrainy shchodo osoblyvosti opodatkuvannia u period dii voiennoho stanu: Proekt zakonu vid 31.01.2023 roku № 8401. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/41268> (accessed 21.05.2023).
10. Pro bukhhalterskyi oblik ta finansovu zvitnist v Ukraini: Zakon Ukrainy vid № 2435-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2435-20#Text> (accessed 22.05.2023).
11. Doslidzhennia stanu ta potreb biznesu za rik povnomashtabnoi viiny. Diia.Biznes. 2023. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/iniciativi/doslidzenna-stanu-ta-potreb-biznesu-za-rik-povnomashtabnoi-viiny> (accessed 23.05.2023).

**Потравка Лариса Олександрівна**  
*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри екології та сталого розвитку імені професора Ю.В. Пилипенка  
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

**Potravka Larysa**  
*Doctor of Economic Sciences, Professor  
Kherson State Agrarian and Economic University  
ORCID: 0000-0002-0011-2286*

**Білошкуренко Олександра Сергіївна**  
*студентка  
Херсонського державного аграрно-економічного університету*

**Biloshkurenko Oleksandra**  
*Student of the  
Kherson State Agrarian and Economic University*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8910

## ОСОБЛИВОСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТУРИЗМУ ДЕОКУПОВАНИХ МІСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ ПРИЧОРНОМОР'Я УКРАЇНИ

## PECULIARITIES OF TOURISM TRANSFORMATION IN THE DE-OCCUPIED URBAN AREAS OF THE BLACK SEA REGION OF UKRAINE

**Анотація.** Встановлено основні наслідки окупації і бойових дій на територіях Причорномор'я України. Проаналізовано досвід розвитку туризму країн у період постконфліктного відновлення. Встановлено ряд відмінностей умов відновлення функціонування галузі туризму цих країн та України. Запропоновано використання системного підходу до вивчення стану галузі туризму Причорномор'я. Доведено необхідність класифікації процесів у системі галузі туризму, що відбуваються під впливом війни та встановлення стану змін або трансформації. Цей підхід запропоновано використовувати з метою визначення напрямку відновлення туризму, що може передбачати розробку заходів адаптації або формування нової концепції розвитку галузі туризму Причорномор'я. Акцентовано на відмінності стану об'єктів туризму в залежності від впливу військової агресії. Рекомендовано використання розгляду та вивчення стану туристичних об'єктів на локальному рівні, зокрема, у межах міських територій, які характеризуються порушенням міського ландшафту. Визначено необхідність перегляду історичного базису гібридної форми туристичної галузі Причорномор'я у бік зміни історичних акцентів. Акцентовано увагу на важливості зосередження уваги на формуванні колективної пам'яті, як основи ідентичності соціальних груп населення, які пережили травмуючі події. Зазначено, що запропонований підхід до розвитку туризму міських територій має за основу принцип самоорганізації, ефективність використання якого доведено досвідом туристичної галузі Боснії і Герцеговини. Доведено необхідність проведення польових досліджень економічного, екологічного та соціального стану деокупованих територій, що сприятиме встановленню факторів впливу на розвиток галузі туризму. Запропоновано проведення досліджень екологічного стану природно-заповідного фонду, рекреаційних зон та узбережжя Чорного моря у повоєнний період. Рекомендовано проведення анкетування місцевого населення з метою встановлення рівня сприйняття і готовності продукування нових форм туристичного продукту, що знизить ризики виникнення конфліктів, соціального напруження та формування позитивного іміджу території в цілому.

**Ключові слова:** система, трансформації, туризм, ландшафт міста, спадщина.

**Summary.** The main consequences of the occupation and hostilities in the Black Sea region of Ukraine are identified. The experience of recovery and development of countries with post-conflict recovery experience has been analysed. A number of differences in the conditions for restoring the functioning of the tourism industry in these countries and Ukraine are identified. The use of a systematic approach to studying the state of the Black Sea tourism industry has proposed. The necessity of classifying

the processes in the tourism industry system that occur under the influence of war and establishing the state of change or transformation is proved. This approach has proposed to be used to determine the direction of tourism recovery, which may involve the development of adaptation measures or the formation of a new concept for the development of the Black Sea tourism industry. The differences in the state of tourism facilities depending on the impact of military aggression are emphasised. It is recommended to use the consideration and study of the state of tourist facilities at the local level, in particular, within urban areas characterised by urban landscape disruption. The necessity of revising the historical basis of the hybrid form of the Black Sea tourism industry in the direction of changing historical accents has determined. Attention has been focused on the importance of focusing on the formation of collective memory as the basis of the identity of social groups that have experienced traumatic events. It is noted that the proposed approach to the development of tourism in urban areas is based on the principle of self-organisation, the effectiveness of which has been proven by the experience of the tourism industry in Bosnia and Herzegovina. The necessity of conducting field studies of the economic, environmental and social status of the de-occupied territories has proved, which will help to identify the factors influencing the development of the tourism industry. It is proposed to conduct research on the ecological state of the nature reserve fund, recreational areas and the Black Sea coast in the post-war period. It has recommended to conduct a survey of the local population in order to establish the level of perception and readiness to produce new forms of tourism products, which will reduce the risks of conflicts, social tension and the formation of a negative image of the territory as a whole.

**Key words:** system, transformation, tourism, urban landscape, heritage.

**Постановка проблеми.** Складність визначення стану туристичних об'єктів Причорномор'я пояснюється веденням бойових дій, окупацією та мінуванням територій Херсонської області, що унеможливило доступ до узбережжя. Агресорами заміновано значні території рекреаційних зон та території природно-заповідного фонду, зруйновано інфраструктуру населених пунктів. Виходячи з цього, варто зосередити наукові пошуки у напрямку визначення стану галузі туризму, як системи: відбудуться зміни чи трансформації. При цьому, у змінах ми вбачаємо адаптацію об'єктів туризму до нових умов, а під трансформацією — виникнення нової філософії та формування нової концепції. У цьому контексті, першочергового значення набувають дослідження міських територій, оскільки об'єкти морського туризму збережуть свій напрям діяльності, що відносить їх до категорії адаптації. Публікацію присвячено визначенню особливостей трансформації деокупованих міських територій Причорномор'я на основі системного підходу. Визначено основні складові системи моніторингу туризму міських територій. Розглянуто можливі напрями розбудови трансформованої системи туризму міст з урахуванням досвіду постконфліктних країн Боснії і Герцеговини.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проаналізовано результати досліджень вітчизняних та зарубіжних дослідників у обраному напрямку досліджень. Важливі наукові здобутки теоретичної основи відновлення туристичної галузі постконфліктних країн містить робота колективу авторів: Maharaj Vijay Reddy, Stephen W. Boyd, Mirela Nica [1]. Актуальним є досвіду країн з повоєнним розвитком, насамперед, країн ЄС. Зокрема, розглянуто наукові публікації Zeid A. Kassouha [2] в частині досвіду Боснії і Герцеговини. В частині використання системного підходу до галузі туризму та розгляду її трансформації вивчено наукові здобутки колективу науковців, представленого Шинкарук, І. Бевз, І. Барановською [7] Наукові і практичні

напрацювання щодо повоєнного періоду розвитку туризму викладено у публікації авторського колективу, до складу якого увійшли: А. Моца, С. Шевчук, Т. Середа [9]. Наукові здобутки у дослідженнях повоєнного туризму має С. Баженова, Ю. Пологовська, М. Бикова [10]. Встановлено, що першочергового значення набуває визначення стану туризму як системи, що передбачає дослідження особливостей трансформації туризму деокупованих міських територій Причорномор'я України.

**Формулювання цілей статті.** Метою дослідження є визначення рівня змін чи рівня трансформації системи туризму деокупованих міських територій та особливостей, направлених на обрання ефективних видів туризму для повоєнного відновлення туристичної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Туристична галузь України характеризувалася стабільним розвитком у довоєнний період. Туристичні потоки збільшувалися, види туризму розширюватися. Стрімкого розвитку набував морський туризм Причорномор'я. Факторами повоєнного відновлення сфери морського туризму Причорномор'я України є доступності берегової смуги Чорного моря. Насьогодні частково доступними є території м. Одеси, але купання у цих зонах заборонено. Продовження ворожих атак обмежує можливості сфери послуг та унеможливило повернення обсягів туристичних потоків. Стан галузі туризму Херсонської області характеризується як критичний, активні бойові дії вдовж ріки Дніпро та окупація узбережжя Чорного моря з усією прилеглою територією обмежують проведення моніторингу стану об'єктів туристичної галузі та стану природних об'єктів [3]. Зони перебування злочинних військ заміновані та забруднені залишками техніки, снарядів та пального, тому потребують значного періоду для знешкодження, очистки та забезпечення.

Використання досвіду постконфліктних країн надає можливості запозичення вдалих практики відновлення туристичного бізнесу. Зокрема,



у Хорватії стрімкий розвиток морського туризму, почався з 2000-х років. Географічні особливості країни і доступність цінової політики стали конкурентними перевагами, у доковідний період близько десяти мільйонів туристів відвідували країну, а внесок галузі у ВВП становив у 2017 році 15%. Постконфліктна історія Кіпру не завадила стрімкому розвитку туризму. У 2018 році кількість туристів склала 3,8 млн осіб при чисельності місцевого населення у 1,22 млн жителів. Частина туризму у ВВП країни складає 18%, а показник приросту тур потоків в пікові місяці 2021 року сягнув 300% у порівнянні з 2020 роком [4].

Військовий конфлікт Єгипту 70–80 років минулого століття не вплинув на активні темпи розвитку туризму цієї країни, у 2019 році кількість туристів становила 15 млн осіб, а частка галузі в економіці становила 12%. На туризм в Ізраїлі припадає 6,2% ВВП. У 2019 році країну відвідали 4,5 млн туристів незважаючи на те, що країна знаходиться у стані війни з Палестиною. Розвитку набули такі види туризму як паломництво, медичний та морський туризм [4].

Дослідження досвіду зазначених країн доводить перспективність відновлення туристичної галузі, але варто виокремити особливості та відмінності початкових умов. Повномасштабне вторгнення Росії на територію України, окупація прикордонних територій, охоплення усієї країни загрозою ракетних ударів, тривалість воєнного стану є основними відмінними рисами України і країн, що відновилися після воєнних конфліктів. Окрім цього, перевагами туристичної галузі згаданих країн є унікальність географічного розташування, наявність культурної спадщини цивілізації на території. Тому, відновлення галузі туризму України потребує ретельного дослідження її стану як системи. Швидкість відновлення залежить від соціальних, культурних і політичних чинників, які пов'язані із особливостями регіону та виражені емоційним ставленням до пам'яті окупації та подій війни. Емоційна компонента складається із спогадів людей, які безпосередньо перебували на окупованій території або у зоні бойових дій. Саме спогади формують спадщину. На думку Zeid A. Kassouha, яким досліджено постконфліктний етап розвитку туризму Боснії і Герцеговини, спадщина поділяється на «збережену» або «реабілітовану» (являє собою колишню спадщину з ознаками незначних змін в результаті воєнних подій), «нову», яка з'явилася унаслідок війни, «гібридну» спадщину, яка являє собою поєднання давньої спадщини зі зміною її символічної цінності [2]. Форма виникаючої спадщини виступає орієнтиром у визначенні напрямів відновлення туристичної галузі повоєнних територій Причорномор'я. У цьому контексті важливо становити можливість відновлення, спроможність адаптації чи трансформації туризму у повоєнний період.

Встановлено, що у пошуках напрямів та можливостей для відновлення туризму на постраждалих від окупації і бойових дій територіях Причорномор'я України необхідно виокремити поняття змін і трансформації туризму як системи. Системний підхід дозволить встановити визначальні фактори впливу на галузь за нових умов, вжити комплексного бачення заходів по відновленню та відобразити реальну їх вартість [5; 6]. Використано системний підхід до вивчення галузі туризму постраждалих територій від окупації та бойових дій та розглянуто умови трансформації, наявність яких будуть впливати на розробку концепції туризму Причорномор'я України. Усвідомлення і обґрунтування змін або трансформації дозволить пришвидшити процес залучення інвестицій та розробку державних програм.

На рисунку 1 представлено етапи трансформації галузі з включенням основних характерних елементів. Важливо відмітити, коректність результатів дослідження стану галузі туризму Причорномор'я можлива лише у повоєнний період, оскільки передбачає врахування як фактичних показників, так і впливових факторів: екологічних, економічних, соціальних.

У процесі вивчення даної тематики варто звернути увагу на сприйняття воєнних дій як точки біфуркації тобто виникнення катастрофи на фоні якої спостерігається підвищення розмірності та складності системи, які виникли на фоні припинення і виникнення нових зв'язків [5; 12; 13]. У відповідності до рисунку 1 виявляємо ознаки трансформації системи галузі туризму, насамперед, визначення якісних і кількісних змін, що засвідчується припиненням діяльності закладів туризму під час окупації та в зонах бойових дій.

Окрім цього, втрата актуальності культурно-розважальних, рекреаційно-оздоровчих та гастрономічних якостей туристичного бізнесу засвідчує про деформацію туризму як системи, що характеризується етапом деградації з можливістю появи нової системи. Таке твердження стосується усієї туристичної галузі постраждалих територій, але ефективність її подальшого розвитку залежить від детального дослідження кожного об'єкта, який віднесено до туристичної галузі. У цьому контексті важливо проведення оцінювання стану локальних територій (міст, закладів, рекреаційних зон) за критерієм «зміни чи трансформації». У таблиці 1 наведено порівняння поняття зміни або перетворення. Варто відмітити, що саме перетворення є ознакою трансформації, а зміни свідчать про можливість адаптації до нових умов.

У масштабах міста важливо визначити ступінь ушкодження матеріальної спадщини, до якої відносять культурно-історичні пам'ятки, культові споруди, історичні будівлі та інше. Можуть бути виявлені об'єкти, які не зазнали суттєвих ушкоджень і підлягають відновленню та здатні до

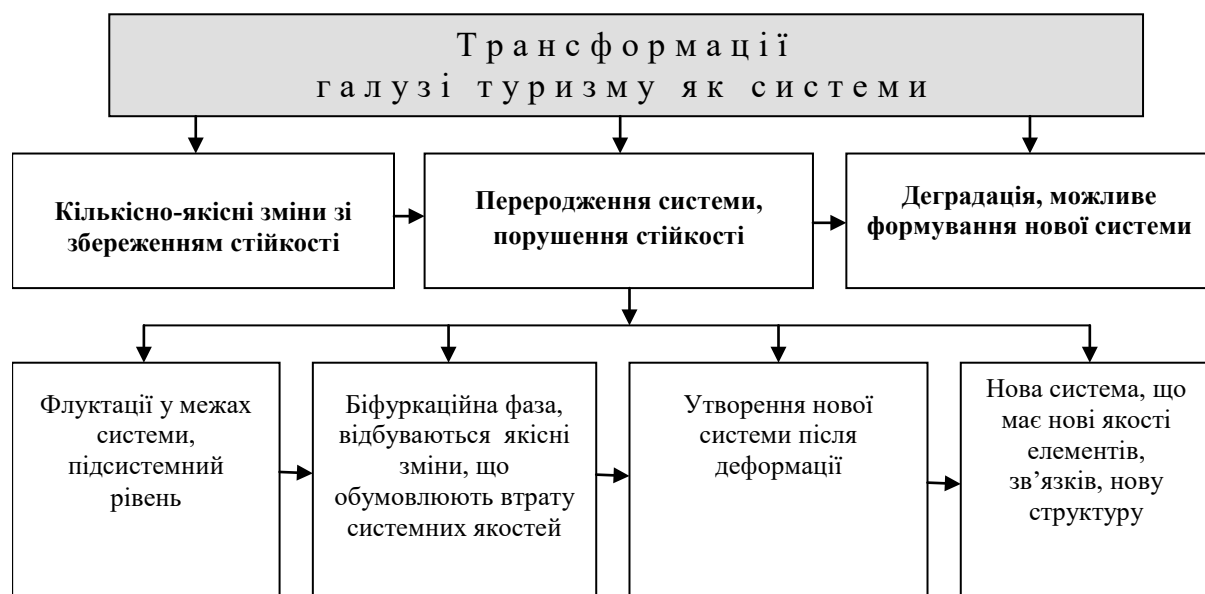


Рис. 1. Трансформації галузі туризму

Джерело: власні дослідження

функціонування. Насамперед, це стосується невеликих готелів, ресторанів, оздоровчих закладів та ін. У цьому разі, власниками бізнесу можливе визначення зони ризику, які орієнтуються на чисельністю населення, діловою активністю, рівнем доходів мешканців та туристів. Визначення стану кожного об'єкта туристичної галузі, адаптація чи трансформації, дозволить спрогнозувати структуру

туристичної галузі локальної території, що сформує основу для розробки або доповнення концепції туризму. Формування нової концепції доцільно за умови встановлення реальних тенденцій трансформації, що можуть забезпечити стійкість системи туристичної галузі, оскільки акцент на принцип самоорганізації підвищує рівень імовірності вірно обраних траєкторій відновлення.

Таблиця 1

Відмінності змін і перетворень галузі туризму

Зміни	Перетворення, як ознаки трансформації
«Реабілітована» або «гібридна» спадщина	«Нова» спадщина
Повне або часткове збереження елементів системи туристичної галузі та їх функціонального призначення.	Зникнення або збереження елементів, але з втратою ними функції або їх часткова втрата, що стає причиною зміни цілі туристичного продукту.
Збереження природи об'єкта туризму, тобто туристичної послуги (наприклад, розважальний, відпочинковий).	Перехід або повна зміна характеру об'єкта (розважальні заклади — місце пам'яті, готелі — музеї, виставкові зали та інше).
Розширення або зменшення кількості туристів певної категорії	Зміна категорії відвідувачів
Часткова руйнація ландшафту міста зі збереженням ключових елементів, які підлягають відновленню або можуть бути замінені	Суттєві руйнування, які повністю змінюють ландшафт території (вирви, воронки, насипи, масштабні фортифікаційні укріплення), які унеможливають повернення початкового стану через складність і високу вартість відновлюваних робіт.
Наміри власників туристичного бізнесу відновити діяльність, вбачають перспективність обраного напрямку	Відсутність намірів продовження діяльності у обраному раніше напрямку, переорієнтація на нові форми туризму або навіть сферу діяльності
Збереження існуючої раніше структури туристичної галузі, незначні зрушення	Структурні зміни туристичної галузі, які свідчать про переорієнтацію діяльності підприємств
Адаптація до умов повоєнного стану	Розвиток стійкості системи туристичної галузі
В процесі відновлення економіки країни адаптація може стати етапом трансформації але за умови здобуття системою туризму нових функцій.	

Джерело: власні дослідження

Варто відмітити, що досвід постконфліктних територій акцентує увагу на нематеріальній спадщині, елементи якою здатні вчинити виклики існуючим усталеним принципам функціонування туристичних об'єктів [1; 2]. Зокрема, воєнні дії росії вимагають перегляду історичних акцентів, значення історичних місць та особистостей. Травмуючи події, розповіді очевидців та постраждалих від війни будуть розглядатися соціальними групами територій як ознаки ідентичності. Таким чином, колективна пам'ять виступає рушійною силою розвитку нематеріальної спадщини. Визначено, що важливим є перегляд історичного базису туристичної галузі Причорномор'я, який мав гібридну форму, виражену поєднанням культур. Варто відмітити, що пасивне ставлення представників галузі до цього актуального питання може стати причиною конфліктів, соціального напруження та формування негативного іміджу території в цілому.

Встановлено, що визначення реального стану галузі можливе за умови польових досліджень, які передбачають природну, економічну і соціальну складові. Дослідження стану навколишнього середовища мають включати результати польових досліджень забрудненості природних об'єктів, у тому числі водних та ґрунтів, містити інформацію від відповідних органів про мінування об'єктів природно-заповідного фонду, берегів річок, морського узбережжя. Аналіз економічної складової являє собою комплекс економічних показників стану території, основні показники порушення інфраструктури та етапу її відновлення, аналіз показників руйнації об'єктів підприємницької діяльності тощо. Соціальна складова передбачає проведення анкетування підприємців сфери туризму на ступінь готовності працювати, місцевого населення, з метою визначення їх готовності приймати відвідувачів після трагічних подій.

Зазначені дослідження бажано проводити ініціативними групами, до складу яких мають входити представники науки, бізнесу, громадських організацій та інші члени громади. Важливе значення має залучення науковців, якими можуть бути проведені дослідження природного середовища, розробка анкет та аналітичне опрацювання статистичних даних. Вирішальне значення має

ініціатива і реалізація досліджень представників громади, оскільки поставлені завдання органами влади, як правило, має формальний характер, що виключає достовірність отриманої інформації.

**Висновки та перспективи.** Використання досвіду постконфліктних країн надає можливості запозичення вдалих практики відновлення туристичного бізнесу постконфліктних країн. Швидкість відновлення залежить від соціальних, культурних і політичних чинників, які пов'язані із особливостями регіону та виражені емоційним ставленням до пам'яті окупації та подій війни.

Бойова активність на території туристичних територій Причорномор'я стала причиною деформації туризму як системи, що характеризується етапом деградації з можливістю появи нової системи. Таке твердження стосується усієї туристичної галузі постраждалих територій, але ефективність її подальшого розвитку залежить від детального дослідження кожного об'єкта, який віднесено до туристичної галузі. Необхідним є проведення оцінювання стану локальних територій (міст, закладів, рекреаційних зон) за критерієм «зміни чи трансформація».

Варто відмітити, що досвід постконфліктних територій акцентує увагу на нематеріальній спадщині, елементи якою здатні вчинити виклики існуючим усталеним принципам функціонування туристичних об'єктів. Зокрема, воєнні дії росії є причиною перегляду історичних акцентів. Травмуючи події, розповіді очевидців та постраждалих набувають ознак ідентичності. Таким чином, колективна пам'ять виступає рушійною силою розвитку нематеріальної спадщини. Визначено, що важливим є перегляд історичного базису туристичної галузі Причорномор'я, який мав гібридну форму, виражену поєднанням культур. Варто відмітити, що пасивне ставлення представників галузі до цього актуального питання може стати причиною конфліктів, соціального напруження та формування негативного іміджу території в цілому. Доведено, що галузь туризму деокупованих територій зазнала трансформації, а визначення концептуального базису нової системи туризму потребує проведення моніторингу економічного, екологічного та соціального стану територій.

#### Література

1. Reddy M. V., Boyd S. W., Nica M. Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. 102940. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>
2. Kassouha Z. A. Post-conflict tourist landscapes: between the heritage of conflict and the hybridization of tourism activity. *Observations from Bosnia and Herzegovina*. Open Edition Journals. 2019. URL: <https://journals.openedition.org/viatourism/3984> (дата звернення: 16.05.2023)
3. Потравка Л. О., Пічуря І. О. Напрями відновлення туризму Причорномор'я України у повоєнний період // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8809> (дата звернення 27.05.2023 р.)
4. Маджумдар О., Гончарова К. Повстати з руїн. Які країни після війни стали популярними у туристів. РБК-Україна. 2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/-1647724135.html> (дата звернення 27.05.2023)

5. Потравка Л. О. Системна основа синергетичної парадигми як нового підходу до проблем підвищення ефективності трансформацій економічної системи України // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Економіка, аграрний менеджмент, бізнес. 2015. Вип. 222. С. 117–123.
6. Потравка Л. О. Сутність, зміст та етапи трансформації соціально-економічних систем // Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє. 2014. Вип. 19. Ч. 2. С. 192–200.
7. Шинкарук Л. В., Бевз І. А., Барановська І. В. Структурні трансформації в економіці України: динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток: наукова доповідь. За ред. чл.-кор. НАН України. ДУ «Ін-т екон. та прогноз. НАН України». К., 2015. 304 с.
8. Мельник Л. Г. Социально-экономический потенциал устойчивого развития: учебник. 2-е изд., стер. Сумы: ИТД «Университетская книга», 2008. 1120 с.
9. Моца А., Шевчук С., Середя Т. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. Економіка і суспільство. 2022. Вип. 41. 442 с.
10. Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. Наукові перспективи. 2022. № 5(23). С. 168–180. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180).
11. Журба І., Несторишен І., Матюх С. Реалізація державної туристичної політики в контексті регіонального розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. No 4. С. 51–61. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-9>.
12. Harvey D. L., Reed M. Social Science as the Study of Complex Systems // Chaos Theory in the Social Sciences: Foundations and Applications. Ed. L. D. Kiel and E. Elliot. Ann Arbor. 1996. P. 295–323.
13. Hsieh D. Chaos and nonlinear dynamics: Application to financial markets // Journal of Finance. 1991. № 46. P. 839–877.
14. Hsieh D. Chaos and Nonlinear Dynamics: Application to Financial Markets // Journal of Finance. 1991. V. 46. No 5. P. 1839–1877.

#### References

1. Reddya M. V., Boyd S. W., Nica M. Towards a post-conflict tourism recovery framework. Annals of Tourism Research. 2020. Vol. 84. 102940. doi: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>
2. Kassouha Z. A. Post-conflict tourist landscapes: between the heritage of conflict and the hybridization of tourism activity. Observations from Bosnia and Herzegovina. Open Edition Journals. 2019. URL: <https://journals.openedition.org/viatourism/3984> (date of access: 16.05.2023)
3. Potravka L. O., Pichura I. O. Napriamy vidnovlennia turizmu Prychornomor'ia Ukrainy u povoienni period // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seria: «Ekonomichni nauky». 2023. № 4. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8809> (date of access: 27.05.2023)
4. Madzhumdar O., Honcharova K. Povstaty z ruin. Yaki krainy pislia viiny staly populiarnymi u turystiv. RBK-Ukraina. 2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/-1647724135.html> (date of access: 27.05.2023)
5. Potravka L. O. Systemna osnova synerhetychnoi paradyhmy yak novoho pidkhodu do problem pidvyshchennia efektyvnosti transformatsii ekonomichnoi systemy Ukrainy // Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seria: Ekonomika, ahraryni menedzhment, biznes. 2015. Vyp. 222. S. 117–123.
6. Potravka L. O. Sutnist, zmist ta etapy transformatsii sotsialno-ekonomichnykh system // Ukrainaska nauka: mynule, suchasne, maibutnie. 2014. Vyp. 19. Ch. 2. S. 192–200.
7. Shynkaruk L. V., Bevz I. A., Baranovska I. V. Strukturni transformatsii v ekonomitsi Ukrainy: dynamika, superechnosti ta vplyv na ekonomichni rozvytok: naukova dopovid. Za red. chl.-kor. NAN Ukrainy. DU «In-t ekon. ta prohnzov. NAN Ukrainy». K., 2015. 304 s.
8. Melnyk L. H. Sotsyalno-ekonomicheskyyi potentsyal ustoichyvoho rozvytyia: uchebnyk. 2-e yzd., ster. Sумы: YTD «Unyversytetskaia knyha», 2008. 1120 s.
9. Motsa A., Shevchuk S., Sereda T. Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turizmu v Ukraini. Ekonomika i suspilstvo. 2022. Vyp. 41. 442 s.
10. Bazhenova S., Polohovska Yu., Bykova M. Realii rozvytku turizmu v Ukraini na suchasnomu etapi. Naukovi perspektyvy. 2022. № 5(23). S. 168–180. doi: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5\(23\)-168-180](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2022-5(23)-168-180).
11. Zhurba I., Nestoryshen I., Matiukh S. Realizatsiia derzhavnoi turystychnoi polityky v konteksti rehionalnoho rozvytku. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. 2022. No 4. S. 51–61. doi: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-308-4-9>.
12. Harvey D. L., Reed M. Social Science as the Study of Complex Systems // Chaos Theory in the Social Sciences: Foundations and Applications. Ed. L. D. Kiel and E. Elliot. Ann Arbor. 1996. P. 295–323.
13. Hsieh D. Chaos and nonlinear dynamics: Application to financial markets // Journal of Finance. 1991. № 46. R. 839–877.
14. Hsieh D. Chaos and Nonlinear Dynamics: Application to Financial Markets // Journal of Finance. 1991. V. 46. No 5. P. 1839–1877.



Сіняговський Юрій Володимирович  
кафедра міжнародних економічних відносин  
Сумський державний університет  
Siniahovskiy Yurii  
Department of International Economic Relations  
Sumy State University

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8849

## ЗАХОДИ ВІДНОВЛЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ БАНКІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

## MEASURES TO RESTORE THE OPERATIONS OF UKRAINIAN BANKS IN THE CONTEXT OF WAR

**Анотація.** В умовах високого рівня невизначеності операційного середовища банків України через наслідки війни з Росією регулятори та менеджмент банків знаходяться в постійному пошуку інструментів реалізації антикризової стратегії та тактики як превентивного, так і реактивного характеру. У зв'язку з цим дедалі більше уваги приділяється інструментарію, спрямованому на забезпечення безперервності діяльності банку на основі оцінки ступеня стресостійкості окремих банків до зовнішніх ризиків загроз, здатних знизити їх стійкість та призвести до кризових явищ, та оперативне відновлення банківських операцій.

У статті висвітлено актуальні теоретико-методичні питання планування безперервності діяльності банку, спрямовані на виявлення та аналіз головних цілей та завдань, що досягаються за його результатами, а також визначення основних умов та заходів, що забезпечать підвищення його ефективності.

Базуючись на результатах дослідження вітчизняних та закордонних науковців у статті запропоновано модель розроблення плану забезпечення безперервності діяльності як взаємопов'язаної сукупності організаційно-структурної (об'єкту та суб'єкту) та функціональної (принципи, процеси та інструменти планування) підсистем.

Визначено ключові компоненти, наявність яких забезпечить досягнення цілей планування, а саме: ідентифікація загроз діяльності банку; визначення основних напрямів діяльності, критичних функцій, критично важливих контрагентів банку; аналіз впливу загроз та ризиків на банк та клієнтів; розроблення планів відновлення діяльності; періодичне тестування та оцінка ефективності планів та процедур дій у разі кризових ситуацій, внесення змін та оновлення планів за потреби.

Доведено, що за умови ефективності процедур планування безперервності діяльності банку в умовах війни, це дозволить: забезпечити фінансову стійкість та зберегти довіру клієнтів, швидко відновити операції після кібератак та кібершахрайств; зменшити масштаби втрат, пов'язаних з реалізацією фінансових ризиків.

**Ключові слова:** банківська система, банк, стійкість банку, стрес-тестування, управління безперебійністю бізнесу для банківської галузі, план забезпечення безперервності діяльності.

**Summary.** Given the high level of uncertainty in the operating environment of Ukrainian banks due to the consequences of the war with Russia, regulators, and bank management are constantly looking for tools to implement anti-crisis strategies and tactics of both preventive and reactive nature. In this regard, more attention is being paid to the tools aimed at ensuring the continuity of the bank's operations based on the assessment of the degree of stress resistance of individual banks to external risks and threats that may reduce their stability and lead to crisis phenomena, and the prompt resumption of banking operations.

The article highlights topical theoretical and methodological issues of bank business continuity planning aimed at identifying and analyzing the main goals and objectives achieved by its results and determining the main conditions and measures that will ensure its efficiency.

Based on the study of domestic and foreign scholars, the article proposes a model for developing a business continuity plan as an interconnected set of organizational and structural (object and subject) and functional (principles, processes, and planning tools) subsystems.

The author identifies the key components that will ensure the achievement of the planning objectives, namely: identification of threats to the bank's activities; identification of the main areas of activity, critical functions, and critical counterparties of the bank; analysis of the impact of threats and risks on the bank and customers; development of business recovery plans; periodic

testing and evaluation of the effectiveness of methods and procedures for dealing with crises, making changes and updating plans as necessary.

It is proved that, provided that the procedures for planning the continuity of a bank's operations in war are effective, this will allow for ensuring financial stability and maintaining customer confidence, quickly resuming operations after cyberattacks and cyber fraud, and reducing the scale of losses associated with the realization of financial risks.

**Key words:** banking system, bank, bank stability, stress testing, business continuity management for the banking industry, business continuity plan.

**Постановка проблеми.** Актуальність розвитку методології та інструментарію розроблення планів безперервності діяльності банків в Україні є безперечною. З одного боку, банки в Україні мають значний вплив на економіку країни, тому будь-які перебої в їх діяльності матимуть серйозні наслідки для економічної системи. З іншого, поточний стан операційного середовища діяльності банків генерує значну кількість ризиків та загроз, які стали наслідком повномасштабної військової агресії Росії. У таких умовах можна стверджувати про критично важливу роль планування безперервності діяльності в забезпеченні стійкості банківської галузі України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У закордонному науковому просторі отримані значні наукові результати у сфері забезпечення безперебійної діяльності фінансових установ.

Ардуїні Ф. та Морабіто В. (2010) [1] підкреслюють важливість планування безперервності бізнесу для банківської галузі, що особливо вразлива до перебоїв через її критичну роль в економіці та взаємозв'язок фінансових установ. Науковці визначили ключові компоненти плану забезпечення безперервної діяльності (Business Continuity Plan, BCP), включаючи оцінку ризиків, планування на випадок надзвичайних ситуацій, антикризове управління та комунікацію. Автори наголошують на необхідності регулярного перегляду та оновлення BCP у відповідь на зміни в операційному середовищі та нові загрози. Також науковці наголошують на необхідності співпраці та координації між ключовими стейкхолдерами, включаючи регулятора, державні установи та галузеві асоціації.

Рандері К., Махал А. та Нарвані А. (2012) [4] розробили модель зрілості управління безперебійністю бізнесу для банківської галузі (BCM) Об'єднаних Арабських Еміратів, що дозволяє банкам оцінювати та покращувати процеси BCM, забезпечуючи ефективну підготовку до надзвичайних ситуацій та знижуючи критичні ризики.

За підходом науковців модель зрілості BCM має чотири рівні: початковий, удосконалений, досвідчений та лідерський, кожен з яких включає різні аспекти BCM, які банки можуть розвивати та вдосконалювати для підвищення ефективності антикризового менеджменту. Використання цієї моделі може допомогти банкам зменшити ризики та забезпечити безперебійну роботу в умовах над-

звичайних ситуацій, що може позитивно вплинути на їх репутацію та стійкість.

Ароніс С. та Стратопулос Г. (2016) [2] досліджують систему забезпечення безперебійності діяльності в Європейському банку та формують практичний інструментарій підвищення її ефективності. Вони зазначають, що реалізація ефективної BCM вимагає впровадження системи управління, що повинна включати планування, оцінку ризиків, розробку стратегій відновлення та впровадження тестування. Важливим є висновок науковців про те, що оцінка ефективності системи управління BCM має включати аналіз результатів тестувань та регулярну переоцінку ризиків.

Юнг Ю., Рю С. та Ченг К. (2021) [3] досліджують фактори, що впливають на впровадження системи BCM в банках. Вони наголошують на важливості організаційного та інформаційного забезпечення цих процесів, зокрема внутрішньому узгодженні та співпраці між різними департаментами та рівнями управління, наявності підтримки керівництва та залучення всіх співробітників до впровадження BCM. Також вони визначили важливість регулярного тестування та оновлення BCM для її ефективності та відповідності умовам операційного середовища.

Вівєка С. (2023) [5] аналізує досвід управління безперебійністю бізнесу в банківській галузі, набутий під час пандемії COVID-19, що стала викликом для оновлення підходів до BCM, зокрема, забезпечення гнучкості та адаптивності в умовах надзвичайних ситуацій. Ключовими факторами ефективності BCM, визначеними науковцем, які доцільно врахувати в поточній діяльності банків України, є мобільність та віддалена робота, та формування плану безперебійності роботи з постачальниками послуг та партнерами, оскільки на них також можуть вплинути надзвичайні ситуації.

Отже, узагальнивши зазначене, можна зробити висновок, що закордонні науковці концентрують увагу на визначенні вимог до процесів та процедур BCM, щоб забезпечити ефективне досягнення поставлених перед цією системою цілей.

Узагальнюючи напрацювання вітчизняних науковців, можна зробити висновок, що вони вивчають методологію та інструментарій BCM з урахуванням специфіки банківської фінансової системи, визначають, як кращі світові практики можуть бути перенесені в практику діяльності українських банків та регулятора.

Так, Безродна О.С. [6] визначила, що розробка ВСР дозволяє банку забезпечити безперервну роботу в умовах негативних зовнішніх факторів та зменшити можливі витрати на відновлення діяльності після їх виникнення. Досягнення цих цілей можливе, якщо ВСР розроблений з урахуванням особливостей банку, його інфраструктури та процесів, а також найбільш ймовірних ризиків та можливих наслідків їх реалізації. Як і закордонні науковці, авторка виділяє ключові етапи ВСР, а саме: оцінку ризиків, визначення критичних процесів, встановлення потреб у відновленні роботи, розробку планів відновлення та тестування.

Бодрецький М.В. (2020) [7] визначив, доцільним для банків є об'єднання плану діяльності банку та плану фінансування банку в кризових в єдиний документ. При цьому план фінансування в кризових умовах потребує тестування на регулярній основі.

У поточний момент дослідження в цьому напрямі були активізовані через руйнівний вплив війни на стійкість банків України.

Так, Заруцька О.П., Новікова Л.Ф. [8] наголошують на тому, що «...значної уваги заслуговує прийнята НБУ у 2019 році Постанова «Про затвердження Положення про плани відновлення діяльності банків України та банківських груп», завдяки якій вітчизняні банки мали можливість здійснити апробацію заходів з відновлення діяльності задовго до реальних зовнішніх шоків». Вони наголошують на важливості регулярної перевірки та оновлення планів відновлення діяльності, оскільки це допоможе забезпечити ефективність діяльності банків та відповідність сучасним тенденціям розвитку банківської системи країни, які відбуваються в складних умовах реалізації зовнішніх шоків, що пов'язані із військовою агресією Російської Федерації на території України, та як наслідок падінням ВВП, впливом робочої сили та капіталів за кордон, а також розривом економічних зв'язків [8].

Формування систем ВСМ та ВСР має враховувати міжнародні рекомендації та кращі світові практики, зокрема: стандарти ISO 22313:2020 «Безпека та стійкість. Системи управління безперервністю бізнесу. Наставови щодо використання» та ISO 31000:2018 «Менеджмент ризиків — Принципи та загальні вимоги»; Директиву 2014/59/EU про відновлення та санацію банків (BRRD); рекомендації Базельського комітету з банківського нагляду щодо принципів управління ризиками, які зокрема охоплюють ризики, пов'язані з неперервною діяльністю банків. Ці документи надають розширений набір вимог та рекомендацій, що допомагають банкам розробляти та виконувати ефективні плани забезпечення безперервної діяльності в кризових ситуаціях, включаючи воєнні конфлікти.

НБУ на основі кращих світових практик також розробляє рекомендації та встановлює власні вимоги щодо запровадження планів відновлення

діяльності банків України та банківських груп (постанова правління НБУ від 18.07.2019 № 95) та надає Методичні рекомендації щодо планування в банках України заходів на випадок виникнення непередбачених обставин (постанова правління НБУ від 08.09.2008 № 271).

Попри наукові здобутки, отримані вітчизняними та закордонними науковцями, а також напруження органів банківського регулювання та нагляду, планування безперервної діяльності має постійно вдосконалюватись та враховувати нові ризики та загрози для безперервного функціонування банків в умовах війни.

Зазначене актуалізує потребу в розвитку методології розроблення планів забезпечення безперервної діяльності, а також в удосконаленні окремих методів, інструментів та процедур, зокрема впровадження нових методик оцінки ризиків та стратегії забезпечення безперервної діяльності, що враховують наслідки війни, визначення відповідності наявних стратегій ВСР поточним умовам функціонування банків; розроблення механізмів для оперативного реагування тощо.

**Метою статті** є виявлення та аналіз головних цілей та завдань, що стоять перед системою забезпечення безперебійності діяльності банку, визначення технології, основних умов та заходів, що забезпечать підвищення її ефективності.

**Виклад основного матеріалу.** Повномасштабна військова агресія негативно впливає на банківську систему України, оскільки її економічні та соціальні наслідки збільшують мінливість прибутку, ймовірність реалізації ризиків, ймовірність дефолту, і як результат посилюють крихкість банківської системи.

У цих умовах для банків одним із ключових інструментів антикризового менеджменту є якісний план забезпечення безперервної діяльності банку, що має на меті забезпечення його повноцінного функціонування за основними напрямками та виконання критичних функцій попри вплив негативних факторів.

Основними цілями ВСР є забезпечення:

- захисту життя, безпеки та фінансових інтересів працівників банку та його клієнтів;
- стійкості та безперервності бізнес-процесів банку, щоб уникнути значних перерв у наданні послуг та зменшити негативний вплив на фінансові показники банку;
- дотримання регуляторних вимог;
- підвищення довіри клієнтів до банку та його послуг через ефективний захист від потенційних ризиків та загроз;
- дотримання стандартів безпеки даних та захисту інформації;
- забезпечення своєчасного та ефективного відновлення нормальної діяльності банку після кризової ситуації.





Рис. 1. Модель розроблення ВСР  
Джерело: розроблено автором



ВСР банку в умовах війни має свої особливості, оскільки вона генерує абсолютно нові загрози безперервності діяльності, пов'язані з масштабними руйнуваннями інфраструктури, необхідної для функціонування банків та їх зв'язку з клієнтами, іншими фінансовими установами, регулятором, а також втратами активів, особливо в регіонах активних бойових дій та на прифронтових територіях.

Зважаючи на це, вони мають враховувати можливі сценарії, які можуть статися під час війни, такі як: необхідність евакуації з небезпечних зон та зон бойових дій, щоб забезпечити безпеку та здоров'я всіх осіб, які евакуюються; потреба в обладнанні резервних місць для діяльності банку в разі евакуації або знищення головного офісу; забезпечення безпеки та захисту інформації банку, включаючи захист від кібератак та інших форм кіберзлочинності; процедури для забезпечення належного запасу ресурсів та матеріалів для діяльності банку тощо.

Узагальнюючи напрацювання науковців, ми запропонували наступну конфігурацію розроблення ВСР, схематично зображені на рисунку 1.

Отже запропонована нами модель розроблення ВСР — це сукупність організаційно-структурної (об'єкту та суб'єкту) та функціональної (принципи, процеси та інструменти планування) підсистем, в результаті взаємодії яких забезпечується:

- 1) ідентифікація всіх наявних та потенційних загроз діяльності банку, які можуть виникнути під час війни. При ідентифікації загроз слід враховувати специфіку діяльності банку, його географічне розташування, ринкові умови та інші фактори;
- 2) визначення основних напрямів діяльності, критичних функцій, критично важливих контрагентів та установ, які мають найбільший вплив на банківський бізнес. Саме на цих сферах діяльності банку, що найбільшою мірою вразливі до впливу загроз та ризиків, має бути сконцентрований комплекс антикризових заходів (заходів раннього реагування та стратегій відновлення);
- 3) оцінка ризиків, аналіз можливого впливу загроз та ризиків на діяльність банку та його клієнтів, в тому числі стрес-тестування;
- 4) розроблення варіативних планів відновлення діяльності відповідно до результатів стрес-тестування. Вони мають містити в собі стратегії та реальні плани дій у разі кризових ситуацій для відновлення критичних процесів банку. В умовах війни вони додатково мають передбачати:

- резервування критичних ресурсів, таких як електроенергія, вода, інтернет-зв'язок, щоб забезпечити безперервну роботу систем. Резервні копії даних мають зберігатись у безпечному місці, щоб уникнути їх втрати;
  - належну організацію комунікацій, включаючи зв'язок з клієнтами, регуляторами та іншими суб'єктами, які можуть бути задіяні в умовах війни. Комунікаційні канали повинні бути надійними та забезпечувати конфіденційність інформації;
  - визначення ролей та відповідальності працівників банку, створення кризового штабу та надання йому повноважень;
- 5) тестування плану;
  - 6) періодична оцінка ефективності планів та процедур дій у разі кризових ситуацій, внесення змін та оновлення планів за потреби.

**Висновки.** Управління банком в умовах війни передбачає визначення антикризових стратегій та тактик з урахуванням впливу її потенційних наслідків на фінансову стійкість та спроможність банку виконувати свої зобов'язання. У цих умовах виникає необхідність у розробленні плану забезпечення безперервної діяльності, який є необхідним інструментом для підтримки стійкої роботи банку в умовах кризових ситуацій.

Зважаючи на критично важливу роль цього інструмента, автором запропонована модель розроблення ВСР як взаємопов'язаної сукупності організаційно-структурної (об'єкту та суб'єкту) та функціональної (принципи, процеси та інструменти планування) підсистем.

Їх взаємодія має забезпечити: ідентифікацію наявних та потенційних загроз діяльності банку; визначення основних напрямів діяльності, критичних функцій, критично важливих контрагентів банку; аналіз можливого впливу загроз та ризиків на банк та клієнтів; розроблення планів відновлення діяльності відповідно до результатів стрес-тестування; періодичне тестування та оцінку ефективності планів та процедур дій у разі кризових ситуацій, внесення змін та оновлення планів за потреби.

Якщо ВСР був розроблений та впроваджений належним чином, то можна очікувати наступні результати: забезпечення безперервності діяльності банку в умовах війни, що дозволить зберегти фінансову стійкість та довіру клієнтів; зменшення інформаційного ризику та забезпечення швидкого відновлення операцій після кібератак та кібершахрайств; зниження масштабів втрат, пов'язаних з реалізацією фінансових ризиків.

### Література

1. Arduini F., Morabito V. Business continuity and the banking industry. *Communications of the ACM*. 2010. № 53(3). P. 121–125.
2. Aronis S., Stratopoulos G. Implementing business continuity management systems and sharing best practices at a European bank. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. 2016. № 9(3). P. 203–217.
3. Jung Y., Ryoo S., Cheung C.A. Study on the Operational Factors of Case Study for intenalization in the Business Continuity Management System in Commercial Bank. *International Journal of Crisis & Safety*. 2021. № 6(2). P. 56–67.
4. Randeree K., Mahal A., Narwani A. A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal*. 2012. № 18(3). P. 472–492.
5. Viveka S. Lessons learnt from COVID-19 for business continuity management in banking sector. In *Building Resilient Organizations*. Routledge. 2023. P. 241–251.
6. Безродна О.С. Планування відновлення діяльності банків як напрям мінімізації ризику зміни їх фінансової стійкості. Фінансово-економічна інтеграція України: вплив на соціально-економічний розвиток держави та регіонів: матеріали наукового круглого столу, 28 квіт. 2020 р. Х., 2020. С. 5–7.
7. Бодрецький М.В. Принципи планування відновлення діяльності банку та фінансування в кризових ситуаціях. *Економічні студії*. 2020. № 4(30). С. 7–12.
8. Заруцька О.П., Новікова Л.Ф. Управління банківськими ризиками та заходи відновлення діяльності в умовах потужних зовнішніх викликів. *Науковий погляд: економіка та управління*. 2022. № 2(78). С. 110–119.

### References

1. Arduini F., Morabito V. Business continuity and the banking industry. *Communications of the ACM*. 2010. № 53(3). P. 121–125.
2. Aronis S., Stratopoulos G. Implementing business continuity management systems and sharing best practices at a European bank. *Journal of Business Continuity & Emergency Planning*. 2016. № 9(3). P. 203–217.
3. Jung Y., Ryoo S., Cheung C.A. Study on the Operational Factors of Case Study for intenalization in the Business Continuity Management System in Commercial Bank. *International Journal of Crisis & Safety*. 2021. № 6(2). P. 56–67.
4. Randeree K., Mahal A., Narwani A. A business continuity management maturity model for the UAE banking sector. *Business Process Management Journal*. 2012. № 18(3). P. 472–492.
5. Viveka S. Lessons learnt from COVID-19 for business continuity management in banking sector. In *Building Resilient Organizations*. Routledge. 2023. P. 241–251.
6. Bezrodna O.S. Planuvannya vidnovlennia diialnosti bankiv yak napriam minimizatsii ryzyku zminy yikh finansovoi stiiikosti. *Finansovo-ekonomichna intehratsiia Ukrainy: vplyv na sotsialno-ekonomichnyi rozvytok derzhavy ta rehioniv: materialy naukovooho kruhloho stolu, 28 kvit. 2020 r. Kh., 2020. S. 5–7.*
7. Bodretskyi M.V. Pryntsypy planuvannya vidnovlennia diialnosti banku ta finansuvannya v kryzovykh situatsiakh. *Ekonomichni studii*. 2020. № 4(30). S. 7–12.
8. Zarutska O.P., Novikova L.F. Upravlinnia bankivskymy ryzykamy ta zakhody vidnovlennia diialnosti v umovakh potuzhnykh zovnishnykh vyklykiv. *Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia*. 2022. № 2(78). S. 110–119.

УДК 351:796.011.1:615.825

**Тарасенко Олексій Сергійович**

*кандидат економічних наук, докторант*

*Київський національний університет технологій та дизайну*

**Tarasenko Oleksiy**

*Candidate of Economic Sciences, Doctoral Student*

*Kyiv National University of Technologies and Design*

ORCID: 0000-0003-3024-1385

**Кирчата Ірина Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки і підприємництва*

*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

**Kurchata Iryna**

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the*

*Department of Economics and Entrepreneurship*

*Kharkiv National Automobile and Highway University*

ORCID: 0000-0002-0270-1586

**Приходько Ольга Миколаївна**

*кандидат наук з державного управління, доцент, директор*

*Учбово-методичного центру післядипломної освіти та підвищення кваліфікації*

*Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара*

**Prykhodko Olga**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Director of the*

*Educational and Methodological Center of*

*Postgraduate Education and Skills Development*

*Oles Honchar Dnipro National University*

ORCID: 0000-0002-4999-5964

**Берестяна Тетяна Володимирівна**

*заступник директора*

*Навчально-наукового інституту захисту інформації*

*Державний університет телекомунікацій*

**Berestiana Tetiana**

*Deputy Director of the*

*Educational and Scientific Institute of Information Protection*

*State University of Telecommunications*

ORCID: 0009-0007-1455-234X

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8947

## ПЕРСПЕКТИВИ ІНТЕГРАЦІЇ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ОСВІТНІЙ ПРОСТІР

## PROSPECTS FOR THE INTEGRATION OF UKRAINIAN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS INTO THE EUROPEAN EDUCATION AREA

**Анотація.** У статті розглянуто перспективи інтеграції закладів вищої освіти України в європейський освітній простір. Констатовано, що історичним моментом в історії України став 23 червня – представники всіх 27 країн ЄС проголосували за надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС. Це значно розширило перелік сучасних європейських інструментів підтримки учасників освітнього процесу в Україні. Як приклад, розглянуто ці інструменти: Science4Refugees, Erasmus, Horizon Europe тощо. Наведено статистичні дані, що характеризують сучасний стан освітньої інфраструктури України, яка зазнала значних руйнувань внаслідок воєнних злочинів Росії. Описано основні заходи, які вживає команда МОН України та партнери з ЄС для забезпечення сталості та безперервності навчального процесу українських студентів-біженців за кордоном. Проаналізовано шляхи інтеграції закладів вищої освіти України в європейський освітній простір: розширення програм обміну студентами та викладачами, програм подвійних дипломів, індивідуальних грантових програм. Запропоновано напрями удосконалення навчального процесу та методики навчання в університетах України відповідно до вимог європейського освітнього простору. Проаналізовані кроки допомоги європейських міністрів у воєнний період учасникам освітнього процесу: надання освітніх послуг вимушено евакуйованим громадянам України; інтеграція українських студентів-біженців до системи освіти європейських країн; психологічний супровід та соціалізація студентів у країнах ЄС; напрями диверсифікації фінансових інструментів допомоги системі освіти України, а також посилення співпраці та участі у спільних міжнародних наукових проєктах; здійснення студентського академічного обміну та мобільності програми та ін. Зауважено стосовно необхідності збереження унікальних рис, особливо багату культурно-історичну спадщину, української системи освіти і науки в процес європейської інтеграції.

**Ключові слова:** освітній простір, навчальний процес, науковий проєкт, грант, академічний обмін.

**Summary.** The article examines the prospects for the integration of higher education institutions of Ukraine into the European educational space. It was established that June 23 was a historic moment in the history of Ukraine – representatives of all 27 EU countries voted to grant Ukraine the status of a candidate for EU membership. This significantly expanded the list of modern European tools for supporting participants in the educational process in Ukraine. As an example, these tools are considered: Science4Refugees, Erasmus, Horizon Europe, etc. Statistical data characterizing the current state of the educational infrastructure of Ukraine, which has undergone significant destruction as a result of Russia's war crimes, is provided. The main measures taken by the team of the Ministry of Education and Culture of Ukraine and partners from the EU to ensure the stability and continuity of the educational process of Ukrainian refugee students abroad are described. Ways of integrating higher education institutions of Ukraine into the European educational space are analyzed: expansion of student and teacher exchange programs, double degree programs, individual grant programs. Directions for improving the educational process and teaching methods in Ukrainian universities in accordance with the requirements of the European educational space are proposed. The analyzed steps of European ministers' assistance during the war period to participants in the educational process: provision of educational services to forcibly evacuated citizens of Ukraine; integration of Ukrainian refugee students into the education system of European countries; psychological support and socialization of students in EU countries; directions for diversification of financial instruments to help the education system of Ukraine, as well as strengthening cooperation and participation in joint international scientific projects; implementation of student academic exchange and program mobility, etc. The need to preserve the unique features, especially the rich cultural and historical heritage, of the Ukrainian system of education and science in the process of European integration was noted.

**Key words:** educational space, educational process, scientific project, grant, academic exchange.

**Постановка проблеми.** У сучасному світі, який швидко змінюється, і характеризується такими постійними викликами, як пандемія COVID-19 і збройна агресія Росії проти України у 2022 році, потреба в глобальних змінах у вищій освіті стала як ніколи актуальною. Інтеграція національних систем освіти в єдиний глобальний освітній простір стала необхідною, що відповідає вимогам часу. Це вимагає суттєвої трансформації підходів до навчання та впровадження різноманітних платформ дистанційного навчання.

Справді історичним моментом став якісно новий етап відносин між Україною та ЄС у 2022 році, коли 23 червня представники всіх 27 країн ЄС проголосували за надання Україні статусу кандидата на членство в ЄС. До цього дня Україна пройшла досить тривалий і складний час, було проведено численні реформи в різних сферах життя, але безумовне прагнення приєднатися до європейської

родини як брутальне вторгнення російської армії на територію суверенної України та спроба анексії її території 24 лютого 2022 року (відразу на 5-й день після вторгнення російських військ Україна подала заявку на членство в ЄС). Таким чином, ЄС вперше у своїй історії дав зелене світло для європейської інтеграції зруйнованій війною країні, частина території якої тимчасово окупована.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням процесів інтеграції закладів вищої освіти України в європейський освітній простір займаються багато українських науковців. В рамках нашого дослідження відокремимо найбільш значимі.

Кручек О. А. констатує: «під час приєднання України до Болонського процесу (2005 рік) не було проведено відповідної інформаційної роз'яснювальної кампанії серед суспільства та при відсутності політичної волі, не було проведено швидкого



реформування національної освіти в цілому, адже майбутній студент починає навчання із дошкільного освітнього закладу, й продовжує його у школі» [1].

Грузинська І. визначає: «приєднання до Болонського процесу є ключовим принципом публічної політики України у сфері забезпечення якості вищої освіти, який вимагає запровадження ряду важливих державно-політичних заходів, спрямованих на адаптацію вітчизняних управлінських та нормативних систем до стандартів європейського простору вищої освіти» [2]. Особливою мірою значене стосується розгортання системи забезпечення якості вищої освіти, оскільки зазначена проблема характеризується винятковою актуальністю і недостатньою відпрацьованістю, як в державно-управлінському, правовому, організаційному, так і в науковому та методичному аспектах [2].

Гринюк С. П. та Зайцева І. В. зробили висновок, що міжнародне співробітництво закладів вищої освіти України є невід'ємною складовою частиною інтеграції України до Європейського простору вищої освіти, важливим чинником посилення її конкурентоспроможності на ринку освітніх послуг, що неухильна інтеграція системи вищої освіти України в Європейський простір вищої освіти сприяє підвищенню позицій вітчизняних університетів у міжнародних рейтингах [3]. Визначено перспективи розвитку досліджуваного феномену в Україні та робиться акцент на посиленні дослідницького потенціалу, зорієнтованого на розв'язання проблем трансформації вищої освіти в контексті сучасних тенденцій, важливості відповідного спрямування тематики фундаментальних наукових досліджень [3].

Сілкова О., Макаренко О. та Макаренко В. проаналізували загальноєвропейську стратегію єдиного освітнього простору направлену на вдосконалення підготовки конкурентоздатності та висококваліфікованих професійних кадрів, виокремлено її основні напрямки: загальний, постійний доступ до навчання, розробка ефективних методів викладання, самоосвіти, легкий доступ до високоякісної інформації, надання навчальних знань за допомогою інформаційних технологій [4].

Желанова В. довела, що інтеграційні процеси в освітньому просторі України пов'язані з явищем поліпідхідності, як єдності системного, діяльнісного, аксіологічного, акмеологічного, компетентнісного, суб'єктного, технологічного, середовищного та інших наукових підходів [5].

Незважаючи на велику кількість публікацій у сфері педагогіки, питання інтеграції закладів вищої освіти України в європейський освітній простір потребують подальшого розвитку на основі постулатів інтеграції суспільства. Це пов'язано з тим, що існує певна прогалина в теоретичних знаннях щодо перспектив розвитку процесів інтеграції України та Європи післявоєнного відновлення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження перспектив інтеграції закладів вищої освіти України в європейський освітній простір.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасне суспільство змінює всі сфери людської діяльності. Національні системи освіти європейських країн сформувалися до середини ХХ століття і не встигали за вимогами сучасності. Наприкінці 1980-х років для вирішення цієї проблеми в Європі було запроваджено концепцію загальноєвропейського освітнього простору.

Проте інерційний розвиток освіти і науки в Україні за період її незалежності призвело до їх віддалення від реальних потреб держави, суспільства та економіки.

Освіта вважається загальною духовною сферою, що характеризується ціннісними орієнтаціями. Застосування сучасних педагогічних технологій удосконалює передачу досвіду попередніх поколінь молодим європейцям. Приєднання до єдиного європейського простору вищої освіти відкриває багато перспектив для розвитку освіти в Україні з очевидними перевагами для студентів, викладачів, дослідників та молодих спеціалістів. Однак це також створює багато проблем. Першочерговими завданнями, які стоять перед національною вищою школою, є прийняття моделей освіти, які відповідають «болонським» принципам, відповідають національним традиціям та інтересам України, побудова комплексної системи забезпечення якості.

Створення якісної системи вищої професійної освіти є життєво необхідним. Удосконалення навчального процесу та методики навчання в університетах можна досягти, беручи до уваги такі фактори:

- 1) ринок освітніх послуг перенасичений пропозиціями різноманітних державних і недержавних навчальних закладів (особливо у сфері економіки, юриспруденції, психології);
- 2) громадяни та бізнес підвищили вимоги до якості освіти;
- 3) з'явилися нові технічні та методичні можливості отримання освітніх послуг;
- 4) потреби населення стали більш різноманітними у виборі освітніх послуг;
- 5) всі заклади вищої освіти захищають свої сегменти і змушені боротися за потенційний контингент студентів.

У звіті Управління Верховного комісара ООН у справах біженців [6], за результатами репрезентативного опитування, яке було проведено у серпні-вересні 2022 року, 73% батьків повідомили, що віддадуть своїх дітей до формальної школи в межах їх поточної країни перебування, а 18% повідомили, що надають перевагу тому, щоб їхні діти продовжували дистанційне навчання за українською програмою. Головними причинами, чому

батьки не віддають дітей до місцевих шкіл вказували наступні: не мають наміру залишатися у країні перебування 21%, мовний бар'єр — 15% [6].

У Офісі освітнього омбудсмена України у серпні 2022 року провели опитування батьків дітей, які навчалися за кордоном у минулому навчальному році [7]. Участь у цьому опитуванні взяли 7921 батьків здобувачів освіти. Більшість опитаних батьків, які зараз знаходяться зі своїми дітьми за кордоном, раніше чи пізніше планують повернутися в Україну — 82,5% (6537). Ще 37,9% (3004) опитаних планують повернутися, але не знають, коли це зробити: 12% (953) опитаних ще не визначилися або вагаються, чи повертатися; 3,9% (308) — не планують повертатися та хочуть залишитися за кордоном; 1,6% (123) опитаних вказували, що не знають, коли повернуться або повернуться тоді, коли буде безпечно.

Протягом останніх років на основі кращого досвіду освітніх реформ у країнах ЄС в Україні проведено ряд освітніх реформ, спрямованих насамперед на оптимізацію вітчизняної закладів освіти, підвищення їх потенціалу та якості надаваних освітніх послуг. Проте самі навчальні заклади та вчителі стали для російських загарбників не випадковою мішенню, окупанти свідомо знищували все, що стосувалося виховання та патріотичного виховання вільної української нації.

Освітня інфраструктура України зазнала і продовжує зазнавати масових руйнувань. Так, за півріччя вторгнення агресора в Україну постраждали понад 2,5 тисячі навчальних закладів, з них щонайменше 300 були повністю зруйновані (насправді майже 50% усіх навчальних закладів — школи).

У важких умовах військового стану Міністерство освіти і науки України (МОН України), як центральний виконавчий орган, відповідальний перед суспільством за сталий та інноваційний розвиток системи освіти і науки України на національному, європейському та світовому рівнях, зробив і продовжує робити все можливе для організації безперервності та безпеки освітнього процесу українських учнів та студентів на території України, а також для всіх студентів-біженців за кордоном [8].

З цієї причини було організовано серію онлайн-зустрічей з міністрами освіти європейських країн для обговорення першочергових кроків допомоги Україні, під час яких сторони обговорили такі питання [8]:

- надання освітніх послуг вимушено евакуйованим громадянам України, створення необхідних умов для дистанційного навчання за українськими програмами (наприклад, платформа Всеукраїнської школи онлайн);
- інтеграція українських студентів-біженців до системи освіти європейських країн, зокрема можливість зарахування отриманих знань, нави-

чок, оцінювання та взаємне визнання в системах освіти ЄС та України;

- психологічний супровід та соціалізація студентів у країнах ЄС;
- організація тимчасових екзаменаційних пунктів для проведення основної та додаткової сесії національного мультипредметного тестів (НМТ) рамках вступної кампанії 2022/23 навчального року;
- напрямки диверсифікації фінансових інструментів допомоги системі освіти України, а також посилення співпраці та участі у спільних міжнародних наукових проєктах;
- здійснення студентського академічного обміну та мобільності програми та ін.

Ще однією важливою темою двосторонніх зустрічей стало припинення співпраці з російськими організаціями у сфері досліджень, науки та інновацій, у чому Європа підтвердила свою цілковиту згоду з Україною.

На тлі повномасштабного російського вторгнення в Україну, Європейські партнери пропонують сучасні європейські інструменти підтримки українських учнів, студентів, викладачів, науковців та всіх працівників науки і освіти. Розглянемо деякі з них.

Європейська Комісія запустила портал ERA4Ukraine для надання інформаційних та допоміжних послуг українським науковцям, які через війну змушені виїхати за кордон. Портал об'єднує ініціативи на рівні ЄС, окремих країн та неурядових організацій. На порталі представлена інформація про визнання дипломів, актуальні вакансії, соціальну допомогу, пропозиції житла для науковців та їх сімей тощо.

Science4Refugees і портал EURAXESS надають дослідницькі стажування для біженців, роботу на неповний або повний робочий день, а також доступ до Європейського дослідницького співтовариства. Українські дослідники мають право скористатися ініціативою Science4Refugees без наявності статусу біженця.

Українським установам надається вільний доступ до повнотекстових електронних ресурсів, доступних у рамках проєкту Research4Life (зокрема, Dimensions — наукометричної платформи від компанії «Digital Science», Scopus — однієї з найбільших реферальних баз наукових цитат від «Elsevier» компанія ProQuest Dissertations & Theses Global (PQDT) — найповніша у світі колекція мультидисциплінарних дисертацій і тез від компанії «ProQuest»). За півріччя 2022 року понад 500 українські установи скористалися своїм правом і зареєструвалися на цьому ресурсі, а кількість баз даних на платформі Research4Life для українських дослідників зростає до 40.

Це дослідження стало спробою зробити короткий огляд деяких успішних ініціатив та проєктів, реалізованих у сфері освіти та науки в контексті

інтеграції з ЄС, незважаючи на триваючу активну військову діяльність на території України.

На основі проведеного аналізу нами розроблено ряд пропозицій, які сприятимуть євроінтеграції української освіти і науки, зокрема: продовження розпочатих реформ у сфері освіти і науки України на основі передового європейського досвіду; підвищення рівня володіння англійською мовою та цифрових навичок студентів і викладачів; розвиток мережі освітніх хабів як в Україні, так і за кордоном; залучення іноземних інвестицій у відбудову пошкодженої освітньої інфраструктури; оновлення дорожньої карти інтеграції науково-інноваційної системи України до Європейського дослідницького простору; зміцнення міжнародного співробітництва та збільшення участі українських науковців у дослідженнях та інноваціях ЄС програми (наприклад, Erasmus, Horizon Europe тощо); комерціалізація інтелектуальної власності та активізація співпраці науки та бізнесу; підвищення публікаційної активності українських дослідників у наукових виданнях, які включені до баз даних Scopus та Web of Science тощо.

Важливо також враховувати необхідність надання психологічної допомоги учасникам навчального процесу як під час бойових дій, так і після їх закінчення. Водночас важливо, щоб українська система освіти і науки, в процес європейської інтеграції, зберегла свої унікальні риси, зокрема багату культурно-історичну спадщину.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Розвиток освіти і науки має вирішальне значення для вирішення сучасних викликів, таких як досягнення медицини, цифровізація, високотехнологічні галузі, енергозберігаючі технології, та забезпечення верховенства права. Без якісної освіти і науки неможливо ефективно вирішувати ці проблеми.

В Україні євроінтеграційні процеси у вищій освіті можуть бути прискорені шляхом підвищення ролі як державного, так і університетського менеджменту у створенні оптимальних умов і стимулів для міжнародної співпраці. Щоб досягти цього, уряд має забезпечити кращу фінансову підтримку закладів вищої освіти та сприяти їх міжнародній співпраці. Крім того, важливо оновити перелік спеціальностей, щоб він відповідав сучасній вітчизняній та міжнародній праці потреби ринку.

Вищі навчальні заклади мають запровадити новітні моделі організації навчання та технології навчання, запропонувати навчання викладачів і студентів євроінтеграції та участі в європейських освітніх програмах, запровадити викладання предметів іноземними мовами. Встановлення партнерства з європейськими університетами може сприяти інтеграції у світовий освітній простір. Цього можна досягти шляхом залучення іноземних викладачів до викладання у вітчизняних університетах, сприяння програмам обміну студентами та викладачами, заохочення участі студентів у програмах подвійних дипломів, обміни та індивідуальні грантові програми.

Тому, незважаючи на безпрецедентну жорстокість російських агресорів щодо українського народу, ці події призвели до прискорення процесів інтеграції України в Європейський освітньо-інноваційний простір, посилення гармонізації законодавства України з директивами ЄС, збільшення кількості міжнародних грантів та співробітництва між Україною та Європою. ЄС повністю підтримує Україну і вже зробив важливі кроки, зокрема фінансову підтримку для розвитку національної системи освіти та науки. Однак це дуже багатогранна та всеосяжна тема, особливо під час дії військового стану, тому вона буде в центрі нашого наступного дослідження.

### Література

1. Кручек О.А. Інтеграція національної освіти у європейський освітній простір: проблеми та перспективи розвитку. *Sciences of Europe*. 2021. № 70(3). С. 13–19.
2. Грузинська І. Понятійно-категоріальний апарат дослідження проблеми публічної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти як чинника інтеграції України до європейського освітнього простору. *Молодий вчений*. 2022. № 3(103). С. 43–48.
3. Гринюк С.П., Зайцева І.В. Міжнародне співробітництво закладів вищої освіти як складник інтеграції України в Європейський простір вищої освіти. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова*. 2022. С. 50–56.
4. Сілкова О., Макаренко О., Макаренко В. Інтеграції вищої освіти України у міжнародний освітній простір шляхом цифровізації в умовах військового стану. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 1(7). С. 610–621.
5. Желанова В. Напрями реалізації стратегії інтеграції в сучасній освіті України. *Нові технології навчання*. 2020. № 94. С. 132–137.
6. Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine #2. UNHCR. 2022. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/95767> (дата звернення: 25.05.2023).
7. Чим закордонні школи відрізняються від українських? Результати опитування батьків, чії діти знаходяться за кордоном. *Освітній омбудсмен України*. 2022. URL: <https://eo.gov.ua/chym-zakordonni-shkoly-vidrizniaiutsia>

vid-ukrainskykh-rezultaty-opytuvannia-batkiv-chyi-dity-znakhodiatsia-za-kordonom/2022/08/23/ (дата звернення: 25.05.2023).

8. Бабакіна О.О. Сучасні тенденції розвитку системи підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників закладів вищої освіти України в контексті євроінтеграції. Духовність особистості: методологія, теорія і практика. 2020. № 98(5). С. 16–30.

#### References

1. Kruchek O. A. Integration of national education into the European educational space: problems and development prospects. *Sciences of Europe*. 2021. Vol. 70, No. 3. P. 13–19. [in Ukrainian].
2. Gruzynska I. Conceptual-categorical apparatus of the study of the problem of public policy in the sphere of ensuring the quality of higher education as a factor of Ukraine's integration into the European educational space. *Young scientist*. 2022. Vol. 3, No. 103), P. 43–48. [in Ukrainian].
3. Hryniuk S. P., Zaitseva I. V. International cooperation of higher education institutions as a component of Ukraine's integration into the European area of higher education. *Scientific journal of the M. P. Drahomanov NPU*. 2022. P. 50–56. [in Ukrainian].
4. Silkova O., Makarenko O., Makarenko V. Integration of higher education of Ukraine into the international educational space through digitalization under martial law. *Herald of science and education*. 2023. Vol. 1, No. 7. P. 610–621. [in Ukrainian].
5. Zhelanova V. Directions of implementation of integration strategy in modern education of Ukraine. *New learning technologies*. 2020. Vol. 94. P. 132–137. [in Ukrainian].
6. Lives on Hold: Intentions and Perspectives of Refugees from Ukraine #2. UNHCR. 2022. URL: <https://data.unhcr.org/en/documents/details/95767> (Accessed 25 May 2023). [in English].
7. How do foreign schools differ from Ukrainian ones? Results of a survey of parents whose children are abroad. *Educational Ombudsman of Ukraine*. 2022. URL: <https://eo.gov.ua/chym-zakordonna-shkoly-vidrizniaiutsia-vid-ukrainskykh-rezultaty-opytuvannia-batkiv-chyi-dity-znakhodiatsia-za-kordonom/2022/08/23/> (Accessed 25 May 2023). [in Ukrainian].
8. Babakina O. O. Modern trends in the development of the system of professional development of scientific and pedagogical staff of higher education institutions of Ukraine in the context of European integration. *Personal spirituality: methodology, theory and practice*. 2020. Vol. 98, Vol. 5. P. 16–30. [in Ukrainian].



УДК 658.11:334.012.64

**Федько Іванна Василівна**

*аспірант кафедри економічної теорії  
Київського національного економічного  
університету імені Вадима Гетьмана*

**Fedko Ivanna**

*Postgraduate Student of the Department of Economic Theory  
Kyiv National University of Economics named after Vadym Hetman*  
ORCID: 0000-0002-2467-5585

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8908

## **ВИЗНАЧЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В СУЧАСНИХ ЕКОНОМІЧНИХ УМОВАХ**

### **DETERMINATION OF THE STATE OF DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN MODERN ECONOMIC CONDITIONS**

**Анотація.** Вступ. Малий та середній бізнес є основною складовою економіки держави. Малі та середні підприємства виконують соціальну функцію, а саме – створення робочих місць для населення та професійне навчання. Малий бізнес – мобільний, швидко реагує на потреби і зміни ринку, є прибутковим, пропонує унікальні товари та послуги. Малий та середній бізнес, індивідуальне підприємництво – це створення нових робочих місць, а також альтернатива найманій праці. Розвиток малого і середнього бізнесу є важливим для формування середнього класу суспільства в сучасних умовах.

Мета. Метою статті є визначення стану розвитку малого та середнього бізнесу в сучасних економічних умовах. Завданнями дослідження є оцінювання проблем основних сегментів підприємництва, вивчення обмежуючих чинників у їх розвитку та діяльності, дослідження потреб для подальшого існування та зростання.

Матеріали і методи. Теоретичною і методологічною основами наукового дослідження є системний підхід до вивчення фундаментальних положень економічної науки стосовно формування малого та середнього бізнесу. У процесі вивчення даної проблематики використано низку загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, основними з яких є наступні: наукової абстракції, монографічний, економіко-статистичні, (для оцінювання індикаторів продовольчої безпеки). У статті також використано графічні прийоми. Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативно правові акти, офіційні матеріали та статистично аналітична інформація, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з проблематики дослідження, результати особистих досліджень автора.

Результати. Висвітлено проблематику розвитку малого і середнього бізнесу в Україні. Проаналізовано стан економіки українського бізнесу в сучасних умовах. Розкрито значення бізнесу в розвитку національної економіки. Наголошено на тому, що розвиток вітчизняного бізнесу відбувається під впливом внутрішніх та зовнішніх факторів.

Окреслено соціальні та економічні функції малого і середнього бізнесу. Проаналізовано статичні показники діяльності малого та середнього бізнесу, а також фізичних осіб-підприємців. На основі проаналізованих праць та досліджень авторами виділено та сформовано п'ять груп проблем, з якими зіштовхується малий та середній бізнес. До цих проблем належать: започаткування діяльності суб'єктів господарювання; фінансування та пошук кредитних коштів; реалізація товарів, послуг та робіт; економічна, політична та суспільна ситуації в Україні; настання форс-мажорних обставин. Розглянуто стан підтримки малого і середнього бізнесу з боку вітчизняного уряду. Досліджено проблемні питання розвитку малого підприємництва в складних соціально-економічних умовах. Проаналізовано сучасний стан розвитку малого підприємництва у результаті запровадження карантину внаслідок війни. З'ясовано визначальні характеристики та проблеми основних сегментів підприємництва: фізичних осіб – підприємців, мікропідприємств, малих підприємств. Розглянуто групу обмежуючих чинників, які справляють вплив на умови здійснення підприємницької діяльності: системні чинники, вплив яких можна усунути або мінімізувати внаслідок реалізації стратегії розвитку підприємництва та основні чинники, які характеризують вплив зовнішнього середовища на підприємництво і формують загальні умови його розвитку. Обґрунтовано важливість державної підтримки розвитку суб'єктів малого підприємництва. Розглянуто реальний

стан підтримки малого і середнього бізнесу з боку вітчизняного уряду. Запропоновано шляхи подолання негативних чинників для малого та середнього бізнесу на перспективу.

Перспективи. В подальших дослідженнях плануємо приділити увагу розробленню ефективного механізму підтримки малого і середнього бізнесу у повоєнний період.

**Ключові слова:** економіка, бізнес, малі і середні підприємства, проблеми, тенденції розвитку, обмежуючі чинники, фінансова допомога, війна, нестабільність релокація, державна підтримка, економічний розвиток.

**Summary.** Introduction. Small and medium-sized businesses are the main component of the state's economy. Small and medium-sized enterprises perform a social function, namely, the creation of jobs for the population and professional training. Small business is mobile, quickly responds to market needs and changes, is profitable, offers unique products and services. Small and medium-sized business, individual entrepreneurship is the creation of new jobs, as well as an alternative to hired labour. The development of small and medium-sized businesses is important for the formation of the middle class of society in modern conditions.

**Purpose.** The purpose of the article is to determine the state of development of small and medium-sized businesses in modern economic conditions. The tasks of the research are the assessment of the problems of the main segments of entrepreneurship, the study of limiting factors in their development and activity, the study of the needs for further existence and growth.

**Materials and methods.** The theoretical and methodological basis of the dissertation research is a systematic approach to the study of the fundamental provisions of economic science regarding the formation of small and medium-sized businesses. In the process of studying this problem, a number of general scientific and special research methods were used, the main of which are the following: scientific abstraction, monographic, economic and statistical (for evaluating food security indicators). Graphic techniques are also used in the article. Legislative and normative legal acts, official materials and statistical analytical information, scientific works of domestic and foreign scientists on the research issues, and the results of the author's personal research became the information base of the research.

**The results.** The article analyses the state of the Ukrainian small and medium-sized business economy in modern conditions. The importance of small and medium-sized business in the development of the national economy is revealed. The authors note that the development of domestic business occurs under the influence of internal and external factors. It investigates the problematic issues of small and medium-sized business development in difficult socio-economic conditions. The current state of development of business entities as a result of the introduction of quarantine as a result of war is analysed. Emphasis is placed on providing jobs for small and medium-sized businesses, as well as other factors that have a direct impact on their activities and development. Attention is paid to the main characteristics of small businesses: prevalence, geographical location, employment, productivity and the predominant field of activity. The defining characteristics and problems of the main segments of entrepreneurship are clarified: individuals – entrepreneurs, micro-enterprises, small enterprises. A group of limiting factors that currently affect the conditions of doing business is considered. The main obstacles to the activities of small businesses are systematized, in particular: lack of access to finance, lack of a state support system, low level of innovation, limited opportunities for exports, excessive tax pressure, corruption. These include: systemic factors, the impact of which can be eliminated or minimized as a result of the implementation of business development strategy and «background» factors that characterize the impact of the external environment on business and form the general conditions of its development. The study substantiates the importance of state support for the development of small and medium-sized businesses. The real state of support of small and medium business by the domestic government is considered – temporary reliefs for business during quarantine: reduction of financial obligations of small businesses to the state, provision of financial and consulting products on favourable terms: loan to replenish working capital, refinancing investment and working capital loans, deferred repayment of loans, imposing a moratorium on tax audits during quarantine, partial mitigation of penalties for late registration of tax invoices, non-payment of taxes, non-compliance with agreements with partners and financial institutions. It has been found that small business support should be comprehensive and on an ongoing basis. The ways of overcoming negative factors and factors for small and medium business in the future are offered: continuation of preferential conditions for enterprises, creation of anti-crisis fund, realization of credit programs, development of venture capital, creation of programs, directions. small business.

**Prospects.** In further research, we plan to pay attention to the development of an effective mechanism for supporting small and medium-sized businesses in the post-war period.

**Key words:** economy, business, small and medium-sized enterprises, problems, development trends, limiting factors, financial assistance, war, instability, relocation, state support, economic development.

**Постановка проблеми.** Війна завдала важкого удару українській економіці та бізнесу. Втрати підприємців внаслідок війни, на жаль, зростають щомісяця. Тим не менш, бізнес намагається адаптуватися й пристосуватися до нових реалій, або ж шукає нові напрямки та можливості для роботи. Очевидно, що мікро та малому бізнесу зараз склад-

ніше, аніж великим компаніям, адже їхній запас міцності значно менший. Зокрема тим, що оцінка підприємцями власної фінансової стійкості в умовах війни закономірно погіршується. Але навіть в таких умовах як великий, так і малий бізнес намагається максимально підтримувати персонал і допомагати країні.

Скоротилося виробництво, порушено логістику, зруйновано маркетингову, соціальну та інженерну інфраструктуру. Через пряму загрозу життя в Україні має місце відтік економічно активної частини населення за кордон. У ці складні для нашої країни часи важливим є збереження та підтримання національної економіки на належному рівні та виведення основних показників на довоєнний рівень у найближчій перспективі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тематику малого підприємництва у сучасній економіці висвітлюють у своїх працях багато науковців та дослідників, серед них: А. Бутенко, О. Лозовський, І. Михасюк, А. Мельник, Н. Сілічева, В. Табінський, Н. Шлафман та ін. Значний рівень актуальності та важливості даної тематики вимагає подальшого пошуку механізмів щодо функціонування та розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Вивчення наукових досліджень показало, що є багато наукових напрацювань за даною тематикою, однак, ураховуючи сучасний воєнний стан та нестабільність макроекономічної ситуації, необхідно постійно аналізувати стан та відстежувати тенденції розвитку в секторі малого та середнього підприємництва.

Пріоритети розвитку підприємництва в Україні в умовах пандемії COVID-19 та в посткарантинний період розглядає у своїх працях Гейко Т. Ю [3]. Вважає, що різке згортання діяльності малих та середніх підприємств України здатне спричинити руйнівні системні наслідки для національної економіки, призвівши до: спаду ВВП та погіршення макроекономічних дисбалансів, дестабілізації банківської системи внаслідок дефолтів суб'єктів підприємництва та фізичних осіб — позичальників, які залишилися без роботи, збільшення безробіття, нарощення дебіторської та кредиторської заборгованості.

Швець Н. В., Ізюмська А. В. зазначають, що розвиток малого бізнесу гальмується чинниками, які мають системний характер, вплив яких можна усунути або мінімізувати реалізуючи спеціальні державні програми [11].

Ткач Є. В., Ткач С. В., визначають соціально відповідальний та інноваційно активний власний мікро-, малий та середній бізнес як основу економічного розвитку [10].

Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. з'ясовують можливість формування інновацій через консолідацію відносин економічних учасників «держава», «бізнес», «наука». Встановлюють шляхи забезпечення інноваційної активності через створення державних центрів підтримки та формування інтернаціональних коридорів трансферу технологій [6].

Бойчук І. досліджує зміни умов маркетингового середовища функціонування підприємств на B2B ринку для визначення нових напрямів діяльності, що особливо актуально за умов воєнного часу для збереження потужностей і ресурсів. Аналізує

підприємницькі настрої та параметри маркетингового середовища функціонування суб'єктів господарювання на основі офіційних аналітичних досліджень [1].

Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. проводять порівняльну загальну характеристику підприємств України в порівнянні до високорозвинених країн з огляду на рівень підтримки від держави [7].

Олешко Т. І., Попик Н. В., Арасланова О. Ю. відображають основні напрями діяльності держави, що були направлені на підтримку малого та середнього бізнесу у скрутний час. В процесі дослідження було аналізують загальні процеси на підприємствах, компаніях, установах, що зазнали збитків [8].

Зеліско Н. Б. дослідила макроекономічні тренди розвитку підприємництва в Україні і світі і з'ясувала, що держава є головним гарантом стабільності бізнес-середовища [4].

**Формулювання цілей статті.** Все складніше під час війни проводити свою підприємницьку діяльність. За показниками розвитку бізнесу Україна поступається деяким країнам із розвинутою економікою. На шляху до розвитку та відновлення бізнесу має такі проблеми: невелика кількість платоспроможних клієнтів, непрогнозованість ситуації в державі та світі, відсутність достатньої кількості капіталу та інвестицій. Для забезпечення покращення економічної сфери бізнесу в умовах війни уряд країни робить все можливе, але першочерговим завданням є перемога, тобто фінансування та підтримка оборонної сфери нашої країни. Ціллю статті є визначення стану розвитку малого та середнього бізнесу в сучасних економічних умовах. Завданнями дослідження є оцінювання проблем основних сегментів підприємництва, вивчення обмежуючих чинників у їх розвитку та діяльності, дослідження потреб для подальшого існування та зростання.

**Виклад основного матеріалу.** Проблема співвідношення малого і великого бізнесу завжди була і залишається приводом для наукових дискусій. Цілком очевидно, що оптимальним варіантом буде співпраця великого і малого бізнесу, що допоможе згладити їх слабкі місця. Філософія, яка об'єднує інтереси малого, середнього і великого бізнесу, має бути досить простою: зміцнення економічного та інноваційного потенціалу держави починається з місцевих, локальних ринків, які сприяють зростанню добробуту населення і авторитету країни у світі [9].

Війна завдає величезних збитків бізнесу, всім категоріям і групам громадян, а також державі в цілому. За офіційними даними, серед працюючих 17% підприємств — це в основному експортери продовольчої продукції (саме вони найменш постраждали від війни). А от потужні металургійні заводи та аграрні підприємства вимушені були повністю призупинити свою діяльність. Аграрний бізнес та металургія є ключовими галузями нашої



держави, які приносять кошти в бюджет та забезпечують роботою тисячі людей [2].

Активізація бізнес діяльності — ключовий чинник посилення економічної стійкості держави та її здатності ефективно протистояти агресору. За даними досліджень Європейської бізнес асоціації у березні 42% підприємців взагалі припинили свою діяльність; близько третини — зупинили роботу тимчасово, плануючи відновити бізнес-діяльність; у повному обсязі працювали лише 13% малого та середнього бізнесу [5]. Результати другої хвилі опитування Європейської бізнес-асоціації серед представників малого і середнього бізнесу свідчать, що у квітні-травні кількість непрацюючих представників бізнесу скоротилася з 42 до 25%; 17% вже відновили роботу після тимчасового припинення і ще 23% готувалися до відновлення. Також, збільшилася кількість підприємців, що працюють у повному обсязі — з 13 до 20%. За перші три місяці війни динаміка реєстрацій нового бізнесу вже наблизилася до 53% від довоєнного аналогічного періоду березня-квітня 2021 р. [6].

Особливої уваги заслуговує стан розвитку малого та середнього бізнесу в різних країнах світу у 2020 році (рис. 1).

Отже, підприємницький сектор створює понад 50% ВВП та забезпечує до 70% зайнятості людських ресурсів. Розвиток бізнесу в державі залежить від багатьох факторів, серед яких: політична спрямованість країни; макро- та мікроекономічне середовище; науково-технічний прогрес; стан навколишнього середовища; наявність програм

підтримання підприємницької сфери діяльності; менталітет населення; система оподаткування; розвиненість інфраструктури комунікацій (транспортних, соціальних, інформаційних); рівень корупції; розвиненість банківської системи.

У 2021 році спостерігаємо згасання наслідків економічної кризи як у світі, так і в Україні. Покращення споживчого попиту всередині країни сприяє швидшому відновленню економіки, тим самим формує зростання виробництва продукції вітчизняних виробників. Згідно з інфляційним звітом Національного банку України економіка зросла приблизно на 3% порівняно з падінням 2020 року, а інфляція почала сповільнюватися [4]. Чинниками, які сприяли відновленню економічної сфери, є стійкий попит через підвищення доходів населення, пожвавлення українського бізнесу, а саме, відновлення та розширення виробництва після карантину, а також рекордні врожаї. Завдяки цьому безробіття скоротилося й українські бізнесмени мали змогу надати нові робочі місця. На 2022 рік були поставлені такі завдання, як розвиток системи кредитування українського бізнесу в рамках програми «Доступні кредити 5–7–9%», підвищення значення монетарної політики, залучення закордонних інвестицій та ін. Але в лютому 2022 року все кардинально змінилося. Відбулося повномасштабне військове вторгнення росії — країни-агресорки на територію України. Це спричинило зміни в політичному, економічному та соціальному середовищах як всередині, так і за межами нашої держави. За перші місяці війни

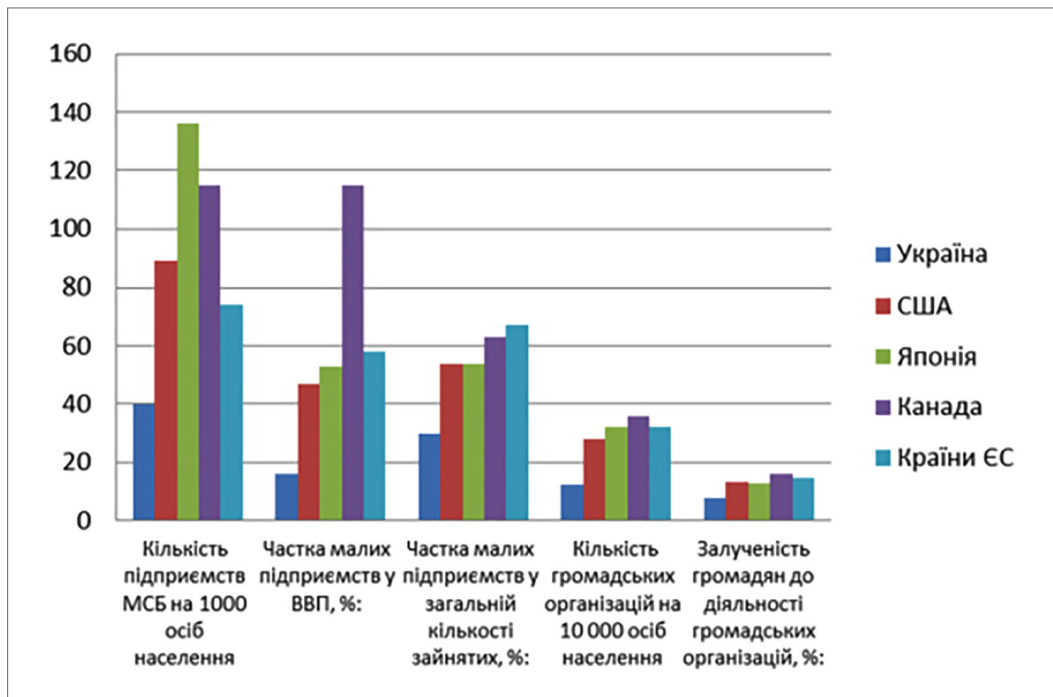


Рис. 1. Показники, які характеризують стан розвитку підприємств малого та середнього сектора бізнесу в різних країнах

Джерело: узагальнено автором на основі [9]



український бізнес зазнав втрат більше, ніж за період пандемії. За даними Національного банку України під час війни сфера економіки втрачає 50% «невиробленого» ВВП.

Не беручи до уваги втрати від руйнувань, один тиждень коштує національній економіці 50 млрд грн. Підприємства, які знаходились у районі бойових дій змушені були припинити свою діяльність задля збереження життя працюючих та власного. Бізнес, що знаходиться на безпечній відстані від лінії фронту, намагається проводити свою діяльність, але має проблеми з логістикою та сировиною. Бізнес-сфера продовжує працювати, сплачувати податки, забезпечувати робочі місця в такий складний період для нашої країни. На шляху до перемоги Україну почали все більше підтримувати інші країни світу, надаючи фінансову та матеріальну допомогу, не виключаючи інвестування у найголовніші сфери виробництва нашої держави. З моменту повномасштабного вторгнення росії та нашу територію в країні було зареєстровано близько 150 тисяч нових суб'єктів бізнесу, серед яких 132 тисячі — фізичні особи-підприємці. Наслідки війни в Україні, а саме поточний стан бізнесу в порівнянні до 24 лютого 2022 року відображено на рисунку 4 [8]. Показники оцінювання було взято за даними опитування від обласних військових адміністрацій (ОВА), територіальних громад та власників бізнесу. Зауважимо, що тільки 12,5% підприємств зберегли та навіть збільшили обсяги виробництва в умовах війни.

На рис. 2 представлено результати розрахунку часток підприємств, які припинили діяльність порівняно з довоєнним періодом.

Враховуючи специфіку функціонування мікробізнесу, для якого характерні невелика чисельність працівників, обмеженість фінансових ресурсів, відсутність значних запасів сировини, матеріалів, продукції тощо, саме у цій групі

суб'єктів підприємництва спостерігалась найбільша частка тих, які припинили свою роботу (18,4% у загальному обсязі). Під час воєнного стану вітчизняні підприємці змушені були швидко пристосовуватися до нових реалій. За цих умов держава всіляко намагалась підтримати підприємців. Верховною Радою України ще раніше було ухвалено закон, що передбачав спрощену систему оподаткування для великого бізнесу, скасування акцизів на пальне та зниження податку на додану вартість, звільнення підприємців у статусі ФОП від сплати єдиного соціального внеску тощо. До відома, заходи державної підтримки бізнесу, які реалізовувалися інструментарієм податкової та монетарної політики, проявили свою ефективність лише частково, і, зрештою, у червні 2022 року отримали реверсний характер [1].

Серед основних причин, які заважають підприємцям відновити діяльність:

- брак платоспроможних клієнтів на внутрішньому ринку;
- неможливість прогнозувати розвиток ситуації на внутрішньому ринку;
- брак капіталу;
- зруйновані ланцюги постачання;
- невчасні розрахунки з клієнтами, або неможливість здійснити оплату.

У перспективі для забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу пропонуємо основні напрями, зображені на рисунку 3.

Державна підтримка малого та середнього бізнесу, тобто це правове, інформаційне, фінансове забезпечення, забезпечення у сфері оподаткування та кредитування. Міжнародна допомога, тобто фінансова, технічна, юридична допомога, допомога у підготовці кадрів. Самоорганізація та кооперування малого та середнього бізнесу може відбуватись у формі громадських об'єднань, спілок та мереж, асоціацій та кооперативів.

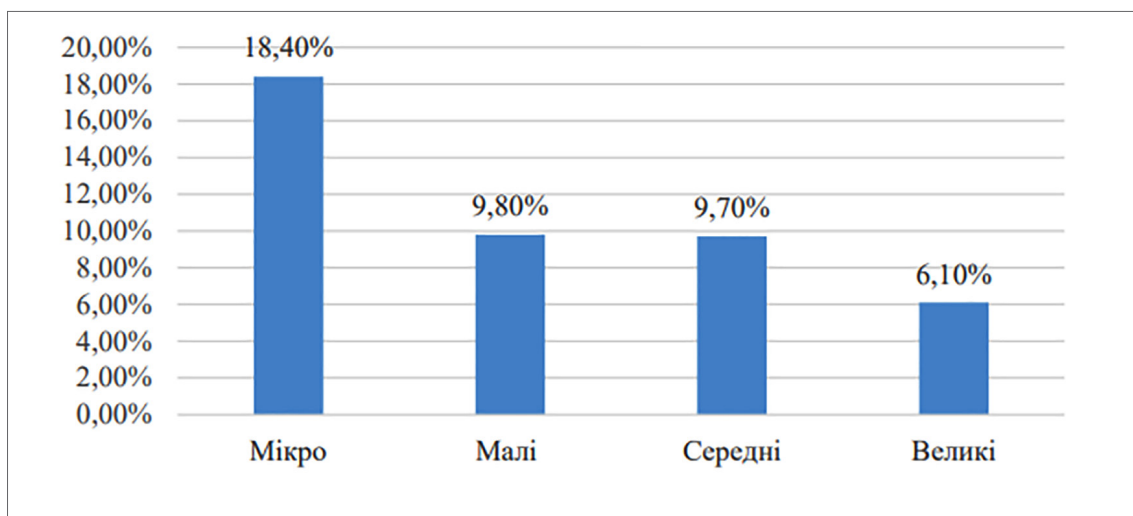


Рис. 2. Частка підприємств, які припинили діяльність під час війни  
Джерело: розроблено автором на основі [4]



Рис. 3. Напрями забезпечення ефективного розвитку малого та середнього бізнесу

Джерело: розроблено автором

#### Висновки і перспективи майбутніх досліджень.

Під час війни значна частина вітчизняних підприємств частково або повністю припинила діяльність, незважаючи на те, що маркетингове середовище надалі продовжує своє функціонування, проте вже зі значними змінами, які необхідно враховувати для визначення напрямів подальшої роботи.

Бізнесу потрібно усвідомити, що від прозорості поточної діяльності та економічної доцільності цільового використання залежить імовірність отримання кредитних коштів за державними програмами. Слід залучати кредитні кошти виключно на поліпшення діяльності з високим рівнем доданої вартості, а не для тримання на плаву.

#### Література

1. Бойчук І. Зміни маркетингового середовища функціонування підприємств на B2B ринку. Вісник Хмельницького національного університету 2022. № 6, Том 1. С. 83–88.
2. Васюта В., Ткаченко А., Разно М. Економіка українського бізнесу в сучасних умовах. Галицький економічний вісник. doi: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu) (дата звернення: 23.05.2023).
3. Гейко Т. Ю. Пріоритети розвитку підприємництва в Україні в умовах пандемії COVID-19 та в посткарантинний період. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць. Одеса: Одеський національний економічний університет. 2020. № 2 (73). С. 62–71.
4. Зеліско Н. Б. Макроекономічні тренди розвитку підприємництва в Україні і світі Організаційно-економічні та соціальні складові розвитку підприємництва: Збірник матеріалів Всеукраїнської науково-практичної конференції, присвяченої 165-річчю заснування університету та 70-річчю створення економічного факультету / за заг. ред. Ю. Губені. Львів: Львівський національний університет природокористування, 2022. С. 148–150.
5. Звіт про фінансову стабільність, червень 2022 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FSR\\_2022-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2022-H1.pdf?v=4) (дата звернення: 10.05.2023).
6. Михасюк І., Гукалюк А., Косович Б. Проблеми конкурентоспроможності українського підприємництва і торгівлі в умовах глобалізації. Вісник Львівського університету (серія економічна). 2019. Вип. 56. С. 308–316.
7. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. Т. 4, № 1, 2020. С. 63–71.
8. Олешко Т. І., Попик Н. В., Арасланова О. Ю. Аналіз малого та середнього бізнесу України під час пандемії covid-19. Економіка та держава. 2022. № 4. С. 39–42.
9. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз. Дія Бізнес. вересень 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022> (дата звернення: 23.05.2023).

10. Ткач С. В., Ткач С. В., Соціально відповідальний та інноваційно активний власний мікро-, малий та середній бізнес як основа економічного розвитку. Науковий вісник Чернівецького університету. Вип. 830. 2021. URL: <https://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/144/106> (дата звернення: 20.05.2022).

11. Швець Н. В., Ізюмська А. В. Малий бізнес в Україні: аналіз стану та тенденції. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2020. № 2(258). С. 108–117.

#### References

1. Boichuk I. Zminy marketynhovooho seredovysheha funktsionuvannya pidpryiemstv na V2V rynku. Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu 2022. № 6, Том 1. С. 83–88.

2. Vasiuta V., Tkachenko A., Razno M. Ekonomika ukrainskoho biznesu v suchasnykh umovakh. Halytskyi ekonomichnyi visnyk. doi: [https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu) (date of access: 23.05.2023).

3. Heiko T. Yu. Priorytety rozvytku pidpryiemnytstva v Ukraini v umovakh pandemii COVID-19 ta v postkarantynnyi period. Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats. Odesa: Odeskyi natsionalnyi ekonomichnyi universytet. 2020. № 2 (73). С. 62–71.

4. Zelisko N. B. Makroekonomichni trendy rozvytku pidpryiemnytstva v Ukraini i sviti Orhanizatsiino-ekonomichni ta sotsialni skladovi rozvytku pidpryiemnytstva: Zbirnyk materialiv Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii, prysviachenoї 165-richchiu zasnovannya universytetu ta 70-richchiu stvorennia ekonomichnoho fakultetu / za zah. red. Yu. Hubeni. Lviv: Lvivskyi natsionalnyi universytet pryrodokorystuvannya, 2022. С. 148–150.

5. Zvit pro finansovu stabilnist, cherven 2022 roku. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/FS-R\\_2022-H1.pdf?v=4](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FS-R_2022-H1.pdf?v=4) (date of access: 10.05.2023).

6. Mykhasiuk I., Hukaliuk A., Kosovych B. Problemy konkurentospromozhnosti ukrainskoho pidpryiemnytstva i torhivli v umovakh hlobalizatsii. Visnyk Lvivskoho universytetu (seriia ekonomichna). 2019. Vyp. 56. С. 308–316.

7. Miroshnyk R. O., Prokopieva U. O. Rozvytok maloho i serednoho biznesu v Ukraini: problemy i perspektyvy Visnyk Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnikha». Seriia: Problemy ekonomiky ta upravlinnia. Т. 4, № 1, 2020. С. 63–71.

8. Oleshko T. I., Popyk N. V., Araslanova O. Yu. Analiz maloho ta serednoho biznesu Ukrainy pid chas pandemii covid-19. Ekonomika ta derzhava. 2022. № 4. С. 39–42.

9. Stan ta potreby biznesu v Ukraini: sektoralnyi rozriz. Diia Biznes. veresen 2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022> (date of access: 23.05.2023).

10. Tkach Ye. V., Tkach S. V., Sotsialno vidpovidalnyi ta innovatsiino aktyvnyi vlasnyi mikro-, maliy ta serednii biznes yak osnova ekonomichnoho rozvytku. Naukovyi visnyk Chernivetskoho universytetu. Vyp. 830. 2021. URL: <https://econom.chnu.edu.ua/journal/index.php/ecovis/article/view/144/106> (date of access: 20.05.2022).

11. Shvets N. V., Iziumska A. V. Maliy biznes v Ukraini: analiz stanu ta tendentsii. Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia. 2020. № 2(258). С. 108–117.

**Хамініч Світлана Юріївна**

*доктор економічних наук, професор,*

*професор кафедри аналітичної економіки та менеджменту*

*Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

**Khaminich Svitlana**

*Doctor of Economics, Professor,*

*Professor of the Department of Analytical Economics and Management*

*Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

ORCID: 0000-0002-2221-5550

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8886

## ОСНОВНІ ТРЕНДИ ОСВІТИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ

### THE MAIN TRENDS OF EDUCATION IN THE SYSTEM OF KNOWLEDGE ECONOMY

**Анотація.** Дана наукова стаття є аналізом основних трендів розвитку сучасної освіти у взаємозв'язку з економікою знань. Автор в дослідженні проаналізував сучасні підходи до освіти та виділив ключові напрями розвитку освіти, такі як: персоналізація освіти, використання інноваційних технологій в освітньому процесі, впровадження нових форматів навчання та розвиток соціальної відповідальності в освіті, підвищення ролі інтерактивних методів та сучасних технологій в науці, розвиток онлайн-освіти та дистанційного навчання, перехід до компетентнісного підходу, міждисциплінарного навчання, доступності освіти, збільшення акценту на практичні навички, міжнародний характер освіти. Розглянуто систему економіки знань. Автор статті обґрунтовує важливість сучасних технологій в освіті: онлайн-навчання, використання мобільних пристроїв та інтерактивних освітніх платформ. Ці технології дозволяють значно підвищити доступність і якість освіти, забезпечити більш широке охоплення учнів і створити нові можливості для навчання. У статті наголошено на важливості індивідуального підходу до навчання та персоналізації навчального процесу, що дозволяє врахувати потреби кожного здобувача освіти та забезпечити максимальну ефективність навчання. Звертається увага на необхідність розвитку соціальної відповідальності в освіті, що означає участь навчальних закладів у соціальних проектах та впровадження освітніх програм, які допомагають вирішувати соціальні проблеми. Доведено, що основні тенденції сучасної освіти в системі економіки знань відображають мінливий характер навчання і зростаючі потреби здобувачів освіти.

Заключні висновки статті дозволяють зрозуміти, що сучасна освіта знаходиться в постійному розвитку і вимагає постійного оновлення та адаптації до мінливих потреб і викликів сучасного світу. Загалом дана наукова стаття є важливим внеском у сферу досліджень сучасної освіти і може бути корисною як для науковців і практиків у сфері освіти, так і для широкої громадськості, яка зацікавлена у розвитку цієї важливої сфери.

**Ключові слова:** освіта, економіка знань, інноваційні технології, інтерактивні методи навчання, суспільство.

**Summary.** This scientific article represents an analysis of the main trends in the development of modern education in relation to the knowledge economy. The author of the research analyzed contemporary approaches to education and identified several key directions for the development of education, such as: personalization of education, the use of innovative technologies in the educational process, the implementation of new formats of learning and the development of social responsibility in education, the increased role of interactive methods and modern technologies in science, the development of online education and distance learning, the transition to a competence-based approach, interdisciplinary learning, the accessibility of education, an increased emphasis on practical skills, and an international character of education. The system of knowledge economy is considered. The author of the article argues for the importance of modern technologies in education, such as online learning, the use of mobile devices, and interactive educational platforms. These technologies can significantly improve the accessibility and quality of education, provide a wider reach of learners, and create new opportunities for learning. The article emphasizes the importance of an individualized approach to education and the personalization of the learning process, which allows for the consideration of each student's needs and ensures maximum effectiveness of learning. Attention is also given to the necessity of developing social responsibility in education, which means the involvement of educational institutions in social projects and



*the implementation of educational programs that help to address social problems. It is proven that the main trends in modern education reflect the changing nature of education and the growing needs of applicants for education.*

*The final conclusions of the article allow us to understand that modern education is constantly evolving and requires constant updating and adaptation to changing needs and challenges of the modern world. Overall, this scientific article is an important contribution to the field of research in modern education and can be useful both to scholars and practitioners in the field of education, as well as to the wider community interested in the development of this important area.*

**Key words:** education, knowledge economy innovative technologies, interactive teaching methods, society.

**Постановка проблеми.** У сучасному вимірі освіти є однією з ключових складових розвитку суспільства і економіки. Швидке економічне та соціальне середовище вимагає від системи освіти постійного розвитку та адаптації до нових викликів суспільства. Саме економіка знань відіграє важливу роль у сучасному світі. Зростання інформаційних технологій і світової економіки збільшує залежність від знань і створює необхідність їх ефективного використання. У зв'язку з цим економіка знань стає ключовим фактором розвитку і процвітання сучасних суспільств.

Сучасні технології та інновації, глобалізація та наявні вимоги до професійних навичок і компетенцій ставлять перед навчальними закладами нові завдання та плани. У зв'язку з цим в даний час спостерігається ряд тенденцій, які мають значний вплив на освітні системи в усьому світі. Аналіз основних трендів освіти в системі економіки знань та розгляд проблем і перспектив розвитку освіти є важливими завданнями, які стоять перед державою, економікою та сучасною наукою. Визначення та аналіз основних тенденцій сучасної освіти у взаємозв'язку з економікою знань має велике значення в наш час, коли освіта є ключовим елементом формування конкурентоспроможної національної економіки та успішної інтеграції у світове співтовариство.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження розвитку освіти та економіки знань проводилися багатьма науковцями. Серед авторів можна виділити фахівців і дослідників в цих галузях, а саме: Геєць В. М., Гришко Н. Є., Данилко В. К., Згуровський М. З., Клейтон Крістенсен (Clayton Christensen), Мельник Л. Ю., Маслак О. І., Скрипнюк К. О., Спірін О., Пилипенко В. В., Пінчук О., Клаус Шваб (Klaus Schwab), Ярошенко Т. О. та інших [1–11]. Незважаючи на значну кількість та різноплановість проведених останнім часом досліджень проблематики освіти та економіки знань, недостатньо вирішеними залишаються питання системного підходу щодо розуміння основних тенденцій сучасної освіти в системі економіки знань під впливом глобалізаційних процесів у світі. У статті використані результати досліджень, проведених у різних країнах світу, а також дані з відкритих джерел з метою представлення максимально об'єктивної картини тенденцій і проблем в освіті та економіки знань.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті — є аналіз основних трендів сучасної освіти в системі економіки знань та їх вплив на розвиток країни і суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** У сучасному світі, де інформаційні технології проникають у всі сфери життя, освіта відіграє ключову роль у формуванні та розвитку економіки знань. Економіка знань ґрунтується на ідеї, що знання та інновації є основними джерелами економічного зростання та процвітання.

Основні тренди сучасної освіти відображають необхідність адаптації освітнього середовища до сучасних викликів і потреб у системі економіки знань. Економіка знань є рушійною силою прогресу, оскільки знання та інформація є ключовими факторами виробництва та створення багатства в сучасному світі. Економіка знань сприяє інноваціям, продуктивності та якості життя, але також представляє ряд проблем, які необхідно вирішити для забезпечення більш рівномірного розподілу багатства і можливостей у суспільстві. Взаємозв'язок та взаємозалежність освіти та економіки знань — є тим конгломератом, який розбудовує сучасне демократичне суспільство і сприяє підвищенню конкурентоспроможності національного господарства. Освіта спрямована на забезпечення якісної підготовки випускників до реальних професійних викликів та відповідності вимогам ринку праці. Однак їх успішна реалізація потребує значних зусиль та уваги з боку навчальних закладів, держави та інших зацікавлених сторін.

Академік Геєць В. М. підкреслює, що економіка знань — це економіка, в якій головним фактором є процеси накопичення та використання знань; спеціалізовані (наукові) знання, як і повсякденні, стають важливим ресурсом, який поряд із працею, капіталом і природними ресурсами забезпечує зростання і конкурентоспроможність економічної системи [1].

За визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) економіка знань — це економіка, яка безпосередньо заснована на створенні, дистрибуції та використанні знань та інформації.

О. Дяків, Д. Шушпанов, В. Пошелюжний підкреслюють, що економіка знань — це новітню модель розвитку економічної системи, і більшу частину валового внутрішнього продукту забезпечує

виробництво, а також опрацювання, зберігання, поширення і використання знань, інформації та новітніх технологій [2].

М. Згуровський акцентує, що економіка знань — це нові знання, які генеруються наукою, підготовка високоякісного людського капіталу на базі якісної освіти, створення додаткових багатств виробничим сектором і бізнесом, невід’ємні компоненти сучасного суспільства, побудованого на знаннях [3].

Л. Мельник визначає економіку знань як постіндустріальну економіку в якій рушійною силою подальшого розвитку є нагромадження, використання інформації та знань, що зосереджені в людському капіталі [4].

Ряд учених проаналізували ефективність використання інтелектуального капіталу України як чинника трансформації національної економіки в економіку знань та обґрунтували необхідність управління знаннями як особливо цінними активами, одним з ключових чинників економічного розвитку [5].

Деякі автори підкреслюють, що освіта — є одним із показників якості життя, з чим і погоджується автор [6;7].

Прийняття грамотних управлінських рішень базується на освітньому потенціалі робітників компанії та впровадженні системи економіки знань в фінансово — економічну діяльність суб’єкта госпо-

дарювання. Саме освіта є тим чинником, що сприяє ефективному управлінні в компанії. Основні тренди сучасної освіти характеризують та впливають як на діяльність компанії у сучасному бізнес-середовищі, так і на національну економіку в цілому.

Класифікація основних трендів в системі економіки знань представлена на рис. 1.

Першим і найбільш значущим трендом сучасної освіти є перехід до онлайн-освіти та дистанційного навчання. З розвитком технологій і доступністю інтернету стало можливим вчитися і отримувати якісну освіту в будь-якій точці світу. Онлайн-навчання дозволяє студентам вибрати зручний для них графік навчання, а також отримати доступ до курсів і програм, недоступних для географічної відстані. Сьогодні основні тренди освіти та розвиток економіки знань пов’язані зі зміною форматів навчання та використанням нових технологій в освітньому процесі [8]. Сучасні технології, такі як віртуальна реальність і штучний інтелект, дозволяють створювати нові форми навчання, які є більш інтерактивні і зручні для студентів. Це дозволяє навчальним закладам краще адаптуватися до потреб здобувачів освіти та підвищити якість навчання.

Економіка знань сприяє інноваціям, які є ключовим фактором економічного зростання. У сучасному вимірі інновації дозволяють суб’єктам господарювання виробляти більш ефективні продукти



Рис. 1. Основні тренди в системі економіки знань  
Джерело: узагальнено автором на основі [7–11]

і послуги, що призводить до підвищення продуктивності і зростання економіки в цілому. Інновації дозволяють створювати нові ринки і розширювати існуючі, що призводить до нових можливостей для зростання і розвитку.

Наступний напрямок сучасної освіти — перехід на компетентнісний підхід. Компетенції — це навички, знання та вміння, необхідні для успішної професійної діяльності. Компетентнісний підхід передбачає перехід від традиційного академічного плану до розвитку компетенцій, які повинні розвиватися учнями. Це дає можливість більш ефективно готувати випускників до реальних професійних завдань та вимог ринку праці, підвищеної уваги до соціальної та економічної відповідальності [7]. Сучасні навчальні заклади все більше орієнтуються на виховання своїх учнів бути активними членами суспільства зі стійкою громадянською позицією, економічною свідомістю та глобальною відповідальністю перед державою.

Акцент на практичну підготовку та роботу в професійному середовищі — одна з головних тенденцій в освіті. Сучасна освіта все більше орієнтується на прагматичне застосування отриманих знань і навичок в реальних ситуаціях. Навчальні заклади пропонують студентам можливість проходити стажування в професійному середовищі, що допомагає їм отримати необхідний досвід і розвинути свої практичні навички. Одним з ключових напрямків сучасної освіти є персоналізація навчання. Кожен студент має свої індивідуальні потреби та здібності, і навчальні заклади повинні навчитися усвідомлювати ці фактори при розробці програми навчання. Це означає, що методи та матеріали навчання повинні бути адаптовані до потреб кожного учня, щоб якомога ефективніше розвивати свої навички.

Також важливим напрямком сучасної освіти є акцент на розвиток навичок цифрової грамотності. У світі, де технології відіграють все більшу роль, цифрова грамотність стає необхідною навичкою для людей різного віку та походження. Навчальні заклади повинні враховувати тенденцію до використання сучасних технологій та інструментів [9].

Важливою тенденцією сучасної освіти в системі економіки знань є переорієнтація у бік міждисциплінарного навчання. У швидко мінливому світі, де проблеми стають все більш складними і взаємопов'язаними, необхідно розвивати здатність мислення, яка об'єднує різні дисципліни і області знань. Навчальні заклади повинні враховувати цю тенденцію, щоб здобувачі освіти могли отримати більш широкий спектр знань і розвинути навички, необхідні для вирішення складних завдань. Крім того при активному навчанні замість традиційної пасивної лекційної форми надання матеріалу, сучасні інтерактивні методи навчання сприяють більшій увазі взаємодії студентів і викладачів, вико-

ристанню практичних методів навчання — проектні завдання, бізнес-кейси, робота в групах. Це дозволяє здобувачам освіти активно брати участь у навчанні, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу.

Ще одна важлива тенденція — надання більшої уваги розвитку соціальних і емоційних навичок, критичного мислення та креативності [10]. Необхідно пам'ятати, що навчання не обмежується тільки отриманням нових знань і навичок, а також має включати в себе розвиток особистості учня. Викладачі повинні навчати студентів, як ефективно керувати своїми емоціями, а також допомагати їм розвивати соціальні навички, такі як спілкування, співпраця та лідерство. Студенти повинні вміти працювати в команді, ефективно спілкуватися, аналізувати інформацію, розвивати власні думки та пропонувати нові рішення складних проблем. Ці навички є ключем до успішної кар'єри та задоволеного життя. Навчальні заклади повинні враховувати цю тенденцію і використовувати інноваційні методи навчання, розробляти програми навчання, які допомагають розвивати ці навички.

Сучасні тенденції в освіті ставлять перед навчальними закладами завдання підвищити доступність освіти. Нові технології дозволяють скоротити дистанцію між студентами та університетами, що робить освіту доступною для широкої аудиторії. Багато навчальних закладів працюють над підвищенням доступності освіти для людей з різних соціальних груп і культур [11]. Крім того, зростає тенденція до розробки та надання відкритих онлайн-курсів, які доступні безкоштовно всім бажаним. Вони розробляють спеціальні програми, які враховують різний рівень знань і різні потреби учнів. Сучасна освіта стає більш гнучкою і технологічною, навчальні заклади стають все більш глобальними і міжнародними. Студенти тепер мають можливість навчатися за кордоном або навчатися в міжнародних групах, що розширює їх кругозір і готує їх до роботи в міжнародному середовищі.

Ще один важливий напрямок в сучасній освіті — навчання протягом життя. У світі, що швидко змінюється, люди повинні постійно розвиватися і вчитися новому, щоб залишатися конкурентоспроможними на ринку праці. Навчальні заклади повинні пропонувати можливості для постійного навчання та перепідготовки, щоб студенти могли підтримувати свої професійні навички в реальних умовах.

Одним з головних закликів до сучасної освіти в системі економіки знань є підготовка здобувачів до швидких змін у світі та економіці, де потрібні гнучкість та адаптивність. Це означає, що навчальні заклади повинні забезпечувати не тільки традиційне навчання, а й розвиток таких навичок, як спілкування, креативність, вирішення проблем і критичне мислення.

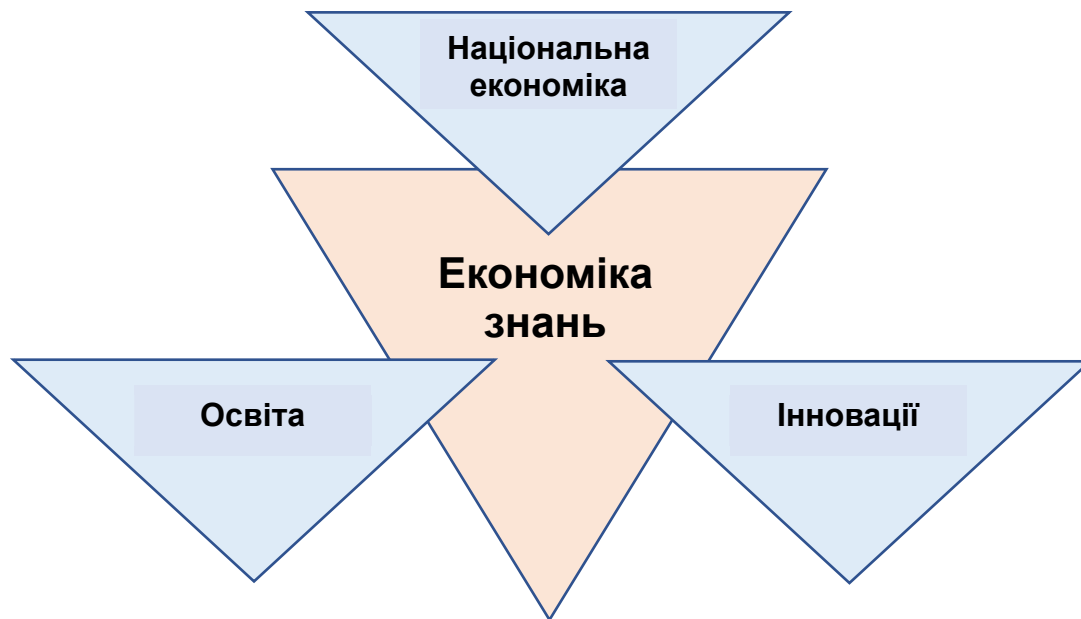


Рис. 2. Взаємодія компонентів в системі економіки знань

Джерело: власна розробка автора

В цілому основні тенденції сучасної освіти відображають характер навчання і зростаючі потреби здобувачів освіти. За допомогою сучасних технологій, інтерактивних методів навчання, поліпшеного доступу до освіти, глобалізації та соціально-емоційного розвитку навчальні заклади можуть підготувати їх до роботи в швидко мінливому світі, конкурентному бізнес — середовищі та допомогти їм досягти поставлених цілей у житті.

У системі економіки знань, заснованої на поширенні та колекції знань, особливу роль відіграє інновація. Інноваційна складова відіграє вирішальну роль в управлінні. Вони є наслідком підвищення продуктивності та підвищення якості життя, дозволяють виробляти та впроваджувати нові технології, методи виробництва та моделі бізнесу, що призводить до різкого збільшення продуктивності та стійкості економіки.

Інновації також стимулюють інвестиції у науково-дослідну діяльність та розвиток освіти. Вони формують довілля у розвиток інтелектуального розвитку та поліпшують якість робочої сили.

З метою розвитку сфери науки та інновацій, інтеграції до Європейського дослідницького простору МОН визначено індикатори, які необхідно досягнути до 2032 року:

- збільшити кількість дослідників (з 51 тис. до 56 тис. осіб) та збільшити частку дослідників віком до 40 років з 30,7% до 34%;
- наукова та науково-технічна діяльність повинна відповідати сучасним світовим тенденціям;
- збільшити частку інноваційно активних підприємств з 16,8% до 34,7%;
- створити нові можливості для фінансування досліджень;

- розширити можливості для роботи науковців та інноваторів;
- збільшити залученість бізнесу до науки та інновацій;
- активізувати міжнародну науково-технічну співпрацю [12].

Отже, інновації дозволяють перетворювати та комерціалізувати знання, суттєво впливати на економічне зростання, ефективність та соціальний розвиток й стимулювати економічну активність. Інноваційні зміни змінюють галузь і створюють нові ресурси, які включають нові можливості для розвитку і процвітання.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Таким чином, основні тенденції сучасної освіти охоплюють широкий спектр змін та інновацій. Вони передбачають перехід на онлайн-освіту та дистанційне навчання, компетентнісний підхід, акцент на практичну підготовку та роботу в професійному середовищі, підвищення уваги до соціальної та економічної відповідальності, переорієнтація на міждисциплінарне навчання, використання інноваційних технологій в освітньому процесі у системі економіки знань. Для того, щоб відповідати на виклики економіки знань, необхідно розробити та впровадити політику, яка може забезпечити справедливий розподіл знань та доступ до них, а також сприяти інноваціям та економічному розвитку.

Сучасна освіта знаходиться в постійному русі, і основні її тренди в контексті економіки знань — є ключовими факторами його розвитку. Для успішної реалізації необхідно вирішити низку проблем, таких як недостатнє фінансування, брак кваліфікованих кадрів, захист даних студентів та відсутність



єдиної системи оцінювання якості освіти. Вирішення цих проблем вимагає співпраці всіх зацікавлених сторін, включаючи навчальні заклади, уряди, приватні компанії та міжнародні організації, а також зміни культури освіти та ставлення суспільства. Всі ці тенденції спрямовані на підвищення якості освіти і підготовку випускників до реальних професійних викликів та потреб ринку праці. Реалізація цих тенденцій потребує зусиль та уваги з боку навчальних закладів, урядів та інших зацікавлених сторін. Тільки завдяки постійному вдосконаленню та інноваціям у сфері освіти та економіки знань можна підготувати здобувачів до успішної кар'єри й покращити умови їхнього життя.

Загалом основні тренди освіти в системі економіки знань вимагають переходу від традиційної моделі освіти до гнучкої, індивідуалізованої та практично орієнтованої системи. Це дозволить

студентам розвивати не лише теоретичні знання, а й практичні навички, необхідні для успішної кар'єри у сучасному інформаційному суспільстві. Тільки через співпрацю між освітою, бізнесом та державою ми зможемо ефективно адаптуватися до змін в економіці знань та забезпечити стійке зростання та розвиток нашого суспільства. Крім того, інновації є складовою системи економіки та відіграють ключову роль у її розвитку та процвітанні. Підтримка інновацій в освіті і системі економіки знань, створення майбутнього середовища для їх впровадження — є важливими завданнями для урядів, компаній й економіки загалом.

Результати вивчення даної проблематики можуть стати основою для розробки нових стратегій розвитку освітніх систем, а також сприяти підвищенню якості освіти та ефективності освітнього процесу в системі економіки знань.

#### Література

1. Геєць В.М. Україна у вимірі економіки знань / ДУ «Ін-т економіки та прогнозування НАН України»; За ред. Акад. НАН України В.М. Геєця. К.: «Основа», 2006. 592 с.
2. Дяків О. Розвиток економіки знань в організації, яка самонавчається / О. Дяків, Д. Шушпанов, В. Пощелюжний // Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 1. С. 113–125. doi: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.113>
3. Згуровський М.З. Шлях до інформаційного суспільства — від Женеви до Туніса // Дзеркало тижня. 3 вересня 2005. № 34. С. 16.
4. Мельник Л.Ю. Еволюція наукових уявлень про економіку знань // Економічний вісник університету. Збірник наукових праць учених та аспірантів. Переяслав-Хмельницький. 2015. Випуск 26/1. С. 37–43.
5. Маслак О.І., Данилко В.К., Гришко Н.Є., Скрипнюк К.О. Економіка знань: еволюція наукових уявлень, складові та чинники формування в новітніх умовах. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8457> (дата звернення: 17.05.2023). doi: 10.32702/2307-2105-2020.12.17
6. Didenko A., Kovalenko-Marchenkova Ye., Kravets O., Lizut R. Cognitive approach to modeling population's quality of life. *Philosophy, economics and law review*. 2021. Volume 1, No. 2. P. 92–100.
7. Маркетинг освіти в умовах глобалізаційних викликів: монографія [Education marketing in the context of globalization challenge]: кол. моногр. / А.Д. Бабіч, М.О. Багорка, І.А. Білоткач, Н.В. Волкова, О.Л. Гальцова, Дніпров. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; За заг. ред. С.Ю. Хамініч. Дніпро: Нова ідеологія, 2020. 210 с.
8. Ярошенко Т.О. Дистанційне навчання в системі вищої освіти: сучасні тенденції // Інженерні та освітні технології. 2019. Т. 7, № 4. С. 8–21. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/16869> (дата звернення: 17.05.2023). doi: <https://doi.org/10.30929/2307-9770.2019.07.04.01>
9. Clayton Ch. *The Innovator's Dilemma*. Harvard Business Review Press. 2012. 290 p.
10. Schwab K. *The 4th Industrial Revolution*. Currency: Penguin Random House. 2017. 192 p.
11. Пилипенко В., Пилипенко Н., Хамініч С., Сокол П. Емпіричний аналіз соціально-економічних детермінант розвитку сільських і селищних територіальних громад // *Agricultural and Resource Economics*. 2022. Vol. 8. No. 2. P. 226–247. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/540/347> (дата звернення: 17.05.2023)
12. Головні досягнення у сфері науки та інновацій МОН України у 2020–2022 рр. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/golovni-dosyagnennya-u-sferi-nauki-ta-innovacij-2020-2022> (дата звернення: 22.05.2023)

#### References

1. Heiets V.M. *Ukraine in the context of the knowledge economy* / DU «In-t ekonomiky ta prohnouzuvannia NAN Ukrainy»; Za red. Akad. NAN Ukrainy V.M. Heitsia. K.: «Osнова», 2006. 592 s.
2. Diakiv O. *Rozvytok ekonomiky znan v orhanizatsii, yaka samonavchajetsia* / O. Diakiv, D. Shushpanov, V. Posheliuzhnyi // *Visnyk Ternopil'skoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*. 2020. Vyp. 1. S. 113–125. doi: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.113>
3. Zghurovskiy M.Z. *Shliakh do informatsiinoho suspilstva — vid Zhenevy do Tunisa* // *Dzerkalo tyzhnia*. 3 veresnia 2005. № 34. S. 16.

4. Melnyk L.Yu. Evoliutsiia naukovykh uiavlen pro ekonomiku znan // Ekonomichnyi visnyk universytetu. Zbirnyk naukovykh prats uchenykh ta aspirantiv. Pereiaslav-Khmelnitskyi. 2015. Vypusk 26/1. S. 37–43.
5. Maslak O.I., Danylko V.K., Hryshko N. Ye., Skrypniuk K.O. Ekonomika znan: evoliutsiia naukovykh uiavlen, skladovi ta chynnyky formuvannia v novitnikh umovakh. Efektyvna ekonomika. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8457> (date of access: 17.05.2023). doi: 10.32702/2307-2105-2020.12.17
6. Didenko A., Kovalenko-Marchenkova Ye., Kravets O., Lizut R. Cognitive approach to modeling population's quality of life. Philosophy, economics and law review. 2021. Volume 1, No. 2. P. 92–100.
7. Marketynh osvity v umovakh hlobalizatsiinykh vyklykiv: monohrafiia [Education marketing in the context of globalization challenge]: kol. monohr. / A.D. Babich, M.O. Bahorka, I.A. Bilotkach, N.V. Volkova, O.L. Haltsova, Dniprov. nats. un-t im. Olesia Honchara; Za zah. red. S. Yu. Khaminich. Dnipro: Nova ideolohiia, 2020. 210 s.
8. Yaroshenko T.O. Dystantsiine navchannia v systemi vyshchoi osvity: suchasni tendentsii // Inzhenerni ta osvitni tekhnolohii. 2019. T. 7, № 4. S. 8–21. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/16869> (date of access: 17.05.2023). doi.org/10.30929/2307-9770.2019.07.04.01
9. Clayton Ch. The Innovators Dilemma. Harvard Business Review Press. 2012. 290 r.
10. Schwab K. The 4th Industrial Revolution. Currency: Penguin Random House. 2017. 192 p.
11. Pylypenko V., Pylypenko N., Khaminich S., Sokol P. Empirychnyi analiz sotsialno-ekonomichnykh determinant rozvytku silskykh i selyshchnykh terytorialnykh hromad // Agricultural and Resource Economics. 2022. Vol. 8. No. 2. P. 226–247. URL: <https://are-journal.com/are/article/view/540/347> (date of access: 17.05.2023)
12. Holovni dosiahnennia u sferi nauky ta innovatsii MON Ukrainy u 2020–2022 rr. URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/golovni-dosyagnennya-u-sferi-nauki-ta-innovacij-2020-2022> (date of access: 22.05.2023)

УДК 336.748

**Човнюк Юрій Васильович**

*кандидат технічних наук, доцент*

*Київський національний університет будівництва і архітектури*

**Chovniuk Yurii**

*PhD, Associate Professor*

*Kyiv National University of Construction and Architecture*

orcid: 0000-0002-0608-0203

**Приймаченко Олексій Віталійович**

*кандидат технічних наук, доцент*

*Київський національний університет будівництва і архітектури*

**Priymachenko Aleksey**

*PhD, Associate Professor*

*Kyiv National University of Construction and Architecture*

orcid: 0000-0001-5125-8472

**Чередніченко Петро Петрович**

*доцент*

*Київський національний університет будівництва і архітектури*

**Cherednichenko Petro**

*Associate Professor*

*Kyiv National University of Construction and Architecture*

orcid: 0000-0001-7161-661X

**Маляр Віталій Анатолійович**

*асистент*

*Київський національний університет будівництва і архітектури*

**Maliar Vitalii**

*Assistant*

*Kyiv National University of Construction and Architecture*

orcid: 0000-0002-8248-8083

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8865

## **ОЦІНКА РИНКОВОЇ ВАРТОСТІ ПІДПРИЄМСТВА МІСЬКОГО БУДІВНИЦТВА З УРАХУВАННЯМ РИЗИКУ ТА ІНФЛЯЦІЇ**

## **MARKET VALUE ASSESSMENT OF THE ENTERPRISE TAKING INTO ACCOUNT RISK AND INFLATION**

**Анотація.** У роботі розглянута проблема оцінювання ринкової вартості майна підприємств міського будівництва з урахуванням ризику та інфляції, яка стала особливо актуальною у зв'язку з їх приватизацією, передачею в оренду, створенням спільних підприємств, триваючою на території України війною з РФ, яка до того ж є важливою та вельми значущою під час підрахунків національного багатства й перебудови податкової системи країни. Оскільки у країнах з розвинутою ринковою економікою завжди стягуються податки з капіталу (майна) у різноманітних формах, а також у зв'язку з існуючою динамікою вартості наявного майна його необхідно постійно переоцінювати. Показано, що правильно оцінена ринкова вартість підприємства міського будівництва дозволяє здійснити однозначну оцінку різних варіантів його модернізації, котрі обтяжені певним ризиком і впливають на умови його функціонування у довготривалій період. Доведено, що такі

гії (рішення) збільшують вартість підприємства міського будівництва, а це значить, у свою чергу, що вони ефективні і їх треба оперативно приймати, або навпаки.

Встановлено, що важливим чинником щодо оцінки ринкової вартості підприємства міського будівництва є обсяг потоку доходів, які це підприємство приносить своєму власникові.

Доведено, що інвестор вчинить раціонально, вкладаючи свої грошові засоби у ті підприємства міського будівництва, котрі приносять найвищий дохід (найвищу норму доходу). У роботі зазначено, що стаючи співвласником такого підприємства, інвестор діє за умов невизначеності, різноманітних економічних ризиків та впливів інфляції (точніше, її рівня та темпів зростання). Показано, що розмір прибутку, який є джерелом доходів, не є визначеним (детермінованим), а може змінюватись, і ті, хто купує цінні папери (акції чи облигації підприємства), діють за умов невизначеності та зумовленого цим ризику.

Автори роблять припущення про те, що у прийнятті рішень інвестори керуються лише двома параметрами (сподіваною нормою доходу та ступенем ризику), а тому доказово стверджують, що вартість підприємства міського будівництва є важливим критерієм вибору за умов невизначеності та зумовленого цим ризику.

У роботі науково обґрунтовані підходи та методика щодо визначення сподіваної норми доходу, ставки дисконтування грошових потоків від реалізації інвестиційного проекту із урахуванням впливу інфляційних факторів та різних видів економічних ризиків.

**Ключові слова:** оцінка, ринкова вартість, підприємства міського будівництва, ризики, інфляція.

**Summary.** The paper deals with the problem of assessing the market value of property of urban construction enterprises with due regard for risk and inflation, which has become particularly relevant in connection with their privatization, lease, joint ventures, and the ongoing war with the Russian Federation on the territory of Ukraine, and which is also important and highly significant in calculating national wealth and restructuring the country's tax system. Since countries with developed market economies always levy taxes on capital (property) in various forms, and due to the current dynamics of the value of existing property, it must be constantly reassessed. It is shown that a correctly assessed market value of an urban construction enterprise allows for an unambiguous assessment of various options for its modernization, which are burdened with a certain risk and affect the conditions of its functioning in the long term. It is proved that such actions (decisions) increase the value of an urban construction enterprise, which means, in turn, that they are effective and should be taken promptly, or vice versa.

It is established that an important factor in assessing the market value of an urban construction enterprise is the amount of income stream that this enterprise brings to its owner.

It is demonstrated that an investor will act rationally by investing his or her funds in those urban construction enterprises that generate the highest income (the highest rate of return). The paper notes that by becoming a co-owner of such an enterprise, the investor acts under conditions of uncertainty, various economic risks and the impact of inflation (more precisely, its level and growth rate). It is shown that the amount of profit, which is a source of income, is not certain (determined), but can be changed, and those who buy securities (shares or bonds of an enterprise) act under conditions of uncertainty and the resulting risk.

The authors assume that investors are guided in their decision-making by only two parameters (expected rate of return and risk), and therefore argue that the value of an urban construction company is an important selection criterion under conditions of uncertainty and resulting risk.

The paper provides scientifically sound approaches and methods for determining the expected rate of return, discount rate of cash flows from the implementation of an investment project, taking into account the impact of inflationary factors and various types of economic risks.

**Key words:** valuation, market value, urban construction enterprise, risks, inflation.

**Постановка проблеми.** Зазвичай знярядям щодо оцінювання різного роду активів (а також підприємств у цілому) може бути формула для обчислення теперішньої вартості потоку майбутніх доходів, котрі власник цих активів (фактичний чи потенційний) сподівається отримати протягом відповідного періоду. Ця формула має вигляд:

$$NPV = \sum_{t=1}^T \frac{B_t}{(1+r)^t}, \quad (1)$$

де:  $NPV$  — теперішня номінальна вартість потоку майбутніх доходів;  $B_t$  — номінальні грошові доходи у відповідні періоди (роки);  $r$  — норма дисконту (з урахуванням ризику і інфляції);  $T$  — кількість періодів (років). Але врахування факторів інфляції та ризиків тільки у нормі доходів/

дисконту замало, тому для адекватного, науково обґрунтованого врахування інфляційних факторів у інвестиційному аналізі треба: 1) у обов'язковому порядку здійснювати інфляційну корекцію грошових потоків; 2) у середню виважену вартість капіталу і у множники нарощування при наступному дисконтуванні грошових потоків включати інфляційну премію (тобто враховувати вплив інфляції та ризиків і у чисельнику формули (1)).

Крім того, слід зазначити наступне. Інфляція — це довготривалий фактор економічного життя, тому інфляційний вплив не можна не враховувати при аналізі та виборі проектів інвестицій. На практиці це, однак, майже не робиться, а якщо і робиться, то, на жаль, зазвичай на основі помилкового припущення про те, що інфляція завжди



у рівній мірі (чому?) підвищує вартість надходжень і витрат, тому чистий прибуток від проекту після коригування на темп інфляції буде немов би відповідати чистому прибутку у поточних цінах. Однак інфляційне зростання цін витрат готової продукції/послуг найчастіше усього відбувається нерівномірно з причини різного рівня еластичності попиту підприємства міського будівництва (ПМБ) на споживані ним сировину, енергію, послуги, з однієї сторони, й купівельного попиту на готову продукцію даного підприємства, з іншої сторони. Більш того, амортизаційні відрахування здійснюються на основі ціни купівлі основних активів із урахуванням періодичних переоцінок, які регулярно проводяться, котрі неадекватно відображають інфляційне зростання вартості основних засобів. Тому, збільшення сум податкового виграшу від амортизаційних відрахувань суттєво відстає, на жаль, ввід динаміки інфляції.

Умови, за якими підприємства, зокрема, ПМБ, та фірми можуть скористатися зовнішніми джерелами капіталу, залежить від ситуації, яка складається на ринку капіталів. Важливим параметром цього ринку є норма відсотка.

Норма відсотка є ціною, котру боржник сплачує кредиторів за позику, тобто за одержані грошові фонди.

Норма відсотка є одним з найважливіших параметрів ринкової економіки. Теорії відсотка присвячені праці відомих вчених-економістів, зокрема [1]. Найбільш суттєво на норму відсотку впливають такі чинники як інфляція та ризик.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Впливу ризику та інфляції на норму відсотка присвячені роботи [1–4], де закладені концептуальні основи та методологія врахування вказаних факторів при розгляді інвестиційних проектів. Подальшому уточненню і вдосконаленню методів розрахунку вказаних параметрів та їх впливу на протікання й реалізацію інвестиційних проектів/процесів присвячені роботи [5–14], проте проблемам оцінки ринкової вартості ПМБ з урахуванням ризику та інфляції наукових робіт виявити не вдалося. У даному дослідженні зроблена спроба обґрунтування методики оцінки вартості ПМБ з урахуванням факторів інфляції та економічних ризиків. При цьому частково використані результати і підходи робіт [1–4].

Мета даної роботи полягає у обґрунтуванні методології та методів врахування ризиків та інфляційних факторів в управлінні фінансами підприємств міського будівництва (ПМБ) й оцінки їх ринкової вартості, на яку суттєво впливають вказані вище чинники (інфляція — її рівень та темпи зростання, різноманітні економічні ризики).

Матеріали та методи. Матеріалами дослідження є: 1) методика, яка враховує у майновій вартості конкретного ПМБ процедуру дисконтування (про-

цедуру, котра дозволяє враховувати фактор часу при аналізі вартості майна та грошових потоків, які його супроводжують); 2) методологія та методи оцінки ринкової вартості ПМБ; 3) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині фінансового менеджменту та кількісного фінансового аналізу вартості ПМБ при врахуванні впливу інфляційних процесів.

#### **Виклад основного матеріалу.**

##### 1. Інфляція, інфляційний ризик і норма відсотка.

Для аналізу впливу інфляції на формування норми відсотка необхідно розрізнити такі поняття як номінальна і реальна норми відсотка.

Згідно з класичною теорією норми відсотка Ірвінга Фішера реальна норма відсотка — це така норма, згідно з якою кредитор отримує винагороду за представлені ним фонди (винагорода за утримання від теперішнього споживання цих фондів).

Номінальна норма відсотка складається немов би з двох елементів: реальної норми відсотка та інфляційної премії.

Зазначимо, що реальна норма відсотка (ставка дохідності) в умовах інфляції (як очищена від впливу інфляційного фактора) завжди нижче номінальної норми відсотка (ставки дохідності). Інфляційна премія — це компенсуюча інфляційне знецінення грошей надбавка до реальної ставки дохідності, яку вимагає інвестор. Розмір інфляційної премії залежить від інфляційних сподівань, а не від реальної норми інфляції, що існує у даний час в економіці. Існуюча норма інфляції (її рівень) теж значною мірою залежить від інфляційних сподівань.

Зазначимо, що і ті, хто надає кредит, і ті, хто його бере, враховують у розрахунках (обчисленнях) норму (темпи) інфляції, котра на їх думку буде мати місце протягом періоду, на який надається кредит (грошові фонди). В момент, коли береться позика і обговорюється розмір відсотка, обидві сторони діють за умов невизначеності щодо рівня реальної норми (темпу) інфляції та відповідної норми відсотка. Кредитор може домагатися додаткової премії за ризик інфляції. Враховуючи це, можна стверджувати, що номінальна норма відсотка буде дорівнювати сумі, що складається з реальної норми відсотка, інфляційної премії (сподіваної норми інфляції), а також премії за інфляційний ризик (ризик того, що норма (темпи) інфляції буде вищою, ніж сподівана).

Можна це подати такою формулою:

$$r = r_r + r_i + r_{ir}, \quad (2)$$

де:  $r$  — номінальна норма відсотка (ставка дохідності);  $r_r$  — реальна норма відсотка (ставка дохідності);  $r_i$  — інфляційна премія;  $r_{ir}$  — премія за інфляційний ризик.

Слід далі розібрати інфляційну корекцію реальних і номінальних ставок дохідності. Ця проблема зводиться до відповіді на питання: 1) яку інфляційну премію необхідно під'єднати до реальної ставки дохідності? 2) як розрахувати реальну і номінальну ставки дохідності із урахуванням темпів інфляції?

Відповідаючи на ці питання, будемо мати на увазі, що мова йде практично про будь-які ставки дохідності: ставку банківського проценту, рентабельності підприємства чи конкретної угоди, ставку дохідності за цінними паперами і т.д. У найбільш загальному випадку ставку дохідності, яку вимагають інвестори, прирівнюють до середньої ринкової ставки дохідності за цінними паперами. За мінімальну ставку дохідності, яку вимагають, приймають ставку дохідності за самими надійними цінними паперами — державними. Механізм переливу капіталів у ринковій економіці усереднює величини усіх ставок дохідності: інвестиції стрімко спрямовують у найбільш вигідні області застосування, де спостерігається дефіцит коштів і ставки дохідності саме внаслідок цього дефіциту підвищені. Дефіцит вкладень знижується — зменшуються й ставки дохідності. Одночасно у раніше покинутій капіталами сфері виникає інвестиційний вакуум і зростає дохідність вкладання такого рідкого ресурсу, як гроші. Капітали спрямовуються сюди. У зв'язку з цим слід зазначити тут основне інвестиційне правило: середня ринкова ставка дохідності, яку вимагають (кредитори, акціонери, інвестори) — це така ставка, за якої теперішня вартість майбутніх грошових надходжень дорівнює теперішній вартості витрат. Таким чином, майбутні грошові надходження повинні бути таким грошовим потоком, котрий забезпечує компенсацію інфляційних втрат. Інакше кажучи, ставка дохідності повинна включати у себе інфляційну премію.

Обчислення номінальної норми відсотка (ставки дохідності) ( $r$ ) необхідно проводити за допомогою формули, котра була виведена відомим економістом США Ірвінгом Фішером [2]:

$$(1+r) = (1+r_r) \cdot (1+i) = 1+r_r+i+ir_r \Leftrightarrow \\ \Leftrightarrow r = r_r + i + ir_r, \quad (3)$$

де:  $i$  — річний (прогнозований) темп інфляції.

Для розрахунку номінальної норми відсотка (ставки дохідності), яка враховує премії  $i$  за ризик, і за інфляцію, згідно з [3], тобто використовуючи формулу (3), одержимо:

$$r_M = r_{rM} + i + ir_{rM}; \quad (4)$$

$$r_F = r_{rF} + i + ir_{rF}, \quad (5)$$

де:  $r_M$  — номінальна середня ринкова норма відсотка;  $r_{rM}$  — реальна середня ринкова норма відсотка;  $r_F$  — номінальна безпечна норма відсотка;  $r_{rF}$  — реальна безпечна норма відсотка.

Виходячи зі співвідношення (3), інфляційна премія (ІП) складає:

$$ІП = i + ir_r. \quad (6)$$

Тому, у (2) маємо:

$$r_i = i + ir_r. \quad (7)$$

Можна стверджувати наступне [4]: серед різних доступних вкладень, раціонально діючий інвестор обере ті, що: 1) при заданому ступені ризику характеризуються вищою нормою сподіваного доходу; 2) при заданій нормі сподіваного доходу характеризуються нижчим ступенем ризику. Враховуючи викладене вище, можна стверджувати, що рівень норми відсотка (ставки, дохідності), який задає інвестор щодо різних вкладень, буде визначатись наступним рівнянням:

$$r = r_p + r_i + r_{ir} + r, \quad (8)$$

де:  $r_p$  — ризик інвестиційного проекту.

Якщо наявні дані задля оцінки коефіцієнта  $\beta$  (коефіцієнта цінного паперу) щодо інвестиційного проекту, тоді, використовуючи модель рівноваги ринку капіталів, а саме:

$$m = m_F + (m_M - m_F) \cdot \beta, \quad (9)$$

де:  $m$  — сподівана норма прибутку цінного паперу;  $\beta$  — коефіцієнт цінного паперу;  $m_M$  — сподівана норма прибутку ринкового портфеля;  $m_F$  — норма прибутку, що відповідає цінному паперові, не обтяженому ризиком, — можна записати:

$$r = r_F + \tilde{\beta} \cdot (r_M - r_F), \quad (10)$$

де:  $r$  — необхідна норма відсотка;  $r_F$  — безпечна норма відсотка;  $\tilde{\beta}$  — коефіцієнт систематичного ризику, що пов'язаний з даним видом інвестиційних проектів;  $r_M$  — середня ринкова норма відсотка.

Підставляючи  $r_M$  та  $r_F$  з (4) та (5), де врахований вплив інфляційного фактора, у (10), одержимо:

$$r = r_{rF} + i + ir_{rF} + \tilde{\beta} \cdot (r_{rF} - r_r) + \tilde{\beta} i \cdot (r_{rM} - r_{ri}). \quad (11)$$

Розмірковуючи далі, можна стверджувати, що прогнозований темп інфляції ( $i$ ) — це лише точкова оцінка, середнє значення прогнозованої величини. Як відомо, при прогнозуванні, якими б методами ми не користувалися, вірніше буде інтегральний підхід.

Отже, за умов невизначеності відповідні методи прогнозування реальних темпів інфляції ( $i$ ), як і надбавку за інфляційний ризик ( $\Delta i$ ) слід використати і модифікувати формулу І. Фішера (3), тому матимемо:

$$(1+r) = (1+r_r) \cdot (1+i + \Delta i) \Leftrightarrow \\ \Leftrightarrow r = r_r + i + ir_r + \Delta i + r_r \cdot \Delta i \quad (12)$$

Тому формула інфляційної премії набуває вигляду (із урахуванням інфляційних ризиків):

$$r_i + r_{ir} = i + ir_r + \Delta i + r_r \cdot \Delta i. \quad (13)$$

В результаті міркувань, аналогічних [2–4], замість формули (11) одержимо модифіковану формулу розрахунків номінальної норми відсотка (ставки дохідності) з урахуванням ризику інфляційного відсотка:

$$r = r_{rF} + i(1 + r_{rF}) + \Delta i(1 + r_{rF}) + \tilde{\beta}(r_{rM} - r_{rF}) + \tilde{\beta}i(r_{rM} - r_{rF}) + \tilde{\beta}\Delta i(r_{rM} - r_{rF}) \quad (14)$$

де:  $r_{rF}$  — реальна безпечна норма відсотка (ставка дохідності);  $i(1 + r_{rF})$  — премія за інфляцію (інфляційна премія);  $\Delta i(1 + r_{rF})$  — премія за інфляційний ризик;  $\tilde{\beta}(r_{rM} - r_{rF})$  — премія за ризик інвестиційного проекту;  $\tilde{\beta}i(r_{rM} - r_{rF})$  — синергетична премія за ризик інвестиційного проекту і інфляцію;  $\tilde{\beta}\Delta i(r_{rM} - r_{rF})$  — синергетична премія за ризик інвестиційного проекту та інфляційний ризик.

Крім того, у багатьох випадках при обчисленні норми відсотка (ставки дохідності) слід враховувати також ризик ліквідності, яким обтяжені певні активи (об'єкти інвестування). За наявності такого ризику інвестор може вимагати додатковий дохід (прибуток) у вигляді премії за ліквідність ( $r_l$ ). У цьому випадку формула для обчислення необхідної норми відсотка поповнюється ще одним членом — премією за ліквідність ( $r_l$ ). Тому, замість формули (14) маємо для  $r$  остаточну формулу:

$$r = r_{rF} + i(1 + r_{rF}) + \Delta i(1 + r_{rF}) + \tilde{\beta}(r_{rM} - r_{rF}) + \tilde{\beta}i(r_{rM} - r_{rF}) + \beta\Delta i(r_{rM} - r_{rF}) + r_l \quad (15)$$

З тези про зниження граничної корисності грошових доходів випливає, що більшість людей виявляють неохочість до ризику. Це в свою чергу призводить до того, що, купуючи різні активи, обтяжені ризиком, інвестори домагаються відповідної компенсації.

Активи, що обтяжені вищим рівнем ступеня ризику, будуть придбані лише тоді, коли сподівана норма доходу буде відповідно вищою, що компенсує високий ступінь ризику.

Зазначимо, що з точки зору підприємства, яке прагне накопичити необхідні фонди для фінансування відповідних проектів, спосіб їх накопичення впливає на витрати, які ПМБ повинне понести, користуючись зовнішніми джерелами капіталу. А це, в свою чергу, впливає на ефективність відповідних проектів.

Формула (15), таким чином, враховує у номінальній нормі відсотка (у номінальній ставці дохідності): 1) реальну безпечну норму відсотка (реальну ставку дохідності); 2) премію за інфляцію (інфляційну премію); 3) премію за інфляційний ризик; 4) премію за ризик даного (конкретного) інвестиційного проекту; 5) синергетичну премію за ризик інвестиційного проекту

та інфляцію; 6) синергетичну премію за ризик інвестиційного проекту та інфляційний ризик; 7) премію за ліквідність. Тому, послідовність роботи при обчисленні реальних грошових потоків (*NET PRESENT VALUE – NPV*) від інвестиційного проекту повинна бути наступною: а) прораховуються номінальні потоки доходів та номінальні потоки грошових витрат ПМБ (і те, і інше — з урахуванням інфляційних факторів та всіх різновидів премій за різноманітні ризики як окремо взятих (інфляція та її рівень; інфляційний ризик; ризик інвестиційного проекту; ризик ліквідності), так і синергетичного типу (ризик інвестиційного проекту + інфляція; ризик інвестиційного проекту + інфляційний ризик); б) обчислюються чисті грошові потоки («очищені» від податків); в) з чистих грошових потоків «скидається» інфляційний фактор та всі різновиди ризиків (окремо взяті та синергетичного типу) і розраховуються реальні чисті грошові потоки проекту.

Коли використовуються дисконтні методи аналізу проектів, приведення усіх сум, котрі приймають участь у розрахунках, до теперішньої вартості здійснюється за допомогою множників нарощування, котрі включають інфляцію та усі різновиди ризиків. Інфляційна премія повинна включати у себе, зрозуміло, й середню виважену вартість капіталу ПМБ, котра застосовується у інвестиційному аналізі:

а) як ставка дисконтування при використанні дисконтного методу окупності, методу чистої теперішньої вартості інвестицій та модифікованого методу внутрішньої норми прибутку;

б) як база для порівняння з внутрішнього нормою прибутку розглядуваних проектів при використанні методу внутрішньої норми прибутку (маржинальної вартості капіталу).

Середня виважена вартість капіталу ПМБ (або, у різних джерелах, собівартість капіталу, середня ціна капіталу) представляє собою мінімальну норму прибутку, очікувану акціонерами і кредиторами даного ПМБ від своїх вкладень. Обрані для реалізації інвестиційні проекти повинні забезпечувати хоча б не меншу норму прибутку.

Визначається середня виважена вартість капіталу ПМБ як середня виважена з індивідуальних вартостей («цін»), у котрі обійдеться (й, по суті, обходиться) ПМБ залучення різноманітних видів ресурсів: акціонерного капіталу, отриманого за рахунок продажу звичайних та привілейованих акцій (окремо), кредитів, облігаційних та інших запозичень і т.п. Першим етапом вимірювання середньої виваженої вартості капіталу є, таким чином, обчислення індивідуальних вартостей перерахованих видів ресурсів, другим — перемноження кожної з отриманих «цін» на питому вагу даного ресурсу у загальній сумі джерел коштів, третім — знаходження суми результатів. Для аналізу інвес-



тиційних проектів особливо важливо, що з точки зору ризиків середня виважена вартість капіталу ПМБ визначається як безризикова частина норми прибутку на вкладений капітал (за котру зазвичай приймають середню доходність за державними цінними паперами), плюс премії за фінансовий та підприємницький ризику, плюс премії, пов'язані з інфляційним фактором та інфляційним ризиком, а також з усіма видами ризику, зазначеними вище (ліквідності, синергетичного впливу ризику інфляції й ризику інвестиційного проекту, синергетичного впливу ризику інвестиційного проекту й інфляційного ризику, ризику власне інвестиційного проекту). Тому, для середньої виваженої вартості капіталу ПМБ справедливою є наступне співвідношення:

$$k = \tilde{r}_{rF} + i(1 + \tilde{r}_{rf}) + \Delta i(1 + \tilde{r}_{rf}) + \tilde{\beta}(\tilde{r}_{rM} - \tilde{r}_{rF}) + \tilde{\beta}i(\tilde{r}_{rM} - \tilde{r}_{rF}) + \tilde{\beta}\Delta i(\tilde{r}_{rM} - \tilde{r}_{rF}) + \tilde{r}_l + \tilde{r}_f + \tilde{r}_e, \quad (16)$$

де:  $\tilde{r}_{rF}$  — реальна безризикова ставка середньої доходності за державними цінними паперами;  $\tilde{r}_{rM}$  — реальна середня ринкова норма відсотків за цінними паперами;  $\tilde{r}_{rf}$  — реальна безпечна норма відсотка за цінними паперами,  $\tilde{\beta}i(\tilde{r}_{rM} - \tilde{r}_{rF})$  — синергетична премія за ризик інвестиційного проекту та інфляцію;  $\tilde{\beta}\Delta i(\tilde{r}_{rM} - \tilde{r}_{rF})$  — синергетична премія за ризик інвестиційного проекту і інфляційного ризику;  $\tilde{r}_l$  — премія за ризик ліквідності;  $\tilde{r}_f$  — премія за фінансовий ризик;  $\tilde{r}_e$  — премія за підприємницький ризик.

Наведемо формулу обчислення чистої теперішньої вартості проекту, яка дозволяє оцінити цю величину у випадку неоднакового інфляційного спотворення доходів і витрат. Ця формула зручна тим, що дозволяє одночасно здійснювати й інфляційну корекцію грошових потоків, й дисконтування на основі середньої виваженої вартості капіталу, яка включає інфляційний фактор та усі різновиди ризиків, котрі має даний інвестиційний проект:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{\left[ R_t \cdot \prod_{r=1}^t (1+i_r) - C_t \cdot \prod_{r=1}^t (1+i'_r) \right] \cdot (1-T) + D_t \cdot T + S}{(1+k)^t} - I_0, \quad (17)$$

де:  $R_t$  — номінальна виручка  $t$ -го року, яка оцінена для безінфляційної ситуації, тобто у цінах базового періоду;  $i_r$  — коефіцієнт, який характеризує вплив інфляційного фактора, інфляційного ризику та синергетичних різновидів ризику на доходи  $r$ -го року, тобто:

$$i_r = i_{(r)} \cdot (1 + r_{rF}) + \Delta i_{(r)} \cdot (1 + r_{rF}) + \tilde{\beta}i_{(r)} \cdot (r_{rM} - r_{rF}) + \beta\Delta i_{(r)} \cdot (r_{rM} - r_{rF}) \quad (18)$$

$C_t$  — номінальні витрати  $t$ -го року у цінах базового періоду;  $n$  — строк життя проекту;  $i'_r$  — коефіцієнт, який характеризує вплив інфляційного

фактора, інфляційного ризику та синергетичних різновидів ризику на витрати  $r$ -го року, тобто:

$$i'_r = i'_{(r)} \cdot (1 + r_{rF}) + \Delta i'_{(r)} \cdot (1 + r_{rF}) + \tilde{\beta}i'_{(r)} \cdot (r_{rM} - r_{rF}) + \tilde{\beta}\Delta i'_{(r)} \cdot (r_{rM} - r_{rF}) \quad (19)$$

$i_{(r)}$  — рівень витрат інфляції у  $r$ -му році;  $i'_{(r)}$  — рівень інфляції доходів  $r$ -го року;  $\Delta i_{(r)}$  — надбавка за інфляційний ризик витрат у  $r$ -му році;  $\Delta i'_{(r)}$  — надбавка за інфляційний ризик доходів  $r$ -го року;  $T$  — ставка оподаткування прибутку;  $D_t$  — амортизаційні відрахування  $t$ -го року;  $k$  — середня виважена вартість капіталу, яка враховує фактор інфляції та всі різновиди ризиків за формулою (16);  $\Pi$  — знак добутку;  $I_0$  — первісні витрати на купівлю основних засобів. Зрозуміло, що коли  $i_r = i'_r$ , тоді розрахунки суттєво спрощуються.

Розглянемо приклад, який характеризує українську практику (у період триваючої війни України з РФ).

*Приклад 1.* Нехай первісні витрати на проект ПМБ становлять 8 млрд грн. Строк життя проекту — 4 роки. Щорічні амортизаційні відрахування 2 млрд грн. Ставка оподаткування прибутку — 38%. Середня виважена вартість капіталу, яка включає інфляційний фактор впливу та вплив усіх різновидів ризиків — 250%. Надходження і витрати у цінах базового періоду подані у Табл. 1 (у млрд грн.). Прогнозований рівень інфляції, який враховує за (18) та (19) усі різновиди ризиків доходів і витрат, а також вплив інфляційного фактору та інфляційних ризиків, наведений у Табл. 2 (у %). Обчислити чисту теперішню вартість проекту ( $NPV$ ) і зробити висновки (щодо його схвалення чи несхвалення).

Таблиця 1  
Надходження і витрати у цінах базового періоду, (млрд грн.)

Роки	Надходження	Витрати
1	6	3
2	7	4
3	8	4
4	8	4

Джерело: розроблено авторами

Таблиця 2  
Прогнозований рівень інфляції (у %)

Роки	Надходження	Витрати
1	300	200
2	220	180
3	150	120
4	80	100

Джерело: розроблено авторами

Чиста теперішня вартість проекту складає:



$$\begin{aligned}
 NPV &= \frac{[6(1+3) - 3(1+2)](1-0,38) + 2 \cdot 0,38}{(1+2,5)^1} + \\
 &+ \frac{[7(1+3)(1+2,2) - 4(1+2)(1+1,8)](1-0,38) + 2 \cdot 0,38}{(1+2,5)^2} + \\
 &+ \frac{[8(1+3)(1+2,2)(1+1,5) - 4(1+2)(1+1,8)(1+1,2)](1-0,38) + 2 \cdot 0,38}{(1+2,5)^3} + \\
 &+ \frac{[8 \cdot 4 \cdot 3,2 \cdot 2,5 \cdot (1+0,8) - 4 \cdot 3 \cdot 2,8 \cdot 2,2 \cdot (1+1)](1-0,38) + 2 \cdot 0,38}{(1+2,5)^4} - 8 = \\
 &= 1,5 \text{ (млрд. грн.)}
 \end{aligned}$$

Отже, цей проект може бути схвалений: оскільки його чиста теперішня вартість більше нуля, проект забезпечує виражені у середній виваженій вартості капіталу інтереси та очікування інвесторів/кредиторів. Секрет успіху цього проекту явно полягає у можливості виробника (ПМБ) підвищувати ціни готової продукції випереджаючими темпами у порівнянні з інфляційним зростанням цін витрат і, таким чином, не тільки перекладати підвищення витрат на споживача, але й знімати значний прибуток.

Використовуючи формули (17)–(19) інвестор/кредитор може в цілому оцінити ПМБ. Зазначимо, що норма дисконту (з урахуванням ризику та інфляції) повинна визначатись з (15).

Приймаючи рішення про купівлю об'єкта (ПМБ) та його пристосування до ведення тієї чи іншої діяльності, підприємець оцінює майбутні доходи від функціонування об'єкта, загальний (інтегрований, дисконтований) дохід і порівнює його зі своїми інтегральними дисконтованими капітальними вкладеннями.

## 2. Врахування ризику при встановленні норми дисконту ПМБ

Розглянемо підхід, розвинутий у роботі [11]. Процес отримання доходу від функціонування об'єкта характеризується інтенсивністю (швидкістю) доходу  $a(t)$ . При цьому дохід, одержуваний за досить малий інтервал часу  $(t, t + dt)$ , становить  $a(t)dt$ . Будемо вважати  $a(t)$  неперервною величиною, інтенсивність  $a(0) = A$  на початку функціонування об'єкта (у момент  $t = 0$ ). На подальшу динаміку цього процесу впливають дві групи чинників.

Суттєвий вплив на розмір доходу має фізична зношувальність основних засобів. Припустимо, що, залежно від віку основних засобів, дохід зменшується лінійно:

$$a(t) = A - bt. \quad (20)$$

Природно, що об'єкт доцільно експлуатувати до того часу, доки дохід від нього є невід'ємним, тому, наприкінці терміну експлуатації (у рік  $T$ ) повинно бути  $a(T) = 0$ , звідси маємо:

$$A = bT, \quad b = A/T. \quad (21)$$

Окрім цього, на дохід впливають різного роду випадкові чинники, що обумовлюють ризик при використанні об'єкта. Якщо їх вплив враховується при обчисленні норми дисконту ( $r$ ), тоді номінальний інтегрований дисконтований дохід ( $NPV$ ) від функціонування об'єкта (ПМБ) можна (спрощено) обчислити за формулою:

$$NPV = \int_0^T a(t) \exp(-rt) dt = \frac{A}{r} - \frac{b(1 - \exp(-rT))}{r^2}, \quad (22)$$

де  $r$  слід обчислювати за формулою (15).

*Приклад 2.* На початку функціонування ПМБ (у перший рік після його купівлі та модернізації) дохід становитиме 100 млн грн. Термін експлуатації ПМБ становить 10 років. Середня величина норми дисконту за усі роки функціонування, що обчислена з урахуванням ризику, що пов'язаний з даним видом діяльності, ймовірними «збоями» у виробництві, змінами у економічному середовищі, зокрема, інфляцією, становить 50%. Обчислити теперішню вартість даного ПМБ.

*Розв'язок.* Маємо, що  $A = 100$  млн грн,  $T = 10$  років,  $r = 0,5$ . Обчислимо величину  $b$  за формулою (21):

$$b = 100 \text{ млн грн} / 10 = 10 \text{ млн грн.}$$

Використовуючи формулу (22), одержимо:  
 $NPV = 100/0,5 - 10(1 - e^{-5})/0,25 = 160,27$  млн грн.

Потенційний інвестор, розглядаючи доцільність купівлі певного цінного паперу (акції чи облигації), конкретною ПМБ, перш за все змушений дати собі відповідь на питання, чи збільшить ця купівля ринкову вартість його майнового стану.

За формулою (1) можна зробити кількісну оцінку, що дає можливість відповісти на це питання. Якщо теперішня вартість потоку майбутніх доходів, які генеруються цим папером (цим ПМБ, яке є майном інвестора), буде вищою від коштів, витрачених на його придбання, то становище, яке посідає інвестор (його майновий стан), буде покращене у разі реалізації такої трансакції. У цьому випадку купівля акції (або ПМБ) є раціональним

вчинком, з точки зору прийнятого критерію вибору.

Можна стверджувати, що ринкова вартість ПМБ (або фірми) є одним з важливих критеріїв для будь-яких рішень, котрі впливають на потоки доходів та витрат.

З попереднього випливає, що схематично розглянутий спосіб оцінки ринкової вартості підприємства (ПМБ) явно залежить від часу, що є тут головним чинником. Вартість підприємства (ПМБ) також дуже залежить від величини (ступеня) ризику, який повинен бути врахований, зокрема у нормі дисконту ( $r$ ).

### 3. Інфляція та ринкова вартість підприємства (ПМБ).

Якщо фактичні темпи інфляції приблизно дорівнюють прогнозованим (інфляційні ризики,  $\Delta i \rightarrow 0$ ), а інвестори і кредитори, комерційні партнери, наймачі та працівники закладають приблизно однакові інфляційні очікування в умови надання коштів даному ПМБ (рівень дивіденду, банківські ставки за кредитом), у ціни товарів, які постачаються і споживаються (а також послуг), у ставки оплати праці, ринкова вартість підприємства (ПМБ) змінюється в цілому у відповідності з динамікою інфляційного процесу — кожний процентний пункт збільшення темпів інфляції веде до збільшення вартості ПМБ на той самий процентний пункт. Але якщо, як це практично завжди буває у реальному житті, фактичні темпи інфляції відрізняються від прогнозованих, тобто інфляційні ризики є значними, динаміка ринкової вартості підприємства (ПМБ) спотворюється, відхиляючись від «прямолинійної». Основними факторами цього спотворення є:

- 1) дебіторська/кредиторська позиція ПМБ;
- 2) неоднакова швидкість зміни цін реалізації, витрат, амортизаційних відрахувань, вартості запасів в умовах інфляції (цей фактор грає значну роль й в умовах співпадіння прогнозованих та фактичних темпів інфляції).

Почнемо з дебіторської/кредиторської позиції. За пришвидшених темпів інфляції у порівнянні з прогнозованими позичальник виявляється у вигріші, відшкодовуючи кредит у більшій, ніж очікувалось, степені знеціненими грошима. Якщо, наприклад, кредит ПМБ у банку був отриманий під 12% у місяць, з котрих 8% представляли собою інфляційну премію й 4% — реальну ставку процента, а темп інфляції (місячний) склав насправді 10%, тоді реальна ставка проценту виявляється рівною 2%, й у кредитора (банку) виникає втрачена вигода — той самий збиток ( $4\% - 2\% = 2\%$ ). Сповільнення інфляції у порівнянні з прогнозом буде мати абсолютно протилежні наслідки — виграє кредитор. Таким чином, відхилення фактичного темпу інфляції від прогнозованого справляє на фінансово-господарський стан й ринкову вартість підприємства (ПМБ) різний вплив у залежності

від того, чи є дане підприємство нетто-дебітором (грошові обов'язки (ПМБ) перевищують активи у грошовій формі) чи нетто-кредитором (активи у грошовій формі перевищують грошові обов'язки).

Фінансово-господарський стан нетто-кредитора при прискоренні інфляції погіршується, знижується й ринкова вартість такого підприємства (ПМБ).

Якщо підприємство (ПМБ) є нетто-дебітором, його фінансово-господарський стан може при прискоренні інфляції покращуватись. Тоді, по суті, підсилюється для так званого фінансового левериджа (фінансового важеля) і, якщо не виходити за припустимі межі фінансового ризику, є шанс значно наростити ринкову вартість ПМБ. (Дія фінансового важеля полягає у тому, що у підприємства-позичальника підвищується чиста рентабельність власних коштів і, внаслідок цього, дивідендні можливості). Інша справа, що і у цьому другому випадку гроші можуть дістатися підприємству (ПМБ) не менш важко, ніж у першому — і ми переходимо, таким чином, до проблеми відображення витрат у ціні, тобто до другого з позначених вище факторів.

Проблема зводиться тут, з однієї сторони, до визначення степені чутливості витрат підприємства-споживача до зміни цін на сировину, матеріали, енергію, транспортні та інші послуги, робочу силу й, з іншої сторони, до виявлення рівня еластичності купівельного попиту на готову продукцію і послуги даного ПМБ:

- 1) якщо є можливість змінювати ціну реалізації готової продукції при загальному зростанні цін й інфляції витрат, номінальна ринкова вартість підприємства також змінюється відповідно до темпів інфляції, оскільки реальна рентабельність капіталу залишається попередньою;
- 2) якщо ціни готової продукції реагують на інфляційні зміни швидше, ніж ціни витрат, ринкова вартість підприємства (ПМБ) підвищується;
- 3) якщо ціни готової продукції реагують на інфляційні зміни повільніше, ніж ціни витрат, ринкова вартість підприємства знижується.

Апарат еластичності попиту ПМБ на сировину та ін., і клієнтів — на готову продукцію дозволяє вирішити й багато проблем, пов'язаних з відхиленням фактичного темпу інфляції від прогнозованого (таблиця 3).

Продовжуючи розгляд основних факторів інфляційного спотворення ринкової вартості ПМБ, перейдемо до амортизаційних відрахувань. Амортизаційні відрахування базуються на вартості купівлі основних активів — це тривіально. Але при інфляції відновлювана вартість основних активів перевищує вартість їх купівлі, тому у економічному сенсі нарахування амортизації на основі первісної вартості основних засобів призводить до переплати податку на прибуток, і накопичена амортизація не забезпечує у кінцевому підсумку нормального відновлення засобів виробництва. Це, безумовно, знищує ринкову вартість ПМБ.

Таблиця 3

**Ринкова вартість ПМБ і динаміка інфляції**

Дані про динаміку цін витрат і готової продукції	Ринкова вартість підприємства	
	При прискоренні інфляції	При сповільненні інфляції
Зміна цін витрат і готової продукції слідує за динамікою інфляції	Змінюється пропорційно до динаміки інфляції	
Збільшення цін готової продукції випереджає збільшення цін витрат (при цьому еластичність попиту на готову продукцію менше еластичності попиту на сировину, енергію та ін.)	Зростає, випереджаючи динаміку інфляційного процесу	Зростає сповільненими темпами порівняно з динамікою інфляції
Зміна цін витрат випереджає зміну цін готової продукції (при цьому еластичність попиту на готову продукцію більше еластичності попиту на сировину, енергію та ін.)	Зростає сповільненими темпами у порівнянні з динамікою інфляції, або не зростає взагалі, а у важких випадках і спадає нижче номінальної суми базового періоду	Зростає, випереджаючи динаміку інфляційного процесу

Джерело: розроблено авторами

По суті, ту ж роль відіграють і запаси, особливо при використанні метода *FIFO* («перша партія на прихід — перша у витрату»): балансова вартість запасів виявляється менше вартості їх відновлення, оподатковуваний прибуток завищується, а ринкова вартість ПМБ занижується. Гострота проблеми може бути пом'якшена використанням методу *LIFO* («остання партія на прихід — перша у витрату») для урахування запасів. Тоді є шанс у більшій степені пов'язати балансову вартість запасів з вартістю їх відновлення та мінімізувати заниження ринкової вартості ПМБ.

**Висновки**

1. Дослідження впливу ризику та інфляції на норму відсотка (ставку дохідності, дисконтний

множник) дозволяє науково обґрунтовано визначити теперішню вартість підприємства міського будівництва (ПМБ).

2. Встановлений вплив динаміки інфляції на ринкову вартість ПМБ, яка змінюється в залежності від того, яким є характер інфляції (прискорений чи сповільнений).

3. Розглянутий вплив інфляційного фактору і його відповідне спотворення ринкової вартості ПМБ у сферах амортизаційних відрахувань та запасів підприємства.

4. Отримані у роботі результати можуть бути у подальшому використані для уточнення і вдосконалення методів розрахунку теперішньої вартості підприємств міського будівництва при врахуванні впливу на неї таких факторів, як інфляція та ризику.

**Література**

1. Вітлінський В.В. Врахування ризику та інфляції в моделюванні та оцінюванні інвестиційних проектів. К., 1995. 11 с. Деп. у КДЕУ 20.02.95, № 497 — Ук95.
2. Вітлінський В.В., Наконечний С.І. Ризик у менеджменті. К.: ТОВ «Борисфен — М», 1996. 336 с.
3. Вітлінський В.В. Аналіз, оцінка і моделювання економічного ризику. К.: КДЕУ, 1996. 176 с.
4. Круш П.В., Клименко О.В. Інфляція: суть, форми та її оцінка. К.: Центр учбової літератури, 2010. 288 с.
5. Скоморович І.Г. Вплив інфляції на діяльність фінансових установ в Україні. Економіка. Фінанси. Право. 2019. № 10. С. 32–35.
6. Терещенко О.О. Ставка дисконтування у прийнятті фінансово-інвестиційних рішень. Фінанси України. 2010. № 9. С. 77–90.
7. Керімов П.О. Особливості оцінки безризикової процентної ставки в умовах України. Фінанси України. 2019. № 8. С. 61–74.
8. Коваль Н.В. Обґрунтування величини дисконтної ставки для розрахунку прогнозової ефективності інвестиційних проектів в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 9. С. 9–13.
9. Зайцев О.В. Розвиток моделі врахування інфляції за формулою І. Фішера. Механізм регулювання економіки. 2012. № 4. С. 159–169.
10. Кульпінський С. Оцінка інфляційних очікувань на фінансовому ринку України. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2017. № 1. С. 94–104.
11. Драпиковський О.І., Іванова І.Б. Методи аналізу витрат життєвого циклу нерухомості // Просторовий розвиток. К.: КНУБА, 2022. Вип. 1. С. 140–156.

12. Човнюк Ю.В., Чередніченко П.П., Кравчук В.Т., Малиар В.А. Кількісний фінансовий аналіз оренди обладнання підприємств міського будівництва і господарства // Просторовий розвиток. К.: КНУБА, 2022. Вип. 2. С. 160–180.

13. Човнюк Ю.В., Чередніченко П.П., Остапущенко О.П., Міщенко О.Д. Підвищення ефективності управління оборотними активами та короткотерміновими зобов'язаннями підприємств містобудування. // Містобудування та територіальне планування. К.: КНУБА, 2023. Вип. 82. С. 324–340.

14. Човнюк Ю.В., Чередніченко П.П., Остапущенко О.П., Малиар В.А. Особливості фінансового менеджменту підприємств містобудування в умовах інфляції // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 4. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8772>

#### References

1. Vitlinskyi V. V. Vrakhuvannya ryzyku ta inflitsii v modeliuvanni ta otsiniuvanni investytsiinykh proektiv. K., 1995. 11 s. Dep. u KDEU 20.02.95, № 497 — Uk95. [in Ukrainian]
2. Vitlinskyi V. V., Nakonechnyi S. I. Ryzyk u menedzhmenti. K.: TOV «Borysfen — M», 1996. 336 s. [in Ukrainian]
3. Vitlinskyi V. V. Analiz, otsinka i modeliuvannya ekonomichnoho ryzyku. K.: KDEU, 1996. 176 s. [in Ukrainian]
4. Krush P. V., Klymenko O. V. Inflitsiia: sut, formy ta yii otsinka. K.: Tsentр uchbovoi literatury, 2010. 288 s. [in Ukrainian]
5. Skomorovych I. H. Vplyv inflitsii na diialnist finansovykh ustanov v Ukraini. Ekonomika. Finansy. Pravo. 2019. № 10. S. 32–35. [in Ukrainian]
6. Tereshchenko O. O. Stavka dyskontuvannya u pryiniatti finansovo-investytsiinykh rishen. Finansy Ukrainy. 2010. № 9. S. 77–90. [in Ukrainian]
7. Kerimov P. O. Osoblyvosti otsinky bezryzkovoi protsentnoi stavky v umovakh Ukrainy. Finansy Ukrainy. 2019. № 8. S. 61–74. [in Ukrainian]
8. Koval N. V. Obgruntuvannya velychyny dyskontnoi stavky dlia rozrakhunku prohnaznoi efektyvnosti investytsiinykh proektiv v Ukraini. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2010. № 9. S. 9–13. [in Ukrainian]
9. Zaitsev O. V. Rozvytok modeli vrakhuvannya inflitsii za formuloiu I. Fishera. Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky. 2012. № 4. S. 159–169. [in Ukrainian]
10. Kulpinskyi S. Otsinka inflitsiinykh ochikuvan na finansovomu rynku Ukrainy. Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. 2017. № 1. S. 94–104. [in Ukrainian]
11. Drapikovskiy O. I., Ivanova I. B. Metody analizu vytrat zhyttievoho tsykladu nerukhomosti // Prostorovyi rozvytok. K.: KNUBA, 2022. Vyp. 1. S. 140–156. [in Ukrainian]
12. Chovniuk Yu. V., Cherednichenko P. P., Kravchuk V. T., Maliar V. A. Kil'kisnyi finansovyi analiz orendy obladnannya pidpriemstv miskoho budivnytstva i hospodarstva // Prostorovyi rozvytok. K.: KNUBA, 2022. Vyp. 2. S. 160–180. [in Ukrainian]
13. Chovniuk Yu. V., Cherednichenko P. P., Ostapushchenko O. P., Mishchenko O. D. Pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia oborotnyimi aktyvami ta korotkotermynovymi zobov'iazanniamy pidpriemstv mistobuduvannya. // Mistobuduvannya ta terytorialne planuvannya. K.: KNUBA, 2023. Vyp. 82. S. 324–340. [in Ukrainian]
14. Chovniuk Yu. V., Cherednichenko P. P., Ostapushchenko O. P., Maliar V. A. Osoblyvosti finansovoho menedzhmentu pidpriemstv mistobuduvannya v umovakh inflitsii // Mizhнародnyi naukovyi zhurnal «Internauka». Seriia: «Ekonomichni nauky». 2023. № 4. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-4-8772>



**Чуницька Ірина Іванівна**

*доктор економічних наук, професор,  
професорка кафедри фінансових ринків та технологій  
Державний податковий університет*

**Chunytzka Iryna**

*Doctor of Economics, Professor,  
Professor of the Department of Financial Markets and Technologies  
State Tax University*

ORCID: 0000-0002-9718-1332

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8838

## ЦИФРОВА ПЛАТФОРМА ЯК АКТУАЛЬНА БІЗНЕС–МОДЕЛЬ

## ЦИФРОВАЯ ПЛАТФОРМА КАК АКТУАЛЬНАЯ БИЗНЕС–МОДЕЛЬ

## DIGITAL PLATFORM AS AN ACTUAL BUSINESS MODEL

**Анотація.** Вступ. Цифрові платформи сьогодні трансформують практично кожен сферу діяльності і в процесі динамічного технологічного розвитку стають однією з ключових конкурентних переваг. Платформи є актуальним об'єктом наукових економічних досліджень через їхню досить розгалужену структуру та взаємозв'язок з різними інституціями, ринками та технологіями. Експоненційне зростання масштабів платформних інновацій, підвищення складності платформних архітектур і безпосереднє розповсюдження цифрових платформ в різних галузях генерує нові виклики та завдання перед науковою спільнотою. Чимало досліджень характеризують процеси розповсюдження цифрових платформ, чи то пак, платформізацію як виклик для традиційного бізнесу, оскільки розгортання платформної бізнес-моделі значно дешевше, ніж розгортання виробництва чи надання послуг.

**Мета.** Головною метою цієї роботи є дослідження ефективності цифрових платформ, а також їхній вплив на цифровізацію економічної системи.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) наукові публікації та дослідження вітчизняних та іноземних вчених, в яких висвітлені питання розвитку цифрових платформ, зокрема їх вплив на цифровізацію економічної системи; 2) аналітичні звіти міжнародних організацій у сфері цифровізації.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: методи абстрагування та узагальнення (для розкриття сутності категорії «цифрова платформа», визначення її ключових характеристик та аналіз ключових конкурентних переваг у сучасному цифровому середовищі,) графічний метод (для відображення ключових відмінностей цифрової платформи порівнянні з традиційною бізнес-моделлю).

**Результати.** Ця стаття містить огляд основних питань у сфері дослідження цифрових платформ. Обґрунтовано основні конкурентні переваги використання бізнесом цифрових в умовах поширення діджиталізації. Представлено огляд основних питань щодо вивчення та аналізу факторів успішної діяльності цифрових платформ та основних переваг їх використання. Наголошено на необхідності досягнення концептуальної ясності шляхом надання чітких формулювань, що визначають еволюцію цифрових платформ, їх соціально-технічну природу, вплив на трансформацію бізнесу та розвиток цифрової економіки.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на поглибленні вивчення економіки цифрових платформ, зокрема, на особливостях конкурентної боротьби між платформами, які націлені на одну базу користувачів. Адже необхідно розуміння алгоритму створення життєздатних багатосторонніх платформ в умовах жорсткої конкуренції.

**Ключові слова:** цифрові платформи, платформізація, цифрова економіка, цифрова бізнес-модель, цифровізація економіки, бізнес-модель.

**Аннотация.** Введение. Цифровые платформы сегодня трансформируют практически каждую сферу деятельности и в процессе динамичного технологического развития становятся одним из ключевых конкурентных преимуществ. Платформы являются комплексным объектом исследования из-за их достаточно разветвленной структуры и взаимосвязи с различными институтами, рынками и технологиями. Экспоненциальный рост масштабов платформенных инноваций, повышение сложности платформенных архитектур и непосредственное распространение цифровых платформ в различных отраслях, генерирует новые вызовы и задачи перед научным сообществом. Многие исследования характеризуют процессы распространения цифровых платформ, то бишь, платформизацию как вызов для традиционного бизнеса, поскольку развертывание платформенной бизнес-модели значительно дешевле, чем развертывание производства или предоставления услуг. На сегодняшний день платформенные бизнес-модели являются наиболее актуальной и влиятельной сферой цифровой экономики и ее самым ярким и очевидным выражением

Цель. Главной целью этой работы является исследование эффективности цифровых платформ, а также их влияние на цифровизацию экономической системы.

Материалы и методы. Материалами исследования являются: 1) научные публикации и исследования отечественных и иностранных ученых, исследующих вопросы развития цифровых платформ, в частности их влияние на цифровизацию экономической системы; 2) аналитические отчеты международных организаций в сфере цифровизации.

В процессе осуществления исследования были использованы следующие научные методы: методы абстрагирования и обобщения (для раскрытия сущности категории «цифровая платформа», определение ее ключевых характеристик и анализ ключевых конкурентных преимуществ в современной цифровой среде,) графический метод (для отображения ключевых различий цифровой платформы по сравнению с традиционной бизнес-моделью).

Результаты. Эта статья содержит обзор основных вопросов в сфере исследования цифровых платформ. Обоснованы основные конкурентные преимущества в современной цифровой среде. Представлен обзор основных вопросов по изучению и анализу факторов успешной деятельности цифровых платформ и основных преимуществ их использования. Подчеркнута необходимость достижения концептуальной ясности путем предоставления четких формулировок, определяющих эволюцию цифровых платформ, их социально-техническую природу, влияние на трансформацию бизнеса и развитие цифровой экономики.

Перспективы. В дальнейших научных исследованиях предлагается сосредоточить внимание на углублении изучения экономики цифровых платформ, в частности, на особенностях конкурентной борьбы между платформами, которые нацелены на одну базу пользователей. Ведь необходимо понимание алгоритма создания жизнеспособных многосторонних платформ в условиях жесткой конкуренции

**Ключевые слова:** цифровые платформы, платформизация, цифровая экономика, цифровая бизнес-модель, цифровизация экономики, бизнес-модель, цифровые платформы.

**Summary.** Introduction. Nowadays, digital platforms have transformed practically every field of economic activity and are becoming one of the key competitive advantages in the process of dynamic development of technologies. The goal of this paper is to investigate the effectiveness of digital platforms and their impact on the digitalisation of the economic system. The platforms are a multi-faceted field of study due to their highly diverse structure and interconnectedness with different institutions, markets and technologies. The exponential growth in the scope of platform innovations, the increasing complexity of platform architectures, and the direct spread of digital platforms in various industries are generating new challenges and tasks for the scientific community. Digital platforms serve as the mechanism by which for the digitalisation of the most economic and social activities. Currently, platforms are the most the most relevant and influential area of of the digital economy and the clearest its most obvious expression.

Purpose. The main purpose of this paper is studying the effectiveness of digital platforms and their influence on the digitalisation of economic system.

Materials and methods. The materials of the research are: 1) scientific publications and studies by national and foreign scientists investigating the development of digital platforms, in particularly their impact on the digitalisation of the economic system; 2) analytical reports of international organisations in the field of digitalisation.

In conducting the research, the following scientific methods were used: methods of abstraction and generalisation (to clarify the essence of the «digital platform» category, identify its key characteristics and analysis of key competitive advantages in the digital environment), graphical method (to show the key differences between a digital platform and a traditional business model).

Results. This article provides an overview of the main issues in the research of digital platforms. The main advantages of using the platform business model are analysed. Key competitive advantages in the modern digital environment with the involvement of a digital platform are substantiated. The article highlights the necessity of achieving conceptual clarity through providing clear formulations that define the evolution of digital platforms, their socio-technical nature and their impact on the transformation of business.

Discussion. In further research, it proposed to concentrate attention on deeper study of the digital platform economy, in particularly, on the specifics of competition between platforms that are targeting the same customer base. After all, it is essential to understand the mechanism for creating viable multi-party platforms in a highly competitive environment.

**Key words:** digital economy, platformisation, digital platforms, digital business model, digitization of economy, business model.

**Постановка проблеми.** Світова економіка переживає період незворотних перетворень, при яких виникає абсолютно новий тип економічних та соціальних відносин. Усе це характеризується новими знаннями, інтеграцією нових технологій й розвитком інформаційних нецентралізованих мереж. У сучасній економіці все більше бізнесів побудовано на основі цифрових платформ, що трансформують традиційну логіку успіху. Цифрові платформи здатні забезпечити необхідну близькість до потенційних клієнтів з позиції виробника, та доступність з боку споживача. Завдяки такому мережевому зв'язку між людьми, організаціями, ресурсами та цілими галузями, в межах інтерактивної екосистеми цифрових платформ можна генерувати додану вартість та забезпечувати економічне зростання. Особливістю цієї бізнес-моделі є те, що конкурентні переваги, всупереч домінуючим парадигмам, не залежать першочергово від фізичної інфраструктури чи контролю над обмеженими та дорогими ресурсами. Все це зумовлює актуальність дослідження цифрових платформ та способів їх впливу на трансформацію економічної системи.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Упродовж останніх років суттєво зріс інтерес закордонних та українських науковців до питань ефективного використання цифрових платформ. Однак, слід зазначити, що переважна більшість досліджень спрямована вивчення платформних бізнес-моделей в контексті розвитку та становлення цифрової економіки. Так, серед українських науковців варто виокремити праці Ляшенка В. І. та Вишневецького О. С. [9], де висвітлені тенденції використання та розвитку платформ в цифровій економіці, Січкаренко К. О. [7] визначає основні підходи щодо класифікації платформ, Кохан В. П. визначає цифрову платформу як один з ключових бізнес-інструментів цифрової економіки. Серед зарубіжних науковців вагомими є праці Вайля П. та Ворнер С. [8], де представлена методика створення цифрових бізнес-моделей, Мозаед А. [5], Паркер Г. [6], аналізують основні зміни в структурі сучасного бізнесу, спричинені цифровими платформами, Реувер М. та Соренсен К. [3] запропонували комплексну дослідницьку програму, що охоплює ключові аспекти функціонування цифрових платформ.

Попри високу практичну значущість, досі існує мало систематизованих знань про те, чому бізнес-моделі на основі цифрових платформ часто перевершують «традиційний» бізнес за багатьма параметрами. На наш погляд, питання перетворення традиційного бізнесу на основі цифрових платформ є не можливим без аналізу критичних факторів успіху платформних бізнес-моделей. Оскільки стратегічне використання технологій для генерування таких бізнес-моделей відкриває нові можливості для зростання в сучасній цифровій економіці.

**Мета статті.** Головною метою цієї роботи є дослідження ефективності цифрових платформ, а також їхній вплив на цифровізацію економічної системи.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) наукові публікації та дослідження вітчизняних та іноземних вчених, що досліджують питання розвитку цифрових платформ, зокрема їх вплив на цифровізацію економічної системи; 2) аналітичні звіти міжнародних організацій у сфері цифровізації.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: методи абстрагування та узагальнення (для розкриття сутності категорії «цифрова платформа», визначення її ключових характеристик та аналіз ключових конкурентних переваг у сучасному цифровому середовищі,) графічний метод (для відображення ключових відмінностей цифрової платформи порівнянні з традиційною бізнес-моделлю).

**Виклад основного матеріалу.** В економіці цифрової ери панівною стає специфічна організаційна форма, яка отримала назву «цифрова платформа». Аналіз вітчизняної та зарубіжної практики, а також теоретичних досліджень показує, що цифрова трансформація підприємств часто здійснюється на основі використання бізнес-моделей цифрових платформ, що інтегрують господарські, соціальні та технологічні процеси, які, у свою чергу, формують цифрові сервісні екосистеми. Цифрові платформи забезпечують можливість подолати кордони та поширити вплив на будь-які країни та території. Фізичне розташування серверів і програмного забезпечення, на яких працює цифрова платформа, не має значення, через інтернет вона має можливість функціонувати будь-де. Хрестоматійний приклад — компанія Uber, що зруйнувала свого часу ринки таксомоторних послуг у багатьох країнах світу. Те ж саме наразі відбувається в торгівлі (eBay, Alibaba) та туризмі (Booking.com, Anywayanyday.com). «Уберизація» поширюється на всі сфери життя та поступово переходить із сегмента B2C до B2B, G2C і т.д. Ланцюжки посередників замінюються цифровими платформами, ієрархії управлінців — мережевими структурами, взаємодія всередині яких відбувається також через ті самі платформи.

Цифрові платформи — це системи та інтерфейси, які формують комерційну мережу або ринок, сприяючи транзакціям між бізнесом (B2B), бізнесом і споживачами (B2C) або навіть між споживачами (C2C) [1]. Цифрові платформи в економіці можна визначити як сукупність технологічно-орієнтованих бізнес-моделей, в яких провідна компанія, що надає платформу, координує діяльність користувачів платформи. Як зазначають [2, с. 168], існує два основних типи цифрових платформ. Перший (наприклад, операційні системи) створює ядро інструментів і стандартів, які служать основою для стороннього програмного забезпечення або контенту. Тоді як другий, створює ринок на



якому різні категорії користувачів здійснюють операції між собою та/або самим постачальником платформи. Тобто, у широкому розумінні, платформа спрощує споживачам доступ, купівлю та використання великого розмаїття товарів і послуг, на основі використання цифрових технологій. Технології сприяють інтеграції споживачів, організацій та ресурсів в інтерактивну екосистему, в якій можна створювати додану вартість.

Уже в 1990-х роках платформні ринки були визначені як одні з основних структур, за допомогою яких фірми можуть генерувати нові способи створення цінності [3, с. 125]. Сучасні ринкові умови зазнали фундаментальних змін, оскільки інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) знизили потребу у фізичній інфраструктурі та активах як у ключових факторах успішного функціонування бізнес-моделей на основі платформ. Стратегічне використання технологій для створення таких бізнес-моделей відкриває нові можливості для зростання в сучасній цифровій економіці. Водночас відкриваючи можливості для прогресивних організацій, та загрожуючи тим, хто вже працює у більш традиційному форматі, якщо вони проґавлять тенденції розвитку платформних бізнес-моделей.

На думку більшості науковців основна відмінність платформних бізнес-моделей від традиційних полягає в тому, що традиційна бізнес-модель генерує цінність через лінійну серію видів діяльності в ланцюжку створення вартості — іншими словами: вона перетворює вхідні ресурси на товари за допомогою виробничих етапів, за які клієнти готові

платити [4, с. 81]. Визначення відмінностей між цифровими платформами і «традиційними» бізнес-моделей полягає у наступних критеріях: 1) часовий критерій; 2) фінансовий; 3) просторовий критерій (рис. 1).

Щодо оцінки фінансового критерію в частині умов входження компанії на ринок — слід зазначити, що типова бізнес-модель передбачає наявність зв'язку, який забезпечує взаємодію між учасниками економічних відносин. Водночас, розробка платформи потребує чималих витрат, але вигоди від її використання, як правило, покривають початкові інвестиції. Процес побудови платформи потребує не лише залучення фінансових ресурсів, але й певного базового рівня довіри між потенційними учасниками та засновниками цифрової платформи. Утім, цей первинний рівень довіри користувачів бізнес-платформи поступово зростатиме в міру її функціонування внаслідок отримання позитивного фідбеку бізнес-культури, утворюючи своєрідну клубну ділову культуру [6, с. 169]. Завдяки цьому бізнес-моделі на основі цифрових платформ, дозволяють комбінувати ефект масштабу з клієнтоорієнтованим підходом, забезпечуючи перевагу в швидкості клієнтського обслуговування та скороченні витрат за рахунок усунення посередників. Іншим вагомим фактором успішності цифрових платформ на ринку — простота масштабування. Наприклад, розширення ринку для традиційного бізнесу передбачає значні витрати на побудову дистрибуторської мережі та маркетингову кампанію, то для платформи вартість і цінність продукту зростає разом з кількістю споживачів, та просуванням



Рис. 1. Відмінності між цифровими платформами і «традиційними» бізнес-моделями  
 Джерело: узагальнено автором на основі [5]



продукції на ринок. Тобто, платформа, яка не наповнена користувачами, практично не становить жодної цінності. Ця нова бізнес-модель націлена на встановлення контакту між споживачем і виробником, а не на прямі продажі. Її можна зустріти в багатьох сферах діяльності — продажах, фінансах, освіті, сфері послуг тощо [7, с. 80].

Однією з переваг цифрових платформ є те, що вони еволюціонують в екосистемі, в якій різноманітні складові постійно адаптуються до перманентних змін. Використовуючи визначення вже існуючих та нових цифрових платформ, варто виокремити рівні з метою поглиблення розуміння функціонування платформної моделі бізнесу (рис. 2).

Останній рівень ієрархії відображає споживачький сегмент і це типовий сегмент, на який компанії орієнтуються в рамках традиційної бізнес-моделі, однак, в цифровій платформі виробники та ключові партнери також є цільовою аудиторією для вартісної пропозиції платформ. Задоволення потреб якомога більшої кількості користувачів веде до успішної реалізації бізнес-моделі на основі цифрової платформи.

Відмінністю цифрових платформ від інших програмних рішень є те, що вони призначені для надання суттєво ширшого спектру послуг. Вони зростають синхронно з потребами користувачів. При цьому їхні елементи залишаються повністю взаємосумісними — як з погляду горизонтальних зв'язків, так і вертикальних [8, с. 29]. Визначення рівня потенційних цифрових загроз для підприємства та вибір найефективнішої майбутньої бізнес-моделі — слугує підґрунтям для визначення власних конкурентних переваг. Варто також розуміти, що цифрова платформа здатна забезпечити

першість на ринку. Конкурентні переваги в сучасному цифровому середовищі можуть походити з одного (або більше) із трьох джерел [9, с. 52]:

1. Контент: продукти та інформація;
2. Клієнтський досвід: якість взаємодії між клієнтами та контентом, на яку впливає простота його використання та спосіб представлення клієнту, що часто поєднується синергетично (тобто як багатопродуктова пропозиція) та через кілька каналів;
3. Платформи: спосіб доставки контенту споживачу за допомогою набору внутрішніх цифровізованих процесів, даних та інфраструктури, а також зовнішніх послуг.

Постійне оновлення та збагачення контенту створює нові джерела доходу. Створення чудового клієнтського досвіду допомагає стимулювати перехресні продажі та збільшувати дохід з кожного клієнта. А розробляючи оцифровані платформи і використовуючи їх повторно (поширюючи по всьому підприємству, а не винаходячи заново для кожної сфери), підприємство досягає економії за рахунок масштабу і кращої маржі.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, розповсюдження та значення цифрових платформ, що функціонують як багатогранні ринки, невпинно зростає. Безсумнівно, вони стають невід'ємною частиною досліджень у сфері цифрової трансформації, та формують унікальні якісно нові соціотехнічні явища. Метою дослідження було поглиблення нашого розуміння цифрових платформ, з метою вирішення концептуальних та методологічних викликів. Досліджуючи ключові фактори ефективного функціонування платформної бізнес-моделі виявлено кілька прогалин, що

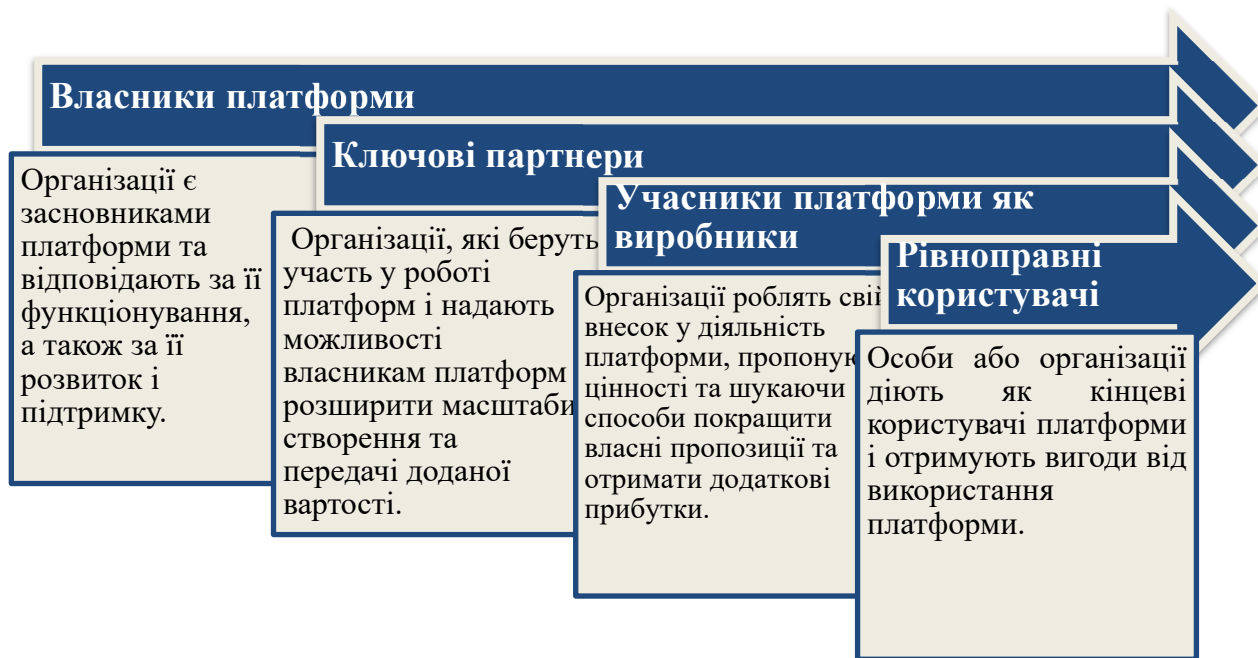


Рис. 2. Ієрархія користувачів цифрової платформи  
Джерело: розроблено автором

слугуватимуть тематикою для наукових розвідок. На наш погляд, потребує подальшого концептуального уточнення питання цифрової платформи питання дизайну платформи у її конкурентному контексті. Йдеться про особливості конкурентної боротьби між платформами, які націлені на одну базу користувачів. Відомо, що деякі багатосторонні платформи процвітають у конкурентній боротьбі за лідерство на ринку, натомість є і такі, що гинуть.

Адже нові дослідницькі виклики стають дедалі актуальнішими, оскільки постійні перетворення у сфері бізнесу призводять до виникнення нових питань, на які поки що немає відповідей, щодо стійкості цифрових платформ як архітектурної моделі бізнесу. Дослідження питання поширення цифрових платформ в конкурентному середовищі, сприятиме наповненню концепції цифрової платформи змістом, точністю і глибиною.

#### Література

1. Handbook of Research on Innovation and Development of E-Commerce and E-Business in ASEA. 2021. 23 p. doi: 10.4018/978-1-7998-4984-1.ch025; URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/beusin/55829>
2. Haberly D. et al. Asset Management as a Digital Platform Industry: A Global Financial Network Perspective. Geoforum. 2019. Vol. 126 P. 167–181. doi: 10.1016/j.geoforum.2019.08.009
3. Reuver M. et al. The digital platform: a research agenda. Journal of Information Technology. 2018. Vol. 33. P. 124–135. doi: 10.1057/s41265-016-0033-3
4. Bernd W. Wirtz. Digital business models: concepts, models, and the alphabet case study. 2019. Springer Nature Switzerland AG. 247 p. doi: 10.1007/978-3-030-13005-3
5. Moazed A., Johnson N. Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy. St. Martin's Press New York. 2016. 347 p.
6. Geoffrey G. Parker. Platform revolution: how networked markets are transforming the economy- and how to make them work for you. W. W. Norton & Company. 2016. 352 p.
7. Колешня Я.О. Цифрова платформа як ефективна бізнес-модель. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи. 2021. С. 80–81.
8. Січкаренко К.О. Цифрові платформи: підходи до класифікації та визначення ролі в економічному розвитку. Причорноморські економічні студії. 2018. Вип. 35. С. 28–32.
9. Weill P., Woerner S. What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Harvard Business Review Press. 2018. 256 p.
10. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія. К.: Ін-т економіки промисловості НАН України, 2018. 252 с.

#### References

1. Handbook of Research on Innovation and Development of E-Commerce and E-Business in ASEA. 2021. 23p. doi: 10.4018/978-1-7998-4984-1.ch025; URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/beusin/55829>
2. Haberly D. et al (2019). Asset Management as a Digital Platform Industry: A Global Financial Network Perspective. Geoforum. Vol. 126 P. 167–181. doi: 10.1016/j.geoforum.2019.08.009
3. Reuver M. et al. (2018). The digital platform: a research agenda. Journal of Information Technology. Vol. 33. P. 124–135. doi: 10.1057/s41265-016-0033-3
4. Bernd W. Wirtz (2019). Digital business models: concepts, models, and the alphabet case study. Springer Nature Switzerland AG. 247 p. doi: 10.1007/978-3-030-13005-3
5. Moazed A., Johnson N. (2016). Modern Monopolies: What It Takes to Dominate the 21st Century Economy. St. Martin's Press New York. 347 p.
6. Geoffrey G. Parker (2016). Platform revolution: how networked markets are transforming the economy- and how to make them work for you. W. W. Norton & Company. 352 p.
7. Koleshnia Ya.O. (2021). Tsyfrova platforma yak efektyvna byznes-model' [Digital platform as an effective business model]. Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektyvy — Business, innovation, management: problems and prospects. P. 80–81.
8. Sichkarenko K.O. (2018). Tsyfrovii platformy: pidkhody do klasyfikatsii ta vyznachennia roli v ekonomichnomu rozvytku [Digital Platforms: Approaches to Classification and Defining Roles in Economic Development]. Prychornomors'ki ekonomichni studiyi — Black Sea Economic Studies. Vol. 35. P. 28–32.
9. Weill P., Woerner S. (2018). What's Your Digital Business Model? Six Questions to Help You Build the Next-Generation Enterprise. Harvard Business Review Press. 256 p.
10. Lyashenko V.I., Vishnevskyi O.S. (2018). Tsyfrova modernizatsiya ekonomiky Ukrayiny yak mozhlyvist' pryvnoho rozvytku: monohrafiya [Digital modernization of Ukraine's economy as an opportunity for breakthrough development: monograph]. In-t ekonomiky promyslovosti NAN Ukrayiny — Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine, 252 p.

УДК 572.028.003.2:378

**Шофолова Наталія Миколаївна**

*кандидат економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник відділу взаємодії університетів та суспільства  
Інститут вищої освіти*

*Національної академії педагогічних наук України*

**Shofolova Nataliia**

*PhD in Finance, Associate Professor,  
Senior Researcher of the University-Community Engagement Unit  
Institute of Higher Education of the  
National Academy of Educational Sciences of Ukraine  
ORCID: 0000-0002-6654-6765*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8927

## ФІНАНСОВІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ УНІВЕРСИТЕТІВ

### FINANCIAL ASPECTS OF UNIVERSITY SOCIAL RESPONSIBILITY IMPLEMENTATION

**Анотація.** Проаналізовано європейські стратегічні документи ЄПВО, стратегії та інституційні практики університетів Великої Британії. Визначено, що сучасні університети реалізують соціальну відповідальність у внутрішній діяльності шляхом удосконалення інституційних політик і практик, та зовнішній роботі, розвиваючи нові методи взаємодії з громадою та впливу на суспільство. Визначено, що забезпечення фінансової стійкості університету є одним з обов'язкових чинників у стратегії університетів і розглядається як одна з цілей або активаторів розвитку та виконання основної діяльності. Встановлено зв'язок між соціальною відповідальністю, фінансовою та екологічною стійкістю університетів.

Сформовано організаційну модель впровадження соціальної відповідальності в освітньо-науковій та управлінській і господарській діяльності університетів відповідно до основних аспектів соціальної відповідальності, визначених в ISO 26000: організаційне управління; права людини; трудові відносини; навколишнє середовище; добросовісні ділові практики; питання споживання; залучення та соціально-економічний розвиток суспільства.

Визначено поняття фінансового механізму реалізації соціальної відповідальності закладів вищої освіти як сукупність методів та інструментів фінансового регулювання, що впроваджуються за рахунок фінансового забезпечення, вимірюються фінансовими показниками та відображені в інституційних політиках. Класифіковано методи фінансового регулювання: пряма фінансова підтримка, непряме фінансування, методи регулювання політик витрат та інвестицій. Запропоновані показники для оцінки реалізації соціальної відповідальності у фінансовому вимірі: рівень доходу персоналу, рівень задоволеності, лояльності та залученості основних стейкхолдерів, показник фінансової стійкості, рівень та ефективність інвестицій університету.

**Ключові слова:** соціальна відповідальність університетів, фінансова стійкість, фінансовий механізм реалізації університетської соціальної відповідальності, фінансові показники соціальної відповідальності.

**Summary.** European strategic documents of the European Higher Education Area (EHEA), strategies and institutional practices of the Great Britain universities are analysed. The author found out that modern universities implement social responsibility in internal activities by improving institutional policies and practices, and external work, developing new methods of interaction with the community and influencing society. Universities financial sustainability is one of the mandatory factors in the strategy of universities and is considered as one of the goals or activators of the development and implementation of the main aims. The connection between social responsibility, financial and environmental sustainability of universities are established.

Organizational models for the implementation of social responsibility in the universities of educational, scientific and governance activities are formed in accordance with the main aspects of social responsibility defined in ISO 26000: organizational governance; human rights; labour practices; the environment; fair operating practices; consumer issues; community engagement and development.

The concept of the financial mechanism for the implementation of social responsibility of higher education institutions is defined as a set of methods and tools of financial regulation implemented at the expense of financial support, measured by

financial indicators and reflected in institutional policies. Methods of financial regulation are classified: direct financial support, indirect financing, methods of expenditure regulation and investment policies. The indicators for assessing the implementation of social responsibility in the financial dimension are proposed. There are staff income level, the level of satisfaction, loyalty and involvement of the main stakeholders, the indicator of financial sustainability, and efficiency of the university's investments.

**Key words:** university social responsibility, financial sustainability, financial mechanism for the implementation of the university social responsibility, financial indicators of the university social responsibility.

**Вступ.** Університети є важливою частиною суспільства. Соціальна місія університетів є однією з трьох основних стратегічних цілей, рівноцінно з зобов'язаннями університетів щодо викладання і навчання та науковими дослідженнями. Це особливо актуально під час війни та післявоєнного відновлення, коли працівники та студенти потребують порад та підтримки, а громада потребує відновлення та розвитку. Університети відіграють суттєву роль у суспільно-економічному розвитку шляхом підвищення якості життя громади завдяки їхній освіті, дослідженням і соціальним діям. Діяльність університетів щодо соціальної відповідальності формує інституційну та національну соціальну та екологічну політику, мотивуючи громади досліджувати, викладати та ділитися своїми ідеями, а студентів — навчатися будувати соціально відповідальне майбутнє, дотримуючись міжнародних норм та глобальних цілей.

Щоб бути успішним та розвиватись, університет зобов'язаний застосовувати такі методи управління та адміністрування, які врівноважують автономію університету з соціальною відповідальністю та демонструють ефективність у виконанні своєї місії. Суть автономії та соціальної відповідальності університету полягає не лише в незалежних процесах прийняття рішень, але і у відповідальності за ці рішення перед суспільством та стейкхолдерами.

Стандарти ISO визначають соціальну відповідальність як «відповідальність організації за вплив її рішень і діяльності на суспільство та середовища, через прозору та етичну поведінку, що сприяє сталому розвитку, включаючи здоров'я та добробут суспільства; враховує очікування зацікавлених сторін; відповідає чинному законодавству та міжнародним нормам поведінки; інтегрована у всю організацію і практикується в її діяльності» [6].

Університетська соціальна відповідальність з урахуванням визначення та принципів соціальної відповідальності, що закладені в ISO 26000, розкривається в документах міжнародних організацій, що докладали відповідних зусиль, щоб уточнити можливі визначення, політику та практику соціальної відповідальності у вищій освіті.

До них належать:

- Документи UNESCO (World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century (1998) [22], Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку (2009) [23]);
- Офіційні документи Болонської реформи та Європейського простору вищої освіти (Лондонське

комюніке (2007), Львовенське комюніке (2009), Бухарестське комюніке (2012), Паризьке комюніке (2018), Римське комюніке (2020) [9]), які визначають основні досягнення Болонського процесу та головні виклики сьогодення для вищої освіти та окреслюють завдання вищої освіти;

- Стратегічні документи щодо розвитку вищої освіти ЄС (European Strategy for Universities [2]);
- Національні документи щодо розвитку вищої освіти України (Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки [25]).

Так само як інші, ці документи наголошують на відповідальності закладів вищої освіти для глобального стійкого розвитку.

Римське комюніке наголошує, що «соціальний вимір має бути центральним у стратегіях вищої освіти на системному та інституційному рівнях, а також на рівні ЄПВО та ЄС» [14], тобто на міжнародному, національному та інституційному рівні. При цьому «органи державної влади повинні забезпечити достатнє та стабільне фінансування та фінансову автономію закладам вищої освіти» [14].

European Strategy for Universities наголошує на провідній ролі університетів у забезпеченні стійкості та відновлення Європи, досягненні цілей сталого розвитку та звертає увагу на фінансове забезпечення питання соціальної відповідальності «зі зростанням обов'язків університетів для стійкої Європи, вони потребують відповідної фінансової підтримки. Досягнення інклюзивності та досконалості вимагає належного фінансування університетів» [2]. Зазначається також, що при існуючій тенденції зменшення фінансування важливим аспектом є мобілізація ресурсів з інших джерел, в тому числі фінансових інструментів ЄС, які вимагають від університетів певних зобов'язань щодо достовірних даних, звітності, відкритості, більшої відповідальності за ефективне використання фінансових ресурсів.

Стратегія розвитку вищої освіти України на 2022–2032 роки [25] також визначає принципи соціальної відповідальності, автономію та інституційну спроможність пріоритетами розвитку вищої освіти України, а також наголошує про важливість відповідальності керівництва університету перед державою, працівниками, студентами та суспільством.

Європейська асоціація університетів (EUA) бачить університети відкритими та залученими до суспільства, сильними, відповідальними, автономними та вільними, з різними інституційними



профілями, але об'єднані своїми місіями навчання та викладання, дослідження, інновацій та культури для суспільства. «Університети в своїх місіях спрямовані на досягнення цілей сталого розвитку та стійкості суспільства, оцінки та відповідальності для коригування принципів і цінностей, а також політики та діяльності. Це вимагає ретельного балансу між фінансуванням, академічною свободою та відповідальністю університетів у забезпеченні якісної освіти та досліджень на благо суспільства» [4].

Автономія передбачає професійність, відповідальність та підзвітність основним стейкхолдерам. «Внутрішнє управління університетом гарантуватиме належне представництво усіх груп всередині університетської спільноти, забезпечуючи при цьому ефективні процеси прийняття рішень. Університети підзвітні зацікавленим сторонам і суспільству в цілому» [4].

Високоєфективна система вищої освіти — це: «система вищої освіти, де заклади вищої освіти разом виконують три ключові функції освіти, дослідження та залучення, щоб отримати результати, які відповідають потребам і цілям студентів та їхніх родин, роботодавців, економіки та суспільства» [10].

Соціально відповідальний університет повинен «розробити своє бачення та місію, щоб принести користь навколишньому середовищу, і соціальна відповідальність університету відіграє вирішальну роль у зміцненні розвитку освіти та сприяттві якості життя громади завдяки їхній освіті, дослідженням та суспільним діям» [8].

Аналізуючи практичні підходи щодо соціальної відповідальності в очах зацікавлених сторін дослідники підсумовують, що університетам «необхідно інтегрувати ініціативи соціальної відповідальності у свою адміністративну політику та процедури управління для більш суттєвого впливу» [11]. Однією з головних перешкод для включення соціальної відповідальності у стратегічне планування вважають недостатню комунікацію в університетській спільноті [3].

Університет Манчестер зазначає, що «соціальна відповідальність описує те, як ми впливаємо на соціальний та економічний добробут наших спільнот через навчання, дослідження та громадські події та заходи» [19].

Соціальна відповідальність закладів вищої освіти «складається з двох взаємопов'язаних сфер: перша стосується організаційного (внутрішнього інституційного) виміру університетської соціальної відповідальності і проявляється через: місію, організаційну культуру, політику, правила, управлінські практики тощо. Друга формується шляхом взаємодії між університетською спільнотою і громадою та включає розмаїття форм співпраці та партнерства між закладами вищої освіти і різними

стейкхолдерами: громадянами, органами влади, бізнесом тощо» [24].

Отже, університетська соціальна відповідальність має бути основою вищих навчальних закладів, інтегрованою у всі сфери діяльності, від навчання та досліджень до управління та залучення громади. Університетська соціальна відповідальність включає три аспекти впливу університету на соціальний та економічний добробут: через власну господарську діяльність, викладання і навчання, а також дослідження та проєкти. Відповідні положення соціальної відповідальності повинні бути відображені і в інституційних документах.

**Метою статті** є розглянути організаційну модель фінансового управління та запропонувати фінансовий механізм реалізації політики соціальної відповідальності в університетах, а також показники для оцінки реалізації соціальної відповідальності у фінансовому вимірі.

**Методи дослідження.** В дослідженні використано метод аналізу інституційних документів для детального вивчення показників та практик університетської соціальної відповідальності у її взаємозв'язку з фінансовим управлінням; метод системного аналізу діяльності університетів через їх стратегії та інституційні політики щодо формування організаційної моделі реалізації соціальної відповідальності та аналізу фінансових показників.

**Результати дослідження.** Розглядаючи фінансові аспекти соціальної відповідальності, зауважимо, з однієї сторони всі дії університету потребують фінансового забезпечення та фінансових інструментів впливу, а з іншої сторони за допомогою них впливають на соціальний та економічний добробут суспільства, який в тому числі складається в тому числі з рівня фінансового благополуччя стейкхолдерів.

Політика соціальної відповідальності повинна мати розумні фінансові інструменти та важелі реалізації, та підвищувати благополуччя працівників, студентів та громади в цілому. В цьому відношенні головною метою університету є забезпечити фінансову стійкість університету для того, щоб мати ресурси для виконання основної діяльності як в поточному періоді, так і на майбутнє.

«Управління установою здійснюється на фінансово стійкій основі, якщо вона повністю відшкодовує свої економічні витрати та інвестує в свою інфраструктуру (фізичну, людську та інтелектуальну) у розмірах, що дозволяють підтримувати майбутній виробничий потенціал, необхідний для виконання його стратегічного плану, обслуговування студентів та інших клієнтів» [13]. Ключовим показником автори визначають рівень вкладених інвестицій відповідно до стратегічного плану. Тобто установа є фінансово стійкою, якщо «протягом певного періоду років здійснює інвестиції на певному рівні та певним чином, що відповідає майбутнім потребам установи» [13].

Першим кроком до досягнення фінансової стійкості закладів вищої освіти є «перегляд стратегій та бізнес-моделі» [7].

Дослідження стратегій університетів Великої Британії показує, що є два підходи до визначення фінансової стійкості у стратегіях:

1) фінансова стійкість як одна з основних цілей в стратегії Університету. Таким чином університети відповідальні за добробут його працівників, студентів та громади.

Так, у стратегії University of Huddersfield однією з цілей ставиться фінансова стійкість, поряд з таким гаслом як «Найважливіше — Люди». Фінансова стійкість досягається через завдання: «отримати достатню кількість грошових коштів для виконання стратегічних інвестиційних планів та економічних показників; підтримувати рівень фінансової стійкості; забезпечити фінансову та операційну життєздатність усіх шкіл і служб» [16].

2) фінансова стійкість як активатор, ресурс для досягнення інших цілей. Так, Newcastle University виділяє ефективність та фінансову стійкість як активатор, а показником визначає «інвестиції в людей та інфраструктуру» та «надлишок від операційної діяльності, достатній для інвестицій» [12].

Часто в стратегіях університетів фінансова стійкість також поєднується з екологічною стійкістю та соціальною відповідальністю.

Так, одним із головних принципів стратегії University of Reading є стійкість як «управління ресурсами для сьогодні і завтра», та відображена у двох аспектах: фінансовій стійкості та екологічній стійкості. Фінансовий аспект стійкості визначається прагненням «бути фінансово стійким на всіх рівнях, щоб забезпечити стійкість перед обличчям поточних і майбутніх національних і глобальних проблем» [21].

Стратегія University of Oxford має розділ Ресурси, де підкреслюється надзвичайна важливість вигоди від «дбайливого управління ресурсами попередніх поколінь, щоб Університет залишався як фінансово, так і екологічно стійкий у майбутньому», а також «підвищення ефективності та результативності служб підтримки шляхом спрощення систем і спільної роботи як ключового чинника стійкої платформи для підтримки освіти та досліджень» [20]. В стратегії University of Oxford чітко можна прослідкувати відповідальність за фінансове забезпечення та результат управління ресурсами, а також тісну взаємодію фінансової, екологічної та соціальної роботи університету.

The University of Manchester розглядає фінансову стійкість як один з показників досягнення ключової цілі — соціальної відповідальності, яка в Стратегічному плані [17] стоїть поряд з викладанням та дослідженнями, а всі ключові показники пов'язані з соціальною відповідальністю та впливом на суспільство: «рівність, різноманітність,

та інклюзія; благополуччя; задоволеність працівників; керування стратегічними змінами; декарбонізація; використання простору; різноманітність студентської спільноти; фінансова стійкість» [17]. Показник фінансової стійкості визначається як надлишок доходів над витратами, що визначається «достатнім у розмірі від 7 до 10%» [17].

Університет Манчестера також має окремий План соціальної відповідальності та залучення громади [18], в якому виділяється 5 пріоритетів стратегії соціальної відповідальності: «соціальна інтеграція; розвиток громади; покращення здоров'я; екологічна стійкість; культурне залучення» [18]. В основі цих пріоритетів щодо соціальної відповідальності та громадянської активності лежать три чинники — партнерство, люди та процеси. Також у важливим напрямом є партнерство та залучення студентів до досягнення цілей сталого розвитку [17].

Аналізуючи зміст соціальної відповідальності в університетах проєкт University Meets Social Responsibility (UNIBILITY) пропонує Еталонні стандарти соціальної відповідальності університетів, які охоплюють чотири різні сфери: «дослідження, викладання, підтримка навчання та залучення громадськості; управління; екологічна та суспільна стійкість і чесна практика» [15]. Проєкт наголошує на активній політиці соціальної відповідальності, що спрямована на залучення громади та дозволить університету мати переваги, серед яких: збільшення впливу університету в суспільстві та сприяння вирішенню суспільних проблем; підвищення розуміння громадськістю досліджень університету; збільшення співпраці з промисловістю чи державними органами; збільшення впливу університетських досліджень на соціальне та культурне життя громади; сприяння участі університету у виробленні політики; потенціал сприяння узгодженню університету з тенденціями політики та фінансування [5].

Аналізуючи кращі практики впровадження соціальної відповідальності в університетах Великої Британії пропонуємо організаційну модель впровадження соціальної відповідальності в освітньо-науковій (табл. 1), а також в управлінській (господарській, операційній) діяльності (табл. 2), на основі яких формується фінансовий механізм забезпечення соціальної відповідальності в Університетах.

Кожен університет вибудовує своє бачення щодо реалізації соціальної відповідальності, ставлячи акценти на тому, що найкраще відображає його спроможність впливати на суспільство, але всі принципи соціальної відповідальності відображаються у освітньо-науковій та управлінській і господарській діяльності закладу вищої освіти.

Фінансовий механізм реалізації соціальної відповідальності ЗВО розглядаємо як набір методів та

Таблиця 1

**Організаційна модель реалізації соціальної відповідальності в освітньо-науковій діяльності Університету**

Аспекти соціальної відповідальності відповідно до ISO 26000	Методи та інструменти щодо впровадження соціальної відповідальності в освітній та науковій діяльності університету
Організаційне управління	Впровадження аспектів соціальної відповідальності в освітні програми та наукові дослідження
	Підтримка студентів і випускників у розвитку підприємницьких навичок та запуску стартапів, зокрема через фонди підтримки чи інші ініціативи, соціальне підприємництво
Права людини	Програми доступу до освіти — реалізація ініціатив для підтримки просування студентів з неблагополучних сімей до університету
	Розробка та впровадження інноваційних освітніх програм, які підвищують рівень успішності та надихають учнів, щоб розширити доступ та сприяти рівності, різноманітності та включенню всіх груп
	Міжуніверситетські ініціативи щодо вирішення проблем, пов'язаних з нерівністю у здоров'ї та стійкістю в університетській спільноті, громаді, регіоні, країні та усьому світі
Трудові практики	Освітні програми, що реалізують соціальні проекти, програми соціальної та психологічної підтримки соціально вразливих працівників, студентів
Навколишнє середовище	Розповсюдження інформації щодо управління ризиками для людей та екосистем і усвідомлення переваг щодо переходу до екологічно стійкого майбутнього
	Консультації, поради малим і середнім підприємствам та іншим організаціям щодо інноваційних рішень в бізнесі щодо використання ресурсів
Доброчесні ділові практики	Підготовка кваліфікованих професіоналів, які підтримують суспільство та національну економіку, шляхом партнерства та співпраці мережі ступеневої освіти, що відповідає потребам громади
Питання відповідальності перед споживачами	Запровадження принципів контролю якості, академічної доброчесності, принципів відкритої науки та європейської інтеграції в освітній та науковий процес
Залучення громади та соціально-економічний розвиток суспільства	Співпраця з підприємствами та іншими партнерами для розробки нових ініціатив, що пов'язують наші наукові дослідження з потребами місцевої громади та бізнесу, зокрема у передових матеріалах, штучний інтелект, цифрова грамотність та безпека, зниження рівня вуглецю та інновації в галузі охорони здоров'я, ін.
	Взаємодія з місцевими підприємствами для розробки спільних дослідницьких проектів, які відповідають потребам галузі
	Підвищення темпів комерціалізації інтелектуальної власності, залучення фінансування, необхідного для зростання, створення успішних компаній, які сприяють розвитку економіки
	Обмін ідеями, розробками, знаннями за допомогою досліджень і навчання з партнерами з громади

Джерело: складено автором на основі [17; 18; 19]

інструментів фінансового регулювання, що впроваджуються за рахунок фінансового забезпечення певних джерел коштів, вимірюються фінансовими показниками та відображені в інституційних політиках (рис. 1).

Виділяємо наступні методи реалізації соціальної відповідальності в університетах (табл. 3):

1) пряма фінансова підтримка добробуту працівників та студентів, що включає систему винагород, премій за впровадження соціальної відповідальності в освітній процес, залучення студентів та громади до соціальних проектів та досліджень; соціальні пакети для персоналу (програми медичного та накопичувального страхування, пенсійне забезпечення);

2) непряме фінансування через створення інфраструктури та надання послуг;

3) регулювання політик витрат та інвестицій, що включають дотичні політики та діяльність у сфері використання коштів та інвестицій.

Ці та інші методи можуть використовуватись університетами залежно від рівня фінансового забезпечення та побудованої мережі комунікацій та підтримки університету.

На даному етапі рівень фінансової автономії українських університетів не дозволяє вільно розпоряджатись коштами, існуючі обмеження щодо використання коштів загального фонду дозволяють використовувати їх лише на деякі методи прямої підтримки в межах кошторису та при наявній



Таблиця 2

Організаційна модель впровадження соціальної відповідальності  
в управлінській і господарській діяльності Університету

Аспекти соціальної відповідальності відповідно до ISO 26000	Методи та інструменти щодо впровадження в управлінській та господарській діяльності університету
Організаційне управління	Робота з громадськими партнерами для розповсюдження впливу позитивних результатів діяльності університету на ширший регіон Антикорупційна політика, політика етики, політика конфіденційності та захисту персональних даних
Права людини	Захист персоналу та студентів від усіх форм дискримінації, переслідувань Рівність для представників усіх груп суспільства, гендерна рівність в академічній та адміністративній кар'єрі
Трудові практики	Фінансова підтримка працівників та студентів Розробка та забезпечення інфраструктури робочих місць для досліджень і навчання Запровадження програм підтримки, медичного та пенсійного страхування для працівників Створення соціальної інфраструктури для працівників та їх сімей
Навколишнє середовище	Політика університету щодо зменшення викидів, економії енергоресурсів, відповідальної утилізації відходів, зменшення використання шкідливого пластику та інших матеріалів
Доброчесні ділові практики	Оновлення інфраструктури корпусів та гуртожитків з урахуванням інноваційності, екологічних та соціальних аспектів
Питання відповідальності перед споживачами	Впровадження принципів соціальної відповідальності в процес закупівель товарів, робіт, послуг шляхом вибору відповідальних партнерів. Дотримання принципів екологічності, конфіденційності та захисту персональних даних при заключенні договорів
Залучення громади та соціально-економічний розвиток суспільства	Співпраця з громадами та організаціями, щоб вирішити важливі для них проблеми соціальної інтеграції, різноманітності, соціальної справедливості та нерівності шляхом реалізації громадських або соціальних проектів через відповідні факультети Залучення громадськості через культурні інституції — музеї, парки, творчі гуртки, бібліотеки, дослідницькі платформи, для залучення громади до соціальних проектів та розповсюдження інформації про Цілі сталого розвитку та стійке майбутнє.

Джерело: складено автором на основі [17; 18; 19]

економії коштів. При недостатньому фінансуванні з державного бюджету як правило більшість заходів фінансується за рахунок коштів спеціального фонду. Українські заклади вищої освіти також користуються коштами благодійних фондів. Механізм роботи ендаументів як одного з джерел фінансування, ще не достатньо розповсюджений серед українських ЗВО.

Складові та джерела фінансування можуть варіюватись залежно від потреб та особливостей працівників, студентів та громади, але в цілому механізм реалізації залежить від стратегічних цілей університету та прагнення управлінської команди втілити концепції соціальної відповідальності в громаді та суспільстві.

Вважаємо, що наступні запропоновані показники можуть надати інформацію щодо фінансових результатів політики соціальної відповідальності університету:

1) Рівень доходу персоналу пропонуємо розрахунковим способом в середньому за фондом оплати праці на кількість штатних працівників за категоріями персоналу (управлінський персонал,

науково педагогічний та науковий персонал, технічні та адміністративні працівники). Показник надає можливість побачити динаміку рівня оплати праці та порівняти середньоденну усереднену заробітну плату з європейськими ставками оплати праці, що застосовуються в проектах ЄС, та відповідно прагнути до підвищення добробуту персоналу.

2) Рівень задоволеності, лояльності, залученості персоналу, студентів та випускників як основних стейкхолдерів — здійснюється шляхом анкетування за допомогою репутаційного показника індексу прихильності (лояльності) персоналу, студентів, випускників (Net Promotor Score) [1]. Динаміка показника дає можливість аналізувати зміни та є одним із дієвих маркетингових методів промоції університетів.

3) Відносний показник перевищення доходів над витратами — як показник фінансової стійкості, що наводиться в стратегіях університетів показує, який відсоток коштів університет може спрямувати на капітальні видатки та інвестиції. Динаміка показника підтверджує фінансову



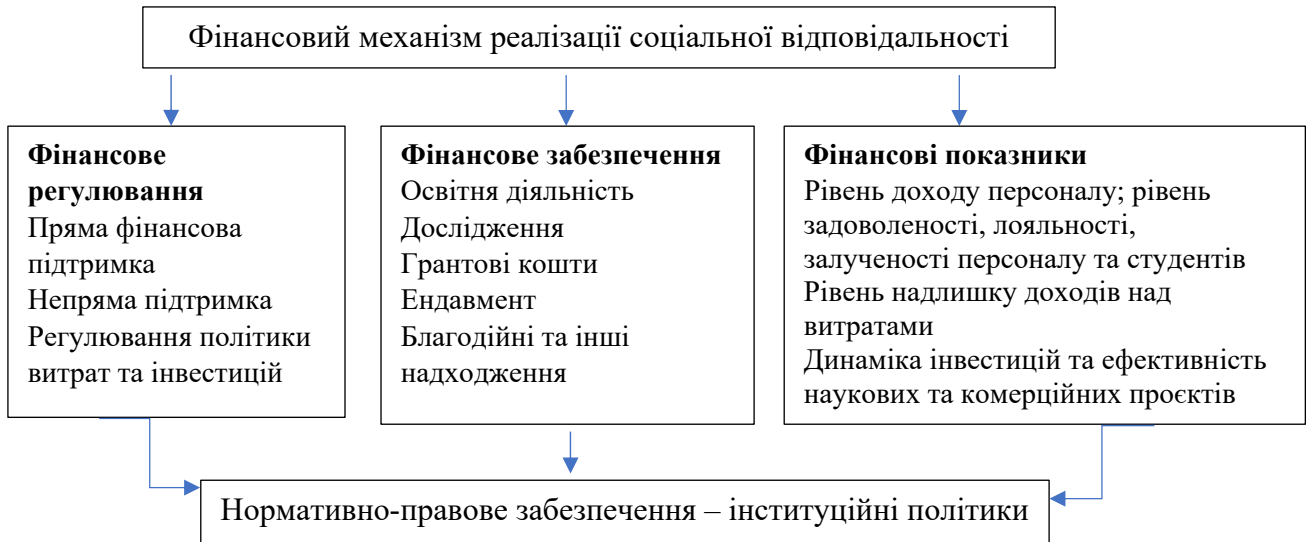


Рис. 1. Фінансовий механізм реалізації соціальної відповідальності у ЗВО

Таблиця 3

Модель фінансового механізму реалізації соціальної відповідальності сучасного ЗВО

Можливі джерела фінансування	Фінансові методи та інструменти		
	Пряма фінансова підтримка добробуту працівників та студентів	Непряма фінансова підтримка добробуту працівників та студентів	Регулювання політик витрат та інвестицій
Загальний фонд (навчання, наука) в межах економії коштів фонду оплати праці та відповідно до кошторису витрат	Система винагород, премій за впровадження соціальної відповідальності в освітній процес	Система просування по кар'єрі за впровадження соціальної відповідальності в освітній процес	Відповідальні закупівлі та використання ресурсів для навчання, досліджень та забезпечення корпусів та гуртожитків
Спеціальний фонд (навчання, наука, гранти та проєкти згідно з бюджетом)	Система винагород, премій за залучення студентів і громади до соціальних проєктів та досліджень	Система просування по кар'єрі за залучення студентів і громади до соціальних проєктів та досліджень	Антикорупційна політика, боротьба з шахрайством
Спеціальний фонд Кошти ендавменту / благодійного фонду	Програми медичного страхування	Створення інфраструктури для дозвілля працівників та їх сімей (знижки, пільги, соціальна інфраструктура)	Маркетингові заходи щодо соціальних та громадських проєктів, націлені на згуртування та залучення громади
	Система пенсійного забезпечення	Психологічна підтримка	Інвестиції в проєкти що враховують цілі сталого розвитку, соціальні та екологічні аспекти
<b>Інституційні політики (нормативно-правове забезпечення)</b>	Положення про оплату праці, положення про матеріальне заохочення та преміювання, рейтинги щодо оплати праці та мотивації академічного персоналу	Положення про професійний розвиток науково-педагогічних та наукових працівників, положення про соціальну роботу, ін.	Політика соціальної та екологічної відповідальності у закупівлях; Антикорупційна програма, положення щодо боротьби з шахрайством; Положення щодо конфіденційності щодо персональних даних
<b>Показники</b>	Рівень доходу працівників	Рівень задоволеності, лояльності, залученості персоналу, студентів, випускників	Відносне перевищення доходів над витратами Рівень та динаміка інвестицій, ефективність наукових та комерційних проєктів

стійкість університету як інституції, що розвивається.

4) Рівень та ефективність інвестицій університету — створення комерційних проєктів та заснування підприємств за участю наукових досліджень та інновацій, розроблених в університеті, дає можливість отримувати повернення інвестицій на наукові дослідження університету, створювати нові робочі місця, розвивати місцеві громади та економіку країни. Динаміка надходжень від інновацій та кількість успішних підприємств є одним із найбільш суттєвих фінансових показників ефективності досліджень та соціальної місії університету.

**Висновки та перспективи.** Концепція університетської соціальної відповідальності набула розвитку у контексті розвитку європейської вищої освіти. Зіткнувшись із зростанням глобальних викликів, кліматичною кризою, масштабними переміщеннями населення, зростаючою різноманітністю суспільства, фінансовою кризою та іншими викликами сучасного світу університети реагують на нові вимоги з двох сторін: переглядаючи свої інституційні політики та практики, а також застосовуючи нові методи взаємодії з громадою та впливу на суспільство.

Політика соціальної відповідальності повинна мати розумні фінансові інструменти та важелі реалізації, підвищувати благополуччя працівників, студентів та громади в цілому. В цьому відношенні головною метою університету є забезпечити фінансову стійкість університету для того, щоб мати ресурси для виконання основної діяльності як в поточному періоді, так і на майбутнє. Фінансова стійкість розглядається у стратегіях університетів як одна з основних цілей або активатор

для досягнення стійкого розвитку університету. Зобов'язання бути як фінансово, так і екологічно стійким узгоджується з зобов'язаннями щодо соціальної відповідальності університету.

Соціальна відповідальність університетів складається з двох вимірів: внутрішнього інституційного середовища та зовнішнього впливу університету на економічний та соціальний розвиток громади. Внутрішньо університетське середовище базується на інституційних політиках та визначає рівень зовнішнього впливу. Відповідно розділивши університетські практики за аспектами соціальної відповідальності можна сформулювати організаційну модель впровадження соціальної відповідальності в освітньо-науковій та управлінській і господарській діяльності Університету.

Фінансовий механізм реалізації соціальної відповідальності ЗВО є сукупністю методів та інструментів фінансового регулювання, що впроваджуються за рахунок портфеля фінансового забезпечення, вимірюються фінансовими показниками та відображені в інституційних політиках. Методи фінансового регулювання поділяються на пряму фінансову підтримку, непряме фінансування, методи регулювання політик витрат та інвестицій. Для оцінки реалізації соціальної відповідальності у фінансовому вимірі пропонуємо наступні показники: рівень доходу персоналу, рівень задоволеності, лояльності та залученості основних стейкхолдерів, показник фінансової стійкості (перевищення доходів над витратами), рівень та ефективність інвестицій університету. При цьому підприємство та залучення громади є суттєвими механізмами впливу закладів вищої освіти на економічний і соціальний розвиток суспільства.

#### Література

1. Anirban Ghosh, MS, MA. NPS: The Most Important Metric Your Higher Education Competitors Aren't Using. 2022. URL: <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/metric-your-higher-education-competitors-arent-using/?org=higher-education> (дата звернення: 25.05.2023)
2. Communication from the commission on a European strategy for universities. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)
3. Ramos-Monge E. L., Llinas-Audet X., Barrena-Martinez J. Drivers and barriers of University Social Responsibility: integration into strategic plans. World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development. 2019. doi: <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2019.098475> (дата звернення: 20.05.2023)
4. European University Association. Universities without walls. A vision for 2030. 2021. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)
5. Guidelines for Universities Engaging in Social Responsibility University Meets Social Responsibility (UNIBILITY), 2015–2017, Grant Agreement No.: 2015-1-AT01\_K203-005033. URL: [https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/io8\\_guidelines\\_final\\_version\\_2017-09-12\\_print.pdf](https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/io8_guidelines_final_version_2017-09-12_print.pdf) (дата звернення: 20.05.2023)
6. International standard ISO 26000. Guidance on social responsibility. URL: [https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000\\_2010\\_E\\_OBPpages.pdf](https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf) (дата звернення: 20.05.2023)
7. Achieving financial sustainability in higher education. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2018/10/achieving-financial-sustainability-in-higher-education.pdf> (дата звернення: 25.05.2023)

8. Coelho M., Menezes I. University Social Responsibility, Service Learning, and Students' Personal, Professional, and Civic Education. *Sec. Educational Psychology*. 2021. Volume 12. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617300> (дата звернення: 20.05.2023)
9. Ministerial declarations and communiqués. URL: <https://www.ehea.info/page-ministerial-declarations-and-communications> (дата звернення: 20.05.2023)
10. Modern governance in higher education. URL: <https://www.bmbwf.gv.at/en/Topics/Higher-education---universities/Modern-governance-in-higher-education.html> (дата звернення: 20.05.2023)
11. Ali M., Ishamuddin M., Sharina O., Umar H. University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931> (дата звернення: 20.05.2023)
12. Newcastle University. From Newcastle for the world. Our vision & strategy. URL: [https://www.ncl.ac.uk/media/wwwnclacuk/whoware/files/vision-and-strategy\\_compressed.pdf](https://www.ncl.ac.uk/media/wwwnclacuk/whoware/files/vision-and-strategy_compressed.pdf) (дата звернення: 20.05.2023)
13. Organization for Economic Co-operation and Development. On the Edge: Securing sustainable future for higher education. Report of the OECD/IMHE — HEFCE project on financial management and governance of higher education institutions. 2004. URL: [www.oecd.org/edu/imhe/33642717.pdf](http://www.oecd.org/edu/imhe/33642717.pdf) (дата звернення: 20.05.2023)
14. ROME MINISTERIAL COMMUNIQUÉ. ANNEX II. Principles and Guidelines to Strengthen the Social Dimension of Higher Education in the EHEA. URL: [https://www.ehea.info/Upload/BFUG\\_DE\\_UK\\_73\\_9\\_b\\_PaG\\_SD.pdf](https://www.ehea.info/Upload/BFUG_DE_UK_73_9_b_PaG_SD.pdf) (дата звернення: 20.05.2023)
15. University Social Responsibility: A Common European Reference Framework. FINAL PUBLIC REPORT OF THE EU-USR PROJECT, 52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN, FEBRUARY 2015. URL: <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-EN.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)
16. University of Huddersfield. The University strategy map 2018–2025. URL: <https://www.hud.ac.uk/media/assets/document/vco/Strategic-Plan-reduced.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)
17. University of Manchester. Five-year plan: our people, our values. URL: <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=62335> (дата звернення: 20.05.2023)
18. University of Manchester. Social responsibility and civic engagement plan. URL: <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=62112> (дата звернення: 20.05.2023)
19. University of Manchester. Social responsibility at The University of Manchester. URL: <https://www.manchester.ac.uk/discover/social-responsibility/> (дата звернення: 20.05.2023)
20. University of Oxford. Strategic plan 2018–2023. 2018. URL: [https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field\\_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf](https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf) (дата звернення: 20.05.2023)
21. University of Reading. Strategic plan 2020–2026. 2020. URL: <https://static.reading.ac.uk/content/PDFs/files/Aboutus/university-strategy.pdf> (дата звернення: 25.05.2023)
22. World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952> (дата звернення: 20.05.2023)
23. Нова динаміка вищої освіти і науки для соціальної зміни і розвитку. Всесвітня конференція з вищої освіти. UNESCO. Париж, 5–8 липня 2009 року. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/952\\_011](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/952_011) (дата звернення: 20.05.2023)
24. Оржель О. Університетська соціальна відповідальність у контексті університетського лідерства: навчальний посібник). К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2017. 40 с.
25. Стратегія розвитку вищої освіти в Україні на 2022–2032 роки: розпорядженням Кабінету Міністрів України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf> (дата звернення: 20.05.2023)

#### References

1. Anirban Ghosh, MS, MA. NPS: The Most Important Metric Your Higher Education Competitors Arent Using. 2022. URL: <https://www.hanoverresearch.com/insights-blog/metric-your-higher-education-competitors-arent-using/?org=higher-education> (date of access: 25.05.2023)
2. Communication from the commission on a European strategy for universities. URL: <https://education.ec.europa.eu/sites/default/files/2022-01/communication-european-strategy-for-universities-graphic-version.pdf> (date of access: 20.05.2023)
3. Ramos-Monge E.L., Llinas-Audet X., Barrera-Martínez J. (2019). Drivers and barriers of University Social Responsibility: integration into strategic plans. *World Review of Entrepreneurship Management and Sustainable Development*. doi: <https://doi.org/10.1504/WREMSD.2019.098475> (date of access: 20.05.2023)
4. European University Association. Universities without walls. A vision for 2030. 2021. URL: <https://eua.eu/downloads/publications/universities%20without%20walls%20%20a%20vision%20for%202030.pdf> (date of access: 20.05.2023)
5. Guidelines for Universities Engaging in Social Responsibility University Meets Social Responsibility (UNIBILITY), 2015–2017, Grant Agreement No.: 2015-1-AT01\_K203-005033. URL: [https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/io8\\_guidelines\\_final\\_version\\_2017-09-12\\_print.pdf](https://www.iau-hesd.net/sites/default/files/documents/io8_guidelines_final_version_2017-09-12_print.pdf) (date of access: 20.05.2023)

6. International standard ISO 26000. Guidance on social responsibility. URL: [https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000\\_2010\\_E\\_OBPpages.pdf](https://iso26000.info/wp-content/uploads/2017/06/ISO-26000_2010_E_OBPpages.pdf) (date of access: 20.05.2023)
7. Achieving financial sustainability in higher education. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/uk/pdf/2018/10/achieving-financial-sustainability-in-higher-education.pdf> (date of access: 25.05.2023)
8. Coelho M., Menezes I. University Social Responsibility, Service Learning, and Students Personal, Professional, and Civic Education. *Sec. Educational Psychology*. 2021. Volume 12. doi: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.617300> (date of access: 20.05.2023)
9. Ministerial declarations and communiqués. URL: <https://www.ehea.info/page-ministerial-declarations-and-communicues> (date of access: 20.05.2023)
10. Modern governance in higher education. URL: <https://www.bmbwf.gv.at/en/Topics/Higher-education---universities/Modern-governance-in-higher-education.html> (date of access: 20.05.2023)
11. Ali M., Ishamuddin M., Sharina O., Umar H. University social responsibility: A review of conceptual evolution and its thematic analysis. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124931> (date of access: 20.05.2023)
12. Newcastle University. From Newcastle for the world. Our vision & strategy. URL: [https://www.ncl.ac.uk/media/wwwnclacuk/whoweare/files/vision-and-strategy\\_compressed.pdf](https://www.ncl.ac.uk/media/wwwnclacuk/whoweare/files/vision-and-strategy_compressed.pdf) (date of access: 20.05.2023)
13. Organization for Economic Co-operation and Development. On the Edge: Securing sustainable future for higher education. Report of the OECD/IMHE — HEFCE project on financial management and governance of higher education institutions. 2004. URL: [www.oecd.org/edu/imhe/33642717.pdf](http://www.oecd.org/edu/imhe/33642717.pdf) (date of access: 20.05.2023)
14. ROME MINISTERIAL COMMUNIQUÉ. ANNEX II. Principles and Guidelines to Strengthen the Social Dimension of Higher Education in the EHEA. URL: [https://www.ehea.info/Upload/BFUG\\_DE\\_UK\\_73\\_9\\_b\\_PaG\\_SD.pdf](https://www.ehea.info/Upload/BFUG_DE_UK_73_9_b_PaG_SD.pdf) (date of access: 20.05.2023)
15. University Social Responsibility: A Common European Reference Framework. FINAL PUBLIC REPORT OF THE EU-USR PROJECT, 52709-LLP-2012-1-RO-ERASMUS-ESIN, FEBRUARY 2015. URL: <http://www.eu-usr.eu/wp-content/uploads/2015/04/D1.4-Final-Report-Public-Part-EN.pdf> (date of access: 20.05.2023)
16. University of Huddersfield. The University strategy map 2018–2025. URL: <https://www.hud.ac.uk/media/assets/document/vco/Strategic-Plan-reduced.pdf> (date of access: 20.05.2023)
17. University of Manchester. Five-year plan: our people, our values. URL: <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=62335> (date of access: 20.05.2023)
18. University of Manchester. Social responsibility and civic engagement plan. URL: <https://documents.manchester.ac.uk/display.aspx?DocID=62112> (date of access: 20.05.2023)
19. University of Manchester. Social responsibility at The University of Manchester. URL: <https://www.manchester.ac.uk/discover/social-responsibility/> (date of access: 20.05.2023)
20. University of Oxford. Strategic plan 2018–2023. 2018. URL: [https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field\\_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf](https://www.ox.ac.uk/sites/files/oxford/field/field_document/Strategic%20Plan%202018-23.pdf) (date of access: 20.05.2023)
21. University of Reading. Strategic plan 2020–2026. 2020. URL: <https://static.reading.ac.uk/content/PDFs/files/Aboutus/university-strategy.pdf> (date of access: 25.05.2023)
22. World Declaration on Higher Education for the Twenty-First Century: Vision and Action. URL: <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141952> (date of access: 20.05.2023)
23. Nova dynamika vyshchoi osvity i nauky dlia sotsialnoi zminy i rozvytku. Vsesvitnia konferentsiia z vyshchoi osvity. UNESCO. Paryzh, 5–8 lypnia 2009 roku. URL: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/952\\_011](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/952_011) (date of access: 20.05.2023)
24. Orzhel O. Universytetska sotsialna vidpovidalnist u konteksti universytetskoho liderstva: navchalnyi posibnyk). K.: DP «NVTs «Priorytety», 2017. 40 s.
25. Stratehiia rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini na 2022–2032 roky: rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2022/04/15/VO.plan.2022-2032/Stratehiya.rozv.VO-23.02.22.pdf> (date of access: 20.05.2023)



**Воропай Ольга Костянтинівна**

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом  
Національний університет «Києво-Могилянська академія»*

**Voropai Olga**

*PhD in Economic, Associate Professor  
National University of «Kyiv-Mohyla Academy»  
ORCID: 0000-0001-5257-7619*

**Усик Анастасія Олександрівна**

*магістр кафедри маркетингу та управління бізнесом  
Національного університету «Києво-Могилянська академія»*

**Usyk Anastasiia**

*Master's degree in Marketing  
National University of «Kyiv-Mohyla Academy»  
ORCID: 0009-0009-2900-3209*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8875

## КОМУНІКАЦІЯ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ COMMUNICATION WITH CONSUMERS IN CONDITIONS OF WAR

**Анотація.** Спілкування з аудиторією завжди є актуальним питанням для бізнесу. Особливо це є важливим в умовах кризи, яку ми можемо спостерігати під час війни в Україні, яка, на відміну від попередніх військових конфліктів, має як локальний вплив на українських виробників, що працюють на внутрішньому ринку, так і глобальний вплив на міжнародні бренди, що ведуть бізнес в Україні та світі. Оскільки війна ще триває, відсутній системний аналіз змін, які відбуваються у сфері маркетингових комунікацій. Попередні військові конфлікти світового рівня (Друга Світова війна) мали місце за значно нижчого рівня розвитку бренд-комунікацій та маркетингових технологій, тому досвід у даній сфері не є достатнім, а проведені дослідження не повною мірою відповідають поточним потребам.

Після початку повномасштабного вторгнення підприємства в Україні опинилися у кризовій ситуації. Бізнесу довелося приймати багато рішень у найкоротші строки, адже швидкість вирішувала майбутню долю підприємств. Разом зі зміною способу ведення бізнесу, переорієнтації зазнала комунікаційна політика компаній.

У статті наведено загальну оцінку стану комунікацій зі споживачами на українському ринку в розрізі декількох аспектів. Комунікація в умовах війни вимагає антикризових заходів. Основними напрямками, які потребують особливої уваги підприємців та маркетологів, для вирішення проблем зі спілкуванням із аудиторією є: планування, бюджет, канали, контент і тренди. Дослідження стану маркетингових комунікацій показує, що зміни торкнулися як термінів планування, так і очікувань від взаємодії із суспільством. Переорієнтація інтересів аудиторії вказує на зміну базових потреб та переваг населення, що було спричинено стресовою ситуацією. Перемін зазнали й інструменти просування, які використовують бренди у своїй маркетинговій діяльності. Також було надано рекомендації щодо ряду трендів, які присутні на українському та світовому ринках, які мають враховувати підприємці при комунікації з аудиторією.

**Ключові слова:** комунікація зі споживачами, війна в Україні, криза, тенденції, зміни контенту.

**Summary.** Communication with the audience is always a relevant issue for business. This is especially important in the conditions of the crisis that we can observe during the war in Ukraine. Today's events, unlike previous military conflicts, have both a local impact on Ukrainian manufacturers operating in the domestic market and a global impact on international brands doing business in Ukraine and the world. Since the war is still ongoing, there is no systematic analysis of the changes taking place in the field of marketing communications. Previous world-class military conflicts (World War II) took place at a much lower level of development of brand communications and marketing technologies, so experience in this field is not sufficient, and the conducted research does not fully meet current needs.

*With the beginning of the full-scale invasion, the business of Ukraine was shocked. Businesses had to make many important decisions in a short period of time. In addition, the policy of communication between companies and consumers has undergone significant changes.*

*The article provides a general assessment of the state of communications with consumers in the Ukrainian market in terms of several aspects. Communication in the conditions of war requires anti-crisis measures. The main areas that need to be paid attention to when solving problems with communication with the audience should include: planning, budget, channels, content, and trends. A study of the state of marketing communications shows that changes have affected both planning terms and expectations from interaction with society. The reorientation of the audience's interests indicates a change in the basic needs and preferences of the population, which was caused by the stressful situation. Promotional tools used by brands in their marketing activities have also undergone changes. Recommendations were also given regarding several trends that are present in the Ukrainian and world markets, which entrepreneurs should consider when communicating with the audience. More native ways of communication have been added to the usual trends that align the brand with its target audience. Foreign practices are becoming more common in the Ukrainian market and therefore gaining significant use in informational messages of enterprises.*

**Key words:** communication with consumers, war in Ukraine, crisis, trends, content changes.

**Постановка проблеми.** З початком повномасштабного вторгнення бізнес України зазнав шоку. Підприємства мали прийняти низку важливих рішень за короткий проміжок часу. Окрім іншого, суттєвих змін зазнала і політика комунікації компаній зі споживачами. Аналіз актуальних оглядів, опублікованих Factum Group та ВРК [1], дозволяє виокремити ряд основних напрямів змін:

- зміна періодів планування маркетингових активностей: через мінливість середовища довгострокове планування не перевищувало річну перспективу, коригування планів відбувалось на поквартальному рівні;
- зміна кон'юнктури споживчого ринку: спад платоспроможності населення — все більше українців залишається без роботи, що спричиняє зниження їх активності на ринку та зміну споживчих потреб;
- зменшення бюджету на рекламно-комунікаційні заходи підприємств: через зменшення об'ємів доходу та недоречність ведення маркетингової активності компанії змушені скоротити обсяг коштів, який використовували для рекламування своєї продукції та послуг.

За таких умов важливо розуміти актуальні потреби споживчого ринку та шляхи максимально ефективного використання комунікаційних бюджетів для утримання позиції компанії на ринку та її позитивного іміджу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Маркетингові комунікації є одним із інструментів побудови бренду компанії, який в наш час зазнає постійних змін та удосконалень. Дослідженням цих змін займається група дослідницьких агентств Factum Group [1] у партнерстві з ВРК [7] та Publicis Groupe Ukraine [9]. Питання маркетингових комунікацій брендів у кризових ситуаціях зазвичай стосується правильного реагування на кризу довкола певного бренду та розглядається в дослідженнях Буринської О. [2], Дзяни Г.О., Дзяного Р.Б. [4] та Тер-Жарпетянц Ю.М. [5] У такій ситуації бренди повинні оперативного реагувати на негативну

зміну суспільної думки шляхом зміни контенту комунікації, каналів комунікації, перерозподілу бюджету, тощо. Під час соціальних потрясінь, таких як економічні кризи, катастрофи, військові конфлікти, зміни зазнають маркетингові комунікації усіх брендів, що оперують на даному ринку. У такому випадку є важливим швидко оговтатися від складної ситуації та активно комунікувати із аудиторією, продовжувати просувати бренд, що, за словами Мартіна Фокса [6], дасть позитивний результат після закінчення кризової ситуації.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз змін у маркетингових комунікаціях зі споживачами підприємств, що працюють в Україні, під час війни, визначення основних тенденцій їх майбутніх дій у даній сфері та формулювання рекомендацій на основі найкращих практик.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Ситуацію, яка склалася за рахунок повномасштабного вторгнення, Олександра Буринська описує як кризову [2]. Тому в даному випадку учасники ринку використовують такий вид комунікацій, як антикризовий.

Згідно з Великим тлумачним словником сучасної української мови, криза — стан, який спричинений різкою неочікуваною зміною [3]. Війна стала непередбачуваною подією, яка сколихнула звичайний стан речей і помістила бізнес України в незвичайну ситуацію. З боку комунікацій, підприємства опинилися в нових, раніше небачених умовах, де їм необхідно було швидко приймати нові рішення, розробляти нові методи для виживання на ринку.

Кризову ситуацію в Україні слід віднести до навмисної руйнівної, адже вона була створена з конкретною метою країною-агресором та завдає руйнівних наслідків як самій країні, так і людям та бізнесу. У час кризи існують основні закономірності зміни комунікації [4, с. 15–16]:

- неможливість контролю наслідків, які спричинені діями інших учасників;

- несподіване зменшення кількості параметрів діяльності, які може регулювати та контролювати підприємство;
- перехід основної аудиторії до каналів інформації, які є неофіційними;
- споживачі надають більшого значення висвітленню даних та поясненню подій, що відбуваються навколо них;
- аудиторія змінила свої стандартні бажання на базові потреби людини.

За рахунок даних закономірностей після 24 лютого та в період кризи бізнес зазнав змін у сфері маркетингових комунікацій у таких напрямках, як планування маркетингової діяльності, витрати бюджету на просування, використання каналів комунікації та контент, який присутній в спілкуванні зі споживачами.

Планування є початковою стадією управління комунікаціями. Під час військових дій перед спеціалістами з маркетингу залишились ті ж самі задачі на ринку (просування, залучення нових покупців та утримання існуючих клієнтів), але змінилися критерії оцінки роботи маркетингових відділів (табл. 1).

Також стала помітна зміна в комунікації зі споживачами з боку підприємств. Загальними тенденціями стали [1, с. 22]:

- переорієнтація на інші канали комунікацій з основною концентрацією в діджитал сфері;
- адаптація наявної комунікаційної політики під сучасні умови;
- створення нової концепції спілкування з цільовою аудиторією;
- встановлення пріоритетності брендів та товарів для проведення комунікаційної активності на ринку;
- концентрація на PR-діяльності.

Відповідно до дослідження Factum Group у партнерстві з ВРК [1], 49% підприємств, які взяли участь у вивченні рекламної ситуації на українському ринку, станом на вересень 2022 року оновили власну стратегію просування за допомогою медіа. У той час 27% респондентів працювали над розробкою.

У період кризової ситуації підприємства зазвичай скорочують свої витрати за рахунок фінансування просування. Через неповноцінну комунікацію бізнес втрачає певну частину покупців та прибутку. Дана ситуація пов'язана з тим, що просування має довгострокову дію на цільову аудито-

рію, та за його відсутності споживачі не мають постійного нагадування про бренд з боку бізнесу [5].

Відповідно до дослідження, яке у своїй роботі згадує Мартін Фокс, просування у кризовій ситуації має бути обов'язковим. Суть експерименту полягала в розгляді маркетингової активності 1000 підприємств у Британії під час та після кризової ситуації. Дослідження показало, що компанії, які призупинили маркетингову діяльність на період стресової ситуації, мали на 2% більші прибутки, ніж підприємства, що мали комунікацію з аудиторією. Проте у післякризовий період активні компанії збільшили свої прибутки на 5% та захопили значну частку ринку, яка була на 2,8% більша, ніж у конкурентів, що не використовували комунікації [6]. Даний приклад показує важливість спілкування з аудиторією у складний для бізнесу час. Незважаючи на короткострокові витрати, які понесе компанія, вона отримає значно більші результати в довгостроковій перспективі.

Згідно з дослідженням Factum Group та ВРК, 77% підприємств на українському ринку виділяють частину коштів на просування в медіа станом на вересень 2022 року. Якщо розглядати позамедійну діяльність брендів, 49% опитаних респондентів розробили стратегію та спланували використання бюджету. У цей час 22% підприємств у процесі створення, а 70% вже створили плани бюджету [1].

Розглядаючи комунікацію зі споживачами необхідно визначити як аудиторія використовує різні медіа сьогодні та чим цікавиться після початку війни. Найпопулярнішими каналами зв'язку із покупцем на сьогодні є телебачення, інтернет та соціальні мережі. Тут люди знаходять загальну необхідну інформацію (рис. 1).

З рис. 3 видно, що більшість людей надає перевагу перегляду новин в інтернеті і соціальних мережах. Також населення потребує розважального контенту для того, щоб відволіктись від реалій життя. Дану інформацію люди переважно знаходять безпосередньо в інтернеті. Після переходу деяких каналів на звичайне мовлення без цілодобових «Єдиних новин», населення повернуло ще одне джерело відпочинку.

Протягом 2022 року споживання інформації в соціальних мережах змінилось через ситуацію в країні. Люди все більше сприймають даний канал інформації як джерело новин (рис. 2).

З початком війни месенджери стали основними засоби для комунікації. Багато громадян більше

Таблиця 1

Зміна KPI до та після початку російського вторгнення

	До початку війни	Після початку війни
Орієнтація на показники	кількісні	якісні
Очікуваний кінцевий результат	ріст компанії	збереження наявної кількості клієнтів, ріст прибутку з кожного покупця

Джерело: розроблено автором на основі [1, с. 21]

використовували їх для спілкування з рідними (рис. 3) та для пошуку новин (рис. 4).

На рисунку можна побачити, що обсяги використання Telegram для спілкування зросли. Також люди почали використовувати WhatsApp імовірно для комунікації із родичами з-за кордону.

Значно зросла роль Telegram як джерела новин, адже там створилося найбільше каналів, де повідомляють про останні події.

Нові тенденції у виборі медіа-каналів [1, с. 36]:

- збільшення присутності діджитал технологій у каналах комунікацій;
- зростання важливості месенджерів у просуванні;
- популяризація TikTok як каналу комунікації;
- затребуваність україномовних медіа на ринку.

У зв'язку зі зміною мети використання інформаційних ресурсів, також змінилися й уподобання споживачів у контенті. Експерт з інтернет-

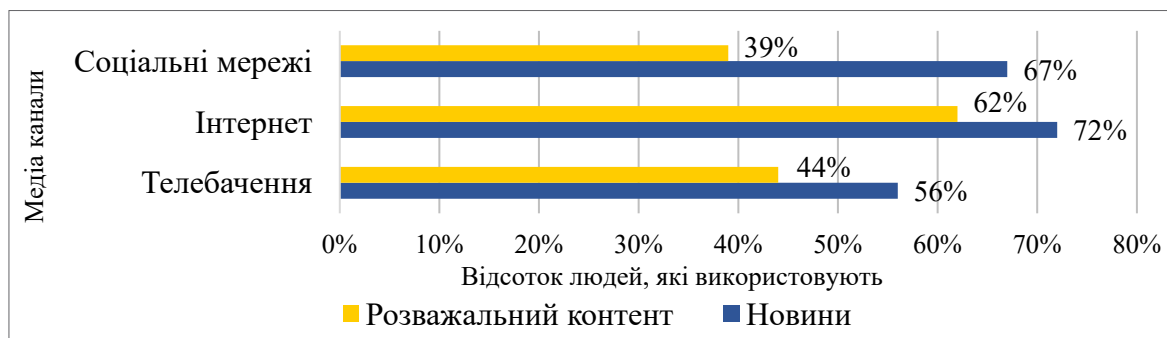


Рис. 1. Цілі використання медіа населенням України станом на вересень 2022 року  
Джерело: розроблено автором на основі [7]

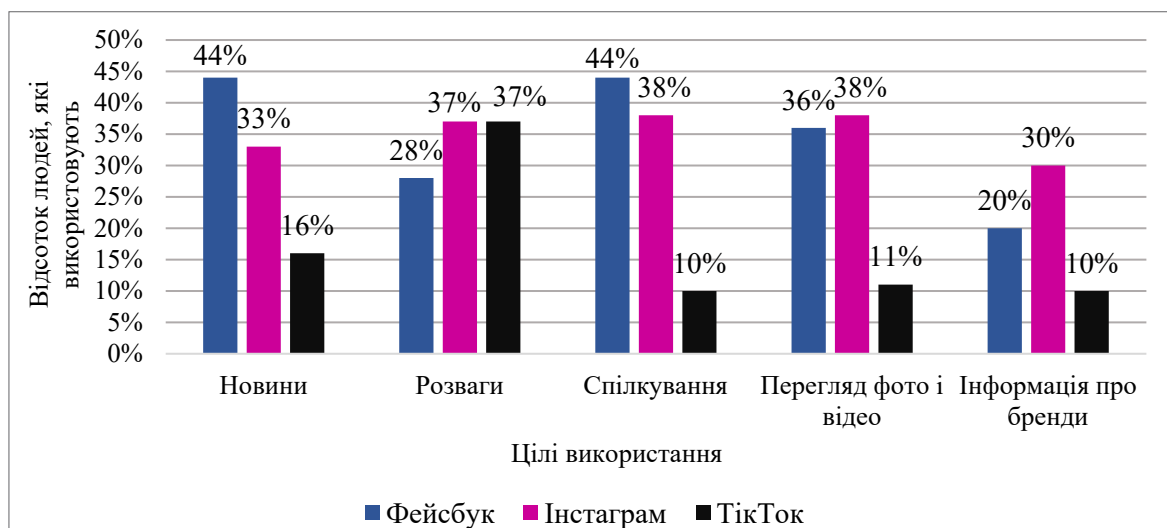


Рис. 2. Споживання різних видів контенту в найпопулярніших соціальних мережах станом на вересень 2022 року  
Джерело: розроблено автором на основі [7]

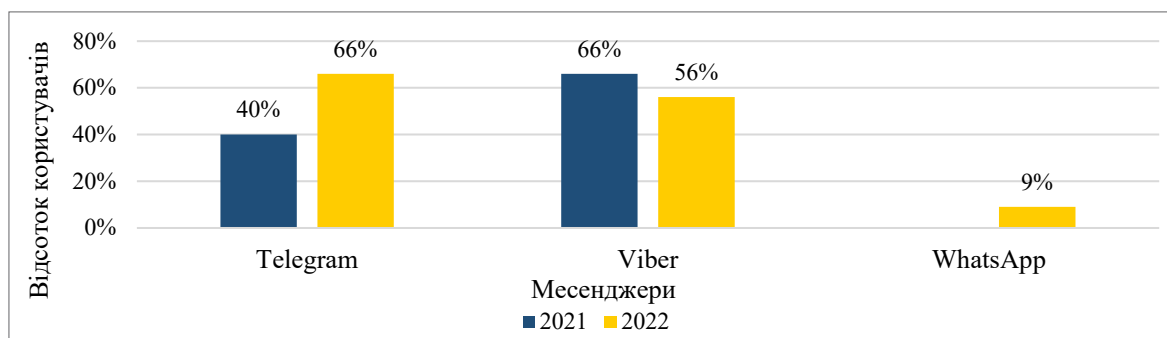


Рис. 3. Використання месенджерів користувачами для спілкування за вересень 2022 року  
Джерело: розроблено автором на основі [8]



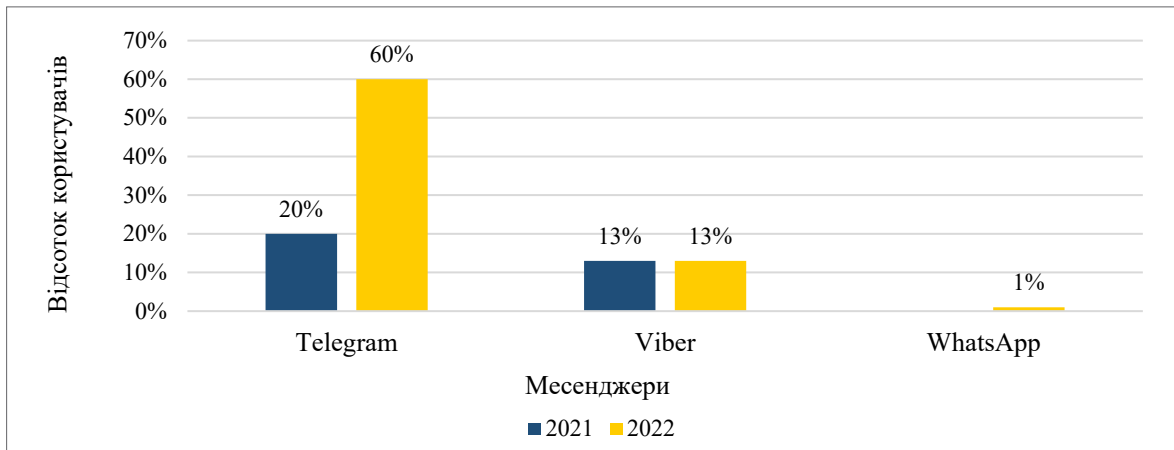


Рис. 4. Використання месенджерів користувачами для пошуку новин за вересень 2022 року

Джерело: розроблено автором на основі [8]

комунікацій Зоя Лобод [9] розробила рекомендації щодо змін напрямів комунікації (табл. 2) у соціальних мережах брендів під час війни.

Ще однією сферою в комунікаціях, на яку вплинула війна, стали очікування споживачів від брендів. Люди почали звертати увагу на нові фактори, такі як факт виходу підприємства з ринку агресора, відкрите висловлювання щодо позиції бренду в питанні війни та постійна благодійна діяльність (рис. 5).

Підприємствам на українському ринку слід приділяти більше уваги загальному настрою населення, слідкувати за подіями, впроваджувати нові тенденції в свою комунікації задля ефективного інформування цільової аудиторії та впливу на майбутніх покупців товару і послуг.

Також за дослідженням Kantar [10], 53% населення України віком 18–60 років надає перевагу підприємствам, які є вітчизняними виробниками

Таблиця 2

**Зміна стилів комунікації із аудиторією брендів у військовий час**

Напрямок контенту		Сутність зміни
до війни	під час війни	
Фановий	Підтримувальний	Перетворення розважального матеріалу на такий, що допомагає аудиторії емоційно триматися у часи напруги, створення позитиву та підтримки
Брендовий	Соціальний	Перехід від агресивного просування товарів до демонстрації соціальної активності підприємства, допомоги державі
Інтерактивний	Корисний	Використання ігрової форми подачі інформації не у вигляді розваги, а корисного матеріалу для аудиторії

Джерело: розроблено автором на основі [9]

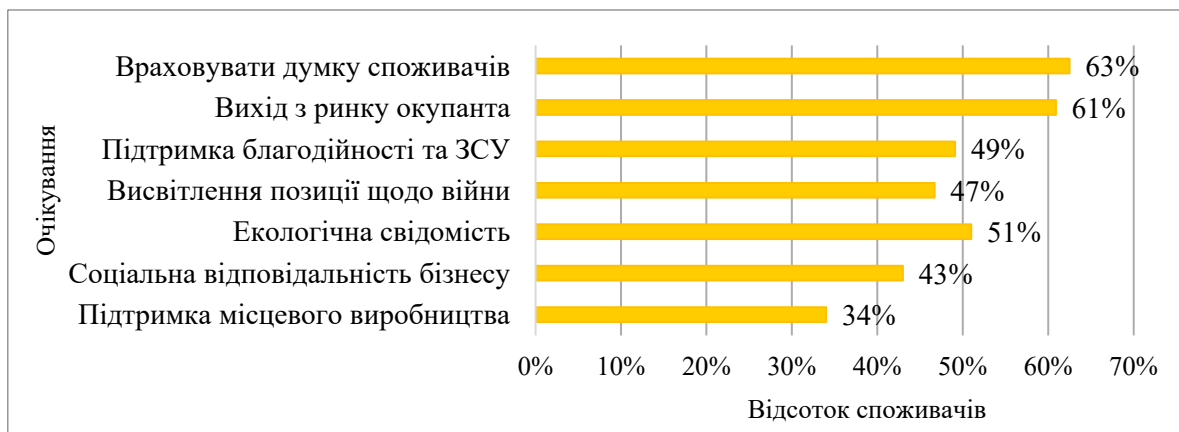


Рис. 5. Очікування споживачів від брендів станом на вересень 2022 року

Джерело: розроблено автором на основі [7]

продукції. З них 59% є молоддю країни (18–35 років). Основні причини даного вибору наведені на рис. 6.

З початком війни суттєво скоротилося використання підприємствами рекламування. У перші місяці повномасштабного вторгнення компанії намагалися зберегти своє функціонування, створити безпеку для бізнесу та працівників, тому активне просування відійшло на другий план, обсяги вкладень у даній сфері суттєво зменшилися (рис. 7).

Найбільших змін зазнало просування через телебачення, адже на території всієї України функціонував марафон «Єдині новини». Протягом

значного періоду рекламування було недоступним на всіх каналах. Проте наприкінці весни окремі телеканали виділили частину показів саме на просування товарів та послуг.

Після початку війни найпершими почали функціонувати діджитал-кампанії. Просування через інтернет було найбільш просто налаштувати в даних умовах [12]. Проте рекламування відбувалося не в повних обсягах через неготовність підприємств витратити додаткові кошти, адже основною метою було збереження існування компаній. Також аудиторія не була спроможна сприймати будь-яку інформацію через загальну масу новин

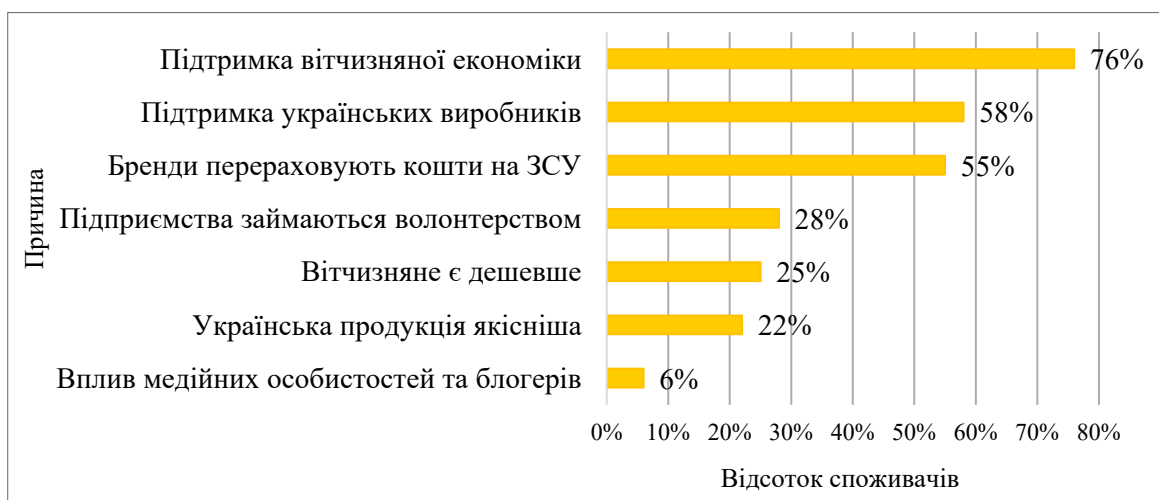


Рис. 6. Причини надавання переваги споживачами українським виробникам станом на серпень 2022 року  
Джерело: розроблено автором на основі [10]

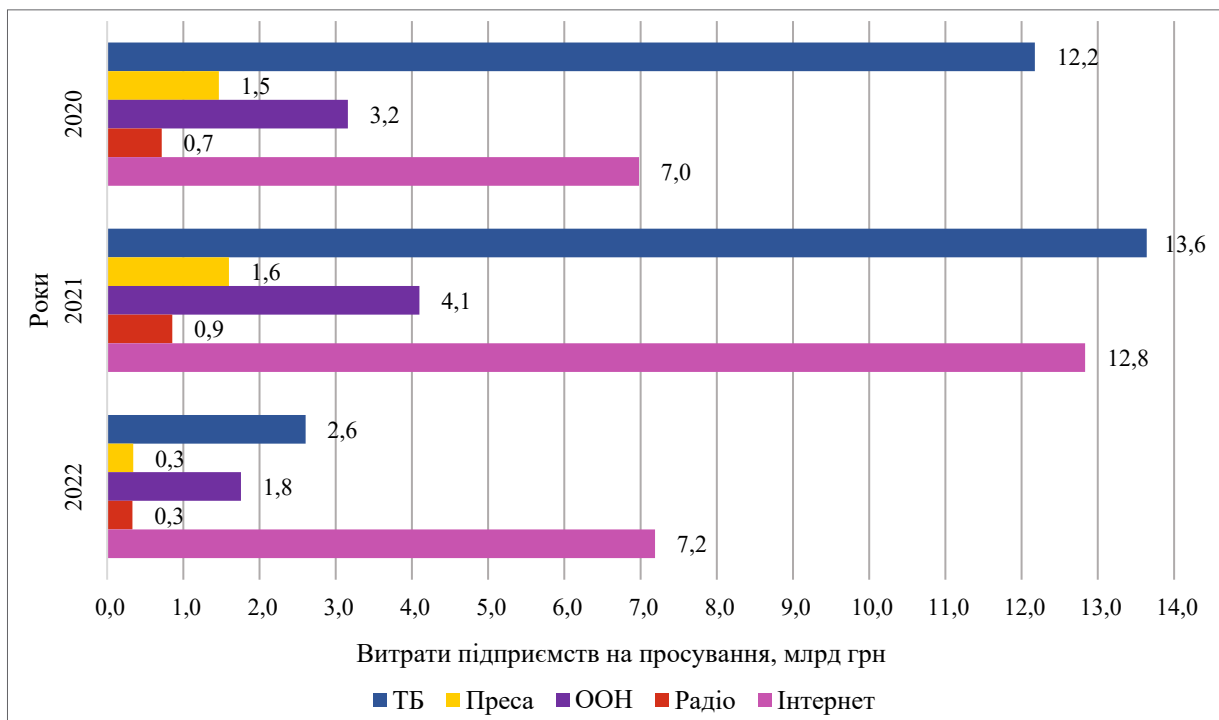


Рис. 7. Зміна об'єму рекламного медіа ринку  
Джерело: розроблено автором на основі [11]

та психологічний шоковий стан, спричинений початком військових дій.

Окремо слід виділити просування в кінотеатрах (рис. 8). З початком повномасштабного вторгнення дані заклади припинили свою діяльність. Влітку 2022 року частина кінотеатрів відновила своє функціонування, але виникло багато перепон повноцінній діяльності. Постійні обстріли змушували переривати або відмінити безліч сеансів. З початком холодів виник дефіцит електроенергії, що стало причиною регулярних та екстремних відключень світла, що унеможливило роботу кінотеатрів. Через ці причини мало підприємств наважувались комунікувати зі споживачами через даний медіа канал.

У питанні трендів волонтерство стало на перші місця в діяльності підприємств. Окрім допомоги країні, ця діяльність підвищила імідж тих компаній, які активно допомагають людям в складних ситуаціях. Аудиторія позитивно сприймає

висвітлення підприємством ситуації в Україні, інформування іноземців про це та пропагування відмови від російського, засудження дій країни-терориста [12].

Також сучасна аудиторія цінує відвертість підприємства перед своїми споживачами. Найчастіше це відбувається також через соціальні мережі, де бренд може швидко скомунікувати із читачами та поінформувати їх. Важливо повідомляти не лише про різноманітні досягнення бренду, а й про переживання, кризові ситуації та звичайні роздуми [13]. Сучасні люди асоціюють підприємство із певним образом, тому під час перегляду будь-якого посту в соціальній мережі аудиторія сприймає його як висловлення людини-бренду.

Відповідно до дослідження Kantar, 72% опитаної аудиторії вважає використання патріотичної символіки доречним у рекламі підприємства. У той час 20% громадян стверджують, що їй можна демонструвати у просуванні лише для досягнен-



Рис. 8. Зміна об'єму вкладень в комунікацію зі споживачами за допомогою реклами в кінотеатрі  
Джерело: розроблено автором на основі [11]



Рис. 9. Причини недоречності патріотичної тематики в просуванні підприємств на думку споживачів України станом на серпень 2022 року  
Джерело: розроблено автором на основі [10]

ня соціальних цілей. Інші ж 8% вважають недоречним використання патріотичної теми. Основні причини неслухного використання патріотичної символіки у рекламуванні бренду наведені на рисунку 9.

Окрім неслухності використання даної символіки, 23% аудиторії виділяє певні дії підприємств, які нервують суспільство. Список загальних причин, які обурюють населення, наведено на рис. 10.

Тематика війни використовується недоречно у просування продукції, послуг та підприємств. Для того, щоб налагодити адекватну комунікацію бізнесу та аудиторії, у Верховній Раді 20 березня 2023 року було зареєстровано законопроект № 9128, який унеможлиблює використання різноманітної військової символіки у просуванні, символіку та назви, пов'язані із війною, в рекламі [14].

Війна змусила компанії вдатися до суттєвих змін у маркетингових комунікаціях. Описані вище дії дозволили відреагувати на потреби ринку в короткостроковій перспективі і забезпечити компанії подальше функціонування на ринку. Але варто використати вимушений стимул до змін і для врахування глобальних тенденцій у сфері маркетингових комунікацій.

До основних трендів у сфері методів комунікацій зі споживачами належить діджитал-індустрія. Компанії намагаються розробити все більше засобів для заволодіння увагою покупця. У наш час все популярнішим стає формат ігор. Велика кількість відомих брендів вже розробили відповідні розваги для своїх користувачів. Даний спосіб дозволяє підприємствам збирати інформацію про своїх клієнтів, максимально довго утримувати увагу на бренд і продукт та створювати певний образ про компанію у свідомості споживача під час ігрової взаємодії [15].

Трансляції в реальному часі захоплюють значну частину аудиторії. Люди бажають бачити хто стоїть за брендом, хто є його обличчям. У світі по-

ширюється тенденція природності, натуральності. Даний спосіб комунікації допомагає споживачам побачити компанію «зсередини», познайомитись з нею ближче у ході живого спілкування. Дистанційність методу допомагає охопити більшу аудиторію та спростити процес охоплення глядачів у будь-якому куточку світу [15].

Ще одним трендом сучасності є соціальні мережі. Проте відомі всім Facebook та Instagram починають відходити на другий план. Це пов'язано з дорослішанням покоління Z, яке надає перевагу ТікТоку. Дана генерація отримує основну масу інформації з даного джерела, в тому числі й про продукцію та бренди [16]. В Україні підприємці рідко використовують дану мережу для просування свого бренду. Але зарубіжний досвід свідчить про ефективність даного каналу комунікації для бізнесу.

Схожа тенденція чекає й на український ринок у короткостроковій перспективі. Тож підприємства мають розробити ефективну стратегію для своєї комунікації зі споживачами в мережі ТікТок задля довготривалого утримання уваги аудиторії, адже покоління Z стає новим основним сегментом ринку, який необхідно швидше перетворити в лояльних споживачів.

Проте зважаючи на останні події в інформаційному просторі України, населення країни занепокоєне перетворенням розважального додатку в платформу, яка приносить шкоду суспільству. Кошарська Олена [17] стверджує, що питання заборони використання ТікТоку підняте в усьому світі та деякі країни вже наклали вето на користування додатком державними службовцями та великими підприємцями. В Україні в березні 2023 року було створено три петиції на розгляд Президенту України, у яких автори звертаються з проханням заборонити використання ТікТоку в країні. Причинами звернень стали:

- загроза для дітей та підлітків — автор петиції Сінозов Денис [18] вказує, що додаток часто



Рис. 10. Причини дратування споживачів України в рекламуванні станом на серпень 2022 року  
Джерело: розроблено автором на основі [10]



стає небезпечним для молодого покоління через свій контент, який закликає їх виконувати дії, які можуть загрожувати життю та здоров'ю. Також ініціатор згадує про зареєстровані випадки збирання та передачі особистої інформації користувачів ТікТоку;

- великий вміст пропаганди в додатку — авторка Карасьова Наталія [19] звертається з проханням заборонити використання додатку через масове розповсюдження неправдивої інформації в ТікТоці під час війни;
- деградація населення — ініціатор Черненко Ярослав [20] занепокоєним тим, що додаток не несе ніякого сенсу у своїх зверненнях, чим спричиняє деградацію населення. У зв'язку з тим, що ТікТок є популярним серед молоді, існує загроза сповільнення розвитку молодого покоління, яке найчастіше проводить своє дозвілля саме в цьому додатку.

Аудіоплатформи набирають все більшої популярності за кордоном. Невдовзі даний тренд прийде на український ринок. 2020 року сферу соціальних мереж сколихнула новинка — нова соціальна аудіо мережа Clubhouse, де люди могли спілкуватися у спеціальних віртуальних кімнатах [21]. У наш час даний спосіб комунікації набуває більше прихильників: новим трендом стало прослуховування подкастів (записи аудіо, які інформують про що-небудь). Брендам рекомендується бути готовими до використання методу аудіо спілкування, адже дослідники прогнозують впровадження даної функції у популярні соціальні мережі.

Екологічність бізнесу стає більш важливою, ніж прибуток. Споживачі лояльніше ставляться до компаній, які надають перевагу збереженню планети, виконують відповідні дії. Прогнозується зростання даної тенденції у світі, тому бренди мають бути готовими до великих дій у сфері екології для того, щоб утримати більшу частину аудиторії на своєму боці [13].

Співпраця з нано- та мікроінфлюенсерами є більш ефективною. У наш час люди надають перевагу блогерам з малою аудиторією, адже вважають їх більш надійним джерелом отримання інформації [13]. Такі інфлюенсери зазвичай обережно обирають продукцію для просування на своїй сторінці в соціальній мережі, адже вони цінують ту кількість підписників, яку вже мають, і не бажають її втратити. Тому, рекламуючи товар або послугу бренду, малі блогери обирають те, що буде до вподоби аудиторії та надаватиме реальний ефект, який описує виробник. Тому люди частіше

звертаються до тих брендів, яких просувають інфлюенсери з меншим охопленням, ніж з великим.

Ще одним проявом справжності у створенні комунікації з покупцями є використання реальних споживачів у просуванні. Все більше відомих брендів у своїй рекламі показує не звичайних моделей з ідеальною статуєю, а справжніх людей у натуральній красі, які користуються їхньою продукцією або послугами [22]. Таким способом компанії дають змогу аудиторії впізнати себе у зверненні, відчутти себе особливими та нормальними (відсутнє нав'язування «ідеальності»). Також присутній елемент спілкування між споживачем-моделлю та майбутнім покупцем у вигляді підсвідомого співставлення особистостей, рекомендації продукту представником у зверненні.

Також сьогодні бренди мають змогу використовувати контент, який створюють їхні покупці. Найчастіше це відбувається у соціальних мережах, де споживачі з легкістю можуть виставляти особисті враження про продукції, а компанія має змогу поширювати дані відгуки у себе на сторінці [23]. Даний метод комунікації показує важливість кожного відгуку для підприємства та демонструє товар на фото або відео, які не зроблені професійними фотографами.

#### **Висновки і перспективи подальших досліджень.**

На основі здійсненого дослідження можна зробити висновок, що комунікація в умовах війни в Україні потребує антикризових дій. До основних сфер, на які необхідно звертати увагу при вирішенні проблем із спілкуванням із аудиторією, слід віднести:

- планування: зміна KPI, перехід на короткострокове планування;
- бюджет: виділення частини коштів на просування, навіть якщо дані дії здаються ненагальними для бізнесу. Ці вчинки допоможуть швидко відновитись після закінчення війни;
- канали: здійснення комунікації в соціальних мережах, адже наразі це є пріоритетним місцем для цільової аудиторії;
- контент: використання розважального контенту у спілкуванні бренду у поєднанні з мінімальним висвітленням новин;
- тренди: врахування суто українських тенденцій з одночасним відслідковуванням законодавства у сфері рекламування, використання зарубіжних трендів задля підтримки компанії на світовому рівні.

Дану сферу досліджень можна розвивати в напрямку конкретного дослідження комунікації підприємства на певному ринку та взаємодії зі споживачами у післявоєнний період в Україні.

### Література

1. Тенденції 2022 в управлінні маркетинговими комунікаціями. Factum Group у партнерстві з ВРК. URL: <https://vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf> (дата звернення: 10.01.2023)
2. Буринська О. Жодних напівтонів: як бізнесу будувати комунікації під час війни. Marketing Media Review. URL: <https://mmr.ua/show/yak-biznesu-buduvati-komunikaciyi-pid-chas-vijni> (дата звернення: 25.03.2023)
3. Що таке криза? Великий тлумачний словник сучасної української мови. URL: <http://slovopedia.org.ua/93/53402/895272.html> (дата звернення: 25.03.2023)
4. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 13–21 URL: <http://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/184> (дата звернення: 25.03.2023)
5. Тер-Карапегянц Ю.М. Вплив кризи на маркетингову діяльність підприємств. Ефективна економіка. 2020. № 6. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/6_2020/64.pdf) (дата звернення: 25.03.2023)
6. Fox M. Why You Should Keep Marketing In A Recession. WealthTalk. 2009. URL: <https://www.wealthbriefing.com/html/article.php?id=26002#.ZCGorXbP23A> (дата звернення: 25.03.2023)
7. Маліхатко Д., Лозенко О. Українці цінують бренди із соціально активною позицією та позитивно ставляться до запуску новинок. Publicis Groupe Ukraine. URL: <https://publicisgroupe.com.ua/ua/ukrainci-cinuyut-brendi-iz-socialno-aktivnoyu-poziciehyu-ta-pozitivno-stavlyatsya-do-zapusku-novinok/> (дата звернення: 10.01.2023)
8. Українські медіа, ставлення та довіра у 2022 р. Провідна незалежна українська дослідницька компанія «InMind» за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID). URL: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2022/11/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2022.pdf?fbclid=IwAR3HW8VIA0k-9KvpXWnNG50MDFx7vVbqnX-xnTkWtseT7WzxeHr4j67Gbs> (дата звернення: 10.01.2023)
9. SMM під час війни: бути чи не бути? Про що писати брендам. CASES. URL: <https://cases.media/article/smm-pid-chas-viini-buti-chi-ne-buti-pro-sho-pisati-brendam> (дата звернення: 10.04.2023)
10. Симоненко К. Реклама під час війни: що працює, а що ні — дослідження Kantar. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/reklama-na-vijni-kantar/> (дата звернення: 10.04.2023)
11. Об'єми рекламного ринку України. Всеукраїнська рекламна коаліція. URL: <https://vrk.org.ua/research.html> (дата звернення: 10.01.2023)
12. Як рекламисти піднімають індустрію в країні, де йде війна. Sostav.ua. URL: <https://sostav.ua/publication/yak-reklam-sti-p-dn-mayut-ndustr-yu-v-kra-n-de-jde-v-jna-92949.html> (дата звернення: 10.01.2023)
13. Geysler W. 13 Social Media Trends in 2023 You Can Follow to Take Your Social Media Strategy to New Heights. Influencer Marketing Hub. URL: <https://influencermarketinghub.com/social-media-trends/> (дата звернення: 10.01.2023)
14. Карпенко О. Редис «Азовсталь» і «Буча-Комбуча»: тему війни в рекламі пропонують заборонити. AIN.UA. 2023. URL: <https://ain.ua/2023/03/23/proponuyut-zaboronyty-temu-vijny-v-reklami/?fbclid=IwAR004gvlHPDOoRdEVbgxrfqf2gI7hRNc4C2mJanQGPKjQxW8-En3hOyK-l4> (дата звернення: 25.03.2023)
15. Ігри повсюди, супердодатки і ТікТокізація соцмереж: медіатренди 2023. Marketing Media Review. URL: [https://mmr.ua/show/mediatrendy-2023?fbclid=IwAR1Lup32OZF-32HJlNa\\_tIKpSJCFS8n5hpDfdKOfebPEdhPV0x-Ldj\\_FL5xc](https://mmr.ua/show/mediatrendy-2023?fbclid=IwAR1Lup32OZF-32HJlNa_tIKpSJCFS8n5hpDfdKOfebPEdhPV0x-Ldj_FL5xc) (дата звернення: 10.01.2023)
16. Howarth J. 14 Important Social Media Trends (2022–2025). Exploding Topics. URL: <https://explodingtopics.com/blog/social-media-trends> (дата звернення: 10.01.2023)
17. Кошарська О. В Україні пропонують заборонити TikTok. Є три петиції. vsim.ua. URL: <https://vsim.ua/Podii/v-ukrayini-proponuyut-zaboroniti-tiktok-e-tri-petitsiyi-11780869.html> (дата звернення: 10.04.2023)
18. Сінотов Д. Петиція № 22/183386-еп. Електронні петиції. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/183386> (дата звернення: 10.04.2023)
19. Карасьова Н. Петиція № 22/185206-еп. Електронні петиції. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/185206> (дата звернення: 10.04.2023)
20. Черненко Я. Петиція № 184648-еп. Електронні петиції. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/184648> (дата звернення: 10.04.2023)
21. Tien Sh., Cooper P. The 11 Most Important Social Media Trends for 2023. Hootsuite. URL: [https://blog.hootsuite.com/social-media-trends/#4\\_Clubhouse\\_will\\_die\\_and\\_social\\_audio\\_will\\_get\\_more\\_niche](https://blog.hootsuite.com/social-media-trends/#4_Clubhouse_will_die_and_social_audio_will_get_more_niche) (дата звернення: 13.12.2022)
22. Morran H. 4 social media trends we'll see in 2023. Cure Media. URL: <https://www.curemedia.com/social-media-trends-2023/> (дата звернення: 10.01.2023)
23. Howarth J. 12 Key Marketing Trends (2022–2025). Exploding Topics. URL: <https://explodingtopics.com/blog/marketing-trends> (дата звернення: 10.01.2023)

### References

1. Tendentsii 2022 v upravlinni marketynhovymu komunikatsiiamy. (2022) Factum Group u partnerstvi z VRK. URL: <https://vrk.org.ua/images/Factum%20Group%20Marketing%20Directors%20Poll%20Report%202022.pdf> (date of application: 10.01.2023)

2. Burynska O. (2022) Zhodnykh napivtoniv: yak biznesu buduvaty komunikatsii pid chas viiny. Marketing Media Review. URL: <https://mmr.ua/show/yak-biznesu-buduvati-komunikacziyi-pid-chas-vijni> (date of application: 25.03.2023)
3. Shcho take kryza? Velykyi tlumachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy. URL: <http://slovopedia.org.ua/93/53402/895272.html> (date of application: 25.03.2023)
4. Dziana H.O., Dziany R.B. (2022) Upravlinnia komunikatsiiamy v umovakh kryz. Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava. No. 2. P. 13–21 URL: <http://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/184> (date of application: 25.03.2023)
5. Ter-Karapetians Y.M. (2020) Vplyv kryzy na marketynhovu diialnist pidpriemstv. Efektyvna ekonomika. No. 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2020/64.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2020/64.pdf) (date of application: 25.03.2023)
6. Fox M. (2009) Why You Should Keep Marketing In A Recession. WealthTalk. URL: <https://www.wealthbriefing.com/html/article.php?id=26002#.ZCGorXbP23A> (date of application: 25.03.2023)
7. Malikhatko D., Lozenko O. (2022) Ukraintsi tsiniuit brendy iz sotsialno aktyvnoiu pozytsiieiu ta pozytyvno stavliatsia do zapusku novynok. Publicis Groupe Ukraine. URL: <https://publicisgroupe.com.ua/ua/ukrainci-cinuyut-brendi-iz-socialno-aktivnoyu-poziciehyu-ta-pozitivno-stavlyatsya-do-zapusku-novinok/> (date of application: 10.01.2023)
8. Leading independent Ukrainian research company «InMind» with financial support from the United States Agency for International Development (USAID). (2022) Ukrainski media, stavlennia ta dovira u 2022 r. URL: <https://internews.in.ua/wp-content/uploads/2022/11/Ukrainski-media-stavlennia-ta-dovira-2022.pdf?fbclid=IwAR-3HW8VIA0k-9KvpxWnNG50MDFx7vVbqnX-xnTkWtseT7WzsxeHr4j67Gbs> (date of application: 10.01.2023)
9. CASES. (2022) SMM pid chas viiny: buty chy ne buty? Pro shcho pysaty brendam. URL: <https://cases.media/article/smm-pid-chas-viiny-buty-chy-ne-buty-pro-sho-pisati-brendam> (date of application: 10.04.2023)
10. Symonenko K. (2022) Reklama pid chas viiny: shcho pratsiuie, a shcho ni — doslidzhennia Kantar. RAU. URL: <https://rau.ua/novyni/reklama-na-vijni-kantar/> <https://rau.ua/novyni/reklama-na-vijni-kantar/> (date of application: 10.04.2023)
11. Vseukrainska reklamna koalitsiia. Obiemy reklamnoho rynku Ukrainy. URL: <https://vrk.org.ua/research.html> (date of application: 10.01.2023)
12. Sostav.ua. (2022) Yak reklamisty pidnimaiut industriiu v kraini, de yde viina. URL: <https://sostav.ua/publication/yak-reklam-sti-p-dn-mayut-ndustr-yu-v-kra-n-de-jde-v-jna-92949.html> (date of application: 10.01.2023)
13. Geyser W. (2022) 13 Social Media Trends in 2023 You Can Follow to Take Your Social Media Strategy to New Heights. Influencer Marketing Hub. URL: <https://influencermarketinghub.com/social-media-trends/> (date of application: 10.01.2023)
14. Karpenko O. (2023) Redys «Azovstal» i «Bucha-Kombucha»: temu viiny v reklamii proponuiut zaboronyty. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/2023/03/23/proponuyut-zaboronyty-temu-vijny-v-reklamii/?fbclid=IwAR004gvlHPDOoRdEVbgxrfqf2gI7hRNc4C2mJanQGPKjQxW8-En3hOyK-l4> (date of application: 25.03.2023)
15. Marketing Media Review. (2022) Ihry povsiudy, superdodatky i TikTokizatsiia sotsmerezhh: mediatrendy 2023. URL: [https://mmr.ua/show/mediatrendy-2023?fbclid=IwAR1Lup3ZOZF-32HJlNa\\_tIKpSJCFS8n5hpDfdKOfedhPEdh-PV0xLdj\\_FL5xc](https://mmr.ua/show/mediatrendy-2023?fbclid=IwAR1Lup3ZOZF-32HJlNa_tIKpSJCFS8n5hpDfdKOfedhPEdh-PV0xLdj_FL5xc) (date of application: 10.01.2023)
16. Howarth J. (2022) 14 Important Social Media Trends (2022–2025). Exploding Topics. URL: <https://exploding-topics.com/blog/social-media-trends> (date of application: 10.01.2023)
17. Kosharska O. (2023) V Ukraini proponuiut zaboronyty TikTok. Ye try petytsii. vsim.ua. URL: <https://www.curemedia.com/social-media-trends-2023/> (date of application: 10.04.2023)
18. Sinotov D. (2023) Petition No. 22/183386-ep. Electronic petitions. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/183386> (date of application: 10.04.2023)
19. Karasova N. (2023) Petition No. 22/185206-ep. Electronic petitions. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/185206> (date of application: 10.04.2023)
20. Chernenko Y. (2023) Petition No. 184648-ep. Electronic petitions. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/184648> (date of application: 10.04.2023)
21. Tien Sh., Cooper P. (2022) The 11 Most Important Social Media Trends for 2023. Hootsuite. URL: [https://blog.hootsuite.com/social-media-trends/#4\\_Clubhouse\\_will\\_die\\_and\\_social\\_audio\\_will\\_get\\_more\\_niche](https://blog.hootsuite.com/social-media-trends/#4_Clubhouse_will_die_and_social_audio_will_get_more_niche) (date of application: 10.01.2023)
22. Morran H. (2022) 4 social media trends well see in 2023. Cure Media. URL: <https://www.curemedia.com/social-media-trends-2023/> (date of application: 10.01.2023)
23. Howarth J. (2022) 12 Key Marketing Trends (2022–2025). Exploding Topics. URL: <https://explodingtopics.com/blog/marketing-trends> (date of application: 10.01.2023)

Суслова Тетяна Олегівна

кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу  
Державний торговельно-економічний університет

Suslova Tetiana

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing  
State University of Trade and Economics

ORCID: 0000-0002-6528-2526

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-5-8925

## ОСОБЛИВОСТІ EMAIL-МАРКЕТИНГУ В КОМУНІКАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

## ОСОБЕННОСТИ EMAIL-МАРКЕТИНГА В КОМУНИКАЦИОННЫХ ПРОЦЕССАХ

## FEATURES OF EMAIL MARKETING IN COMMUNICATION PROCESSES

**Анотація.** Сучасне маркетингове середовище демонструє всебічну діджиталізацію бізнес-процесів. Дослідження проблем пов'язаних із застосуванням інструментів інтернет-маркетингу та діджитал-маркетингових комунікацій стають все більш актуальними. З іншого боку, трансформація конкуренції, підвищення комунікаційних витрат, зменшення споживачів та зміна їх структури через міграційні процеси, з одночасним зростанням їх очікувань обумовлюють необхідність реформування маркетингової комунікаційної політики підприємств. Саме тому формування цілісного уявлення про email-маркетинг, як різновиду прямого маркетингу, потребує додаткового обґрунтування. В статті розглянуто сутність поняття email-маркетингу через його двоїсту природу як засобу маркетингової комунікації, і одночасно, інструмента інтернет-маркетингу. Розкриті завдання email-маркетингу, які доповненні такими: підвищує довіру до бранда та сприяє збільшенню кількості споживачів через спонування до здійснення купівель або замовлень. Зазначені переваги та недоліки email-маркетингу. З основних переваг потрібно відмітити низьковартістність, зручність, варіативність, вимірюваність, інтеграція з іншими засобами маркетингових комунікацій. Недоліки поділені на дві групи: по відношенню до підприємства і по відношенню до споживача. Для підприємства основними недоліками є трудомісткість та кваліфікація співробітників, а для споживачів – неузгодженість розсилок, які спонукають їх уникати контакту із електронними листами. Визначено місце email-розсилки в структурі email-маркетингу підприємства. При цьому значну увагу приділено характеристиці етапів алгоритму проведення email-розсилки. Наведені показники ефективності email-маркетингу та email-розсилки. Описані кроки забезпечення ефективності email-маркетингу.

**Ключові слова:** email-маркетингу, email-розсилка, процес email-розсилки, комунікаційні процеси, eIMK.

**Аннотация.** Современная маркетинговая среда демонстрирует всестороннюю диджитализацию бизнес-процессов. Исследование проблем, связанных с применением инструментов интернет-маркетинга и диджитал-маркетинговых коммуникаций, становятся все более актуальными. С другой стороны, трансформация конкуренции, повышение коммуникационных издержек, уменьшение количества потребителей и изменение их структуры из-за миграционных процессов, с одновременным ростом их ожиданий обуславливают необходимость реформирования маркетинговой коммуникационной политики компаний. Именно поэтому формирование целостного представления об email-маркетинге, как разновидности прямого маркетинга, требует дополнительного обоснования. В статье рассмотрена сущность понятий email-маркетинга в его двойственной природе как средства маркетинговых коммуникаций и, одновременно, инструмента интернет-маркетинга. Раскрыты задачи email-маркетинга, которые дополнены следующими: повышает доверие к бренду и способствует увеличению количества потребителей через побуждение их к совершению покупок или заказов. Указаны преимущества и недостатки email-маркетинга. Из основных преимуществ следует отметить низкокзатратность, удобство, вариативность, измеримость, интеграцию с другими средствами маркетинговых коммуникаций. Недостатки поделены на две группы: по отношению к предприятию и по отношению к потребителю. Для предприятия основными недостатками являются трудоемкость и квалификация сотрудников, а для потребителей – несогласованность рассылок,



побуждающих их избегать контакта с электронными письмами. Определено место e-mail рассылки в структуре email-маркетинга предприятия. При этом значительное внимание уделено характеристике этапов алгоритма проведения e-mail рассылки. Приведены показатели эффективности email-маркетинга и e-mail рассылки. Описаны шаги по обеспечению эффективности email-маркетинга.

**Ключевые слова:** email-маркетинг, email-рассылка, процесс email-рассылки, коммуникационные процессы, eIMK.

**Summary.** The modern marketing environment demonstrates comprehensive digitization of business processes. Studies of problems related to the use of Internet marketing tools and digital marketing communications are becoming more and more relevant. On the other hand, the transformation of competition, the increase of communication costs, the decrease of consumers and the change in their structure due to migration processes, with the simultaneous growth of their expectations, determine the need to reform the marketing communication policy of enterprises. That is why the formation of a holistic view of e-mail marketing, as a kind of direct marketing, requires additional justification. The article examines the essence of the concepts of e-mail marketing due to its dual nature as a means of marketing communication, and at the same time, a tool of Internet marketing. The revealed tasks of e-mail marketing, which are supplemented by the following: increase trust in the brand and help increase the number of consumers by encouraging them to make purchases or orders. The advantages and disadvantages of e-mail marketing are indicated. Among the main advantages, it is necessary to note low cost, convenience, variability, measurability, integration with other means of marketing communications. Disadvantages are divided into two groups: in relation to the enterprise and in relation to the consumer. For the company, the main disadvantages are the labor-intensiveness and qualification of employees, and for consumers – the inconsistency of mailings, which encourage them to avoid contact with e-mails. The place of e-mail distribution in the e-mail marketing structure of the enterprise is determined. At the same time, considerable attention is paid to the characteristics of the stages of the email distribution algorithm. Indicators of the effectiveness of e-mail marketing and e-mail distribution are given. The steps to ensure the effectiveness of e-mail marketing are described.

**Key words:** e-mail marketing, e-mail distribution, e-mail distribution process, communication processes, eIMK.

**Постановка проблеми.** Маркетинг, як відповідний тип мислення та філософія управлінської діяльності, має визначну роль у формуванні потенціалу підприємства. Роль сучасного маркетингу в мережі Інтернет зростає через ускладнення завдань, що стоять перед підприємством, при вирішенні яких на перший план виходять зручність та швидкість виконання потреб споживача, відповідність всім його вимогам, незалежно від типу споживача. Для підвищення ефективності інтернет-маркетингу підприємства приділяють увагу не тільки тим інструментам, які найбільш зручні у застосуванні, але і тим, які найбільш відповідають бажанням споживача (тобто дозволяють вирішувати його потреби найкращим способом).

Поточна несприятлива кон'юнктура, посилення негативного впливу факторів маркетингового середовища підприємств, ведення бізнесу в умовах невизначеності підвищує значимість знаходження для підприємств ефективних інструментів маркетингу та використання їх у своїй маркетинговій діяльності. Таким фактором, що за своїм впливом стає безперервним та невпинно зростаючим, стає науково-технічний, а саме діджиталізація бізнес-процесів. Саме тому інтернет-маркетинг стає одним із значущих, ефективних, масово впроваджуваних в діяльність інструментів маркетингу. Особливості сфер діяльності підприємств впливають на урізноманітнення підходів у застосуванні, а також на ступінь ефективності різних видів інструментів інтернет-маркетингу. Одним із інструментів інтернет-маркетингу є email-маркетинг.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми сутності та застосування email-маркетингу такі науковці як Процишин Ю., Іванечко Н., Крулевський А., Семенюк С., Ромат Є., Падерін І., Романов О, Титовець Є., Гнатенко С. Серед останніх робіт іноземних вчених можна виділити Філіпп М., Сайед І., Дефо Л., Заунер А., Рїнджані Т., Сабагх Ф. У своїх дослідженнях науковці удосконалили наукові підходи до визначення місця email-маркетингу в структурі інструментів інтернет-маркетингу, обґрунтували переваги та недоліки email-маркетингу, розробили систему показників визначення ефективності email-маркетингу та email-розсилки. Проте вивчення запропонованих наукових підходів продемонструвало, що email-маркетингу вивчають або як засіб маркетингових комунікацій, або як інструмент інтернет-маркетингу, нехтуючи його двоїстою природою.

**Формулювання цілей статті.** Метою статті є вивчення сутності email-маркетингу, його складових елементів та розробка рекомендацій щодо удосконалення формування email-маркетингу.

**Виклад основного матеріалу.** Розглядаючи сутність email-маркетингу, потрібно з початку зазначити на його двоїстій природі. Так як з одного боку ми розглядаємо email-маркетинг як засіб маркетингових комунікацій, з іншого — як інструмент інтернет-маркетингу. І справді, у визначеннях email-маркетингу в сучасних наукових джерелах здебільшого можна зустріти визначення, що це засіб прямої комунікації зі споживачем. Однак ця комунікація забезпечується саме через електронні канали зв'язку.

Відповідно до прийнятої класифікації засобів маркетингових комунікацій email-маркетинг відноситься до видів прямого маркетингу. Прямий маркетинг, в свою чергу, відноситься до основних засобів маркетингових комунікацій. Таким чином роль та завдання email-маркетингу розкриваються через розуміння його як засобу маркетингових комунікацій. З другого боку, email-маркетинг, як зазначалося, є одним із інструментів інтернет-маркетингу, що впливає на особливості його використання та різноманітність трактувань стосовно його сутності. А це, в свою чергу, є підставою до віднесення email-маркетингу до eІМК (інтегрованих інтернет-маркетингових комунікацій) (за підходом Т. Дубовик) [5, с. 26]. Тому актуальним є розкриття сутності email-маркетингу, визначення його завдань та розробка алгоритмів його застосування на підприємстві.

В наукових джерелах надають визначення email-маркетингу, розглядається його роль та місце серед маркетингових комунікацій чи інтернет-маркетингу. Проте прослідковується основний акцент на тому, що це «пряма комунікація із споживачем».

Так автори роботи «Інтернет-маркетинг: email розсилка в освітній сфері» Процишин Ю., Іванченко Н., Крулевський А. розглядають email-маркетинг як інструмент звернення до людей, які користуються у своєму повсякденному житті [8].

Падерін І., Романов О., Титовець Є. зазначають, що email-маркетинг (прямий маркетинг, директ маркетинг) представляє собою індивідуальні розсилки по електронній пошті і дає можливість при відносно низьких витратах поширювати інформацію серед широкого кола конкретних потенційних клієнтів і відстежувати їх реакцію [6].

Вчена Семенюк С. погоджується з матеріалами іноземних блогів, де зазначають, що email-маркетинг (від англ. e-mail — електронний ящик, marketing — продаж чи торгівля на ринку) — це комерційне (рекламне) звернення до групи людей, які користуються у своєму повсякденному житті електронною поштою для ділового чи особистого спілкування [9].

Також нерідко у іноземних джерелах зустрічається підхід до розуміння email-маркетингу як каналу. Проте ми вважаємо, що тут збігається розуміння сутності передачі інформації через сучасні електронні мережі та розглянуту нами вище природу email — маркетингу [12, с. 149–161]. В деяких випадках його визначають як стратегію [6].

Також потрібно відмітити, що у сучасних підходах до розуміння email-маркетингу, крім прямої передачі даних споживачу, роблять ще акцент на його змістовній складовій (контенті).

Email-маркетинг (інтернет-розсилка, email-маркетинг, email-розсилка тощо) — індивідуальна розсилка інформаційних повідомлень з допомогою електронної пошти. Email-маркетинг один з найбільш вигідних за ціною і за ефективністю

метод інтернет-просування бренду [4, с. 5–8]. Великою перевагою таких інтернет-комунікацій є високий ступінь адресності повідомлень, їх пряма доставка до споживача. Кількість користувачів електронної пошти становить більше 4 млрд осіб (у 2022 році). 91% людей, у яких є комп'ютер, перевіряють свою електронну скриньку щодня; 94% користувачів Інтернету використовують електронну пошту, відповідно інтернет-розсилка дозволяє охопити велику кількість користувачів Інтернету; 63% людей вважають за краще тримати зв'язок з улюбленими брендами через електронну пошту [13].

У найширшому розумінні кожне електронне повідомлення, надіслане потенційному або поточному споживачу, може вважатися email-маркетингом. Однак це поняття зазвичай використовується для позначення:

- 1) надсилання повідомлень електронною поштою з метою покращення відносин продавця з його поточними або попередніми споживачами, для заохочення лояльності споживачів;
- 2) надсилання повідомлень електронною поштою з метою залучення нових споживачів або переконання поточних споживачів придбати щось негайно;
- 3) маркетинг електронною поштою використовується для збільшення відвідуваності сайту та підтримки продажів [9; 13].

Завданнями email-маркетингу як засобу маркетингових комунікацій можемо визначити такі:

- інформування щодо сутності (нового) товару/послуги споживачів і потенційних споживачів;
- формування (зміна, підтримка) іміджу та репутації товарів, брендів, підприємства, керівників;
- підвищення довіри до бренду;
- сприяння впізнання нового товару/послуги/бренду підприємства;
- стимулювання попиту на відповідну пропозицію споживачів і потенційних споживачів;
- збільшення кількості споживачів через спонукання до здійснення купівель/замовлень;
- спонукання цільової аудиторії до відвідування магазинів, сайтів, виставок, розпродажів тощо;
- забезпечення конкурентних переваг товару/послуги/бренду підприємства;
- забезпечення зворотного зв'язку.

Перевагами email-маркетингу, як засобу маркетингових комунікацій у середовищі Інтернет, є:

- ефективність (вкладені інвестиції при коректному підході мають високий рівень окупності);
- вимірність — на основі email-маркетингу виконується можливість кількісного та якісного збору даних щодо кількості листів, що були надіслані, відкриті/невідкриті, кількість споживачів які перейшли за посиланням;
- зручність використання та доступність програмних продуктів для розсилок (і подальшого аналізу результатів);

- простота створення повідомлень — для запуску індивідуальної розсилки потрібна лише інформація, яку підприємство бажає надіслати споживачам та відповідні адреси електронної пошти; при цьому можливості сучасного дизайну значно поліпшили загальний вигляд розсилки, і є зручними у використанні;
- широкі можливості представлення інформації (у вигляді тексту, звуку, відео, графіки, анімації тощо): сучасний дизайн значно поліпшив загальний вигляд розсилки, і є зручним у використанні;
- сегментація споживачів та персоналізація повідомлень — крім можливості здійснювати цілеспрямовані розсилки різним сегментам та споживачам (які не входять до вже сформованих сегментів), така персоналізація дає можливість зосередитися не на кількості повідомлень, а на їх якості (змісті);
- створення та розвиток взаємозв'язків із споживачами;
- мотивація аудиторії до певних дій;
- оперативність та швидкість у застосуванні й реагуванні на мінливі ринкові умови;
- планування (по датах та годинах) розсилок повідомлень;
- може застосовуватись для будь-якої сфери діяльності кожного підприємства;
- наявність зворотного зв'язку
- підтримання маркетингової комунікаційної компанії підприємства, складова інтегрованих маркетингових комунікацій тощо [4, с. 27; 9; 11; 15].

Серед недоліків email-маркетингу при здійсненні його на підприємстві власними силами потрібно відмітити трудомісткість такого процесу, врахування особливостей роботи з великими даними, дефіцит кваліфікованих спеціалістів щодо підготування індивідуальної розсилки інформаційних повідомлень тощо. Якщо дослідити недоліки цього процесу з боку адресата email-розсилки, то тут до проблем можна віднести несанкціоноване використання електронної пошти споживача (тобто, споживач не давав згоду на отримання повідомлень від підприємства), видалення листів без ознайомлення з ними, установка спам-фільтрів в поштових скриньках, внесення розсилки підприємства у спам-лист.

Відповідно до Закону України № 3014 «Про електронні комунікації» [1], email-розсилка має надсилатися лише споживачам, які підписалися та дали згоду на обробку особистої інформації (в США це Закон CAN-SPAM Act [3]; в Європі — Правила захисту персональних даних GDPR [7]). Інакше така діяльність з email-розсилкою перетворюється до розсилання спаму, що може призвести до штрафу. Тому підписку на email-розсилку підприємством проводиться через сторінку-вітрину офіційного сайту. Невідповідний підхід до створення email-розсилок формує розсилання спаму у 72,1% всіх електронних повідомлень (рис. 1).

При розробці email-маркетингу підприємству з самого початку варто виділити основні цілі email-маркетингу. До них, зазвичай, відносять: залучення підписників, стратегії утримання підписників, стратегії продажу, що варто поєднувати (табл. 1).

Одним із елементів email-маркетингу є email-розсилка. Базисом email-розсилки є електронна пошта — це персоніфікований засіб інформації, на основі якого варто налагодити дружні відносини з споживачем. При email-розсилці використовують такі різновиди електронних листів: лист-повідомлення, лист-пропозиція, лист-повідомлення+пропозиція.

Лист-повідомлення містить тільки інформацію: про підприємство, товар, бренд, подію тощо.

Лист-пропозиція містить тільки пропозицію: зазвичай про цінове або нецінове стимулювання збуту тощо.

Лист-повідомлення+пропозиція має вже як інформаційну, так і стимулюючу складову.

Ще за одним підходом листи-повідомлення та листи-пропозиції відносять до одноетапної системи пропозиції, а листи-повідомлення+пропозиція — до двоетапної системи пропозиції.

Найбільшого поширення, як більш ефективна, набула двоетапна система пропозиції. В цьому випадку електронний лист повинен не лише спонукати до дій, а викликати інтерес і вести споживача в потрібному напрямку (отримати інформацію про послугу та зацікавити споживача придбати послугу, перейти на сайт надавача послуги, тощо) [9]. При коректному підході до даного інструменту інтернет-маркетингу оптимізуються маркетингові витрати, виконується нарощення споживчої бази [15; 16].

Про розробці email-повідомлень потрібно забезпечувати раціональне співвідношення між змістом (наповненням, контентом) листа та його дизайном. Корисна інформація, яка міститься в електронних

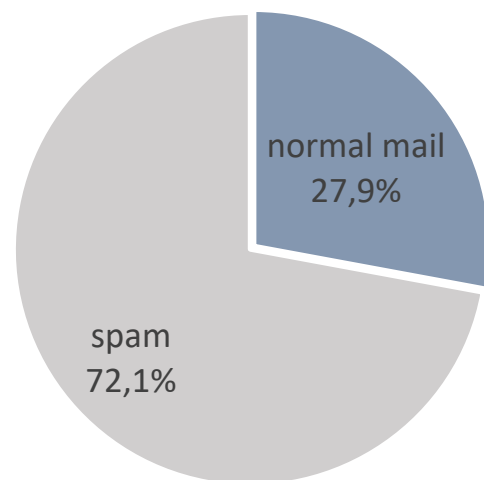


Рис. 1. Особливості утворення спам повідомлень в email-розсилках підприємств, % [13]

Таблиця 1

Виді цілей email-маркетингу підприємства

Цілі	Особливості роботи за напрямками
Залучення підписників	Які інструменти будуть використовуватись для залучення підписників? Які точки підписки будуть використовуватись (підписні сторінки, окремі форми)? Що буде пропонуватись в обмін на електронну адресу? Розділити інструменти залучення підписників на платні (наприклад, контекстна реклама, реклама в інших розсилках) і безкоштовні (анонси на сайтах партнерів, в соціальних мережах). Прорахувати бюджет використання платних інструментів. Продумати, як і за рахунок чого посилити ефект використання безкоштовних інструментів залучення підписників.
Утримання підписників	Визначення типів листів, що плануються до використання (регулярна розсилка, акції серії листів, листи приурочені до події, листи сегментам). Розробка серії вітальних листів, які людина одержує відразу після підписки. Визначення регулярності виходу інформаційної розсилки, питання, що висвітлюватимуться в кожному випуску.
Продаж	Що буде пропонуватись підписникам в період на який складається план. Створити акції (умови, обмеження). Під кожен акцію підібрати типи листів — де і як акція анонсуватиметься, в який термін.

Джерело: складено автором на основі [10; 15]

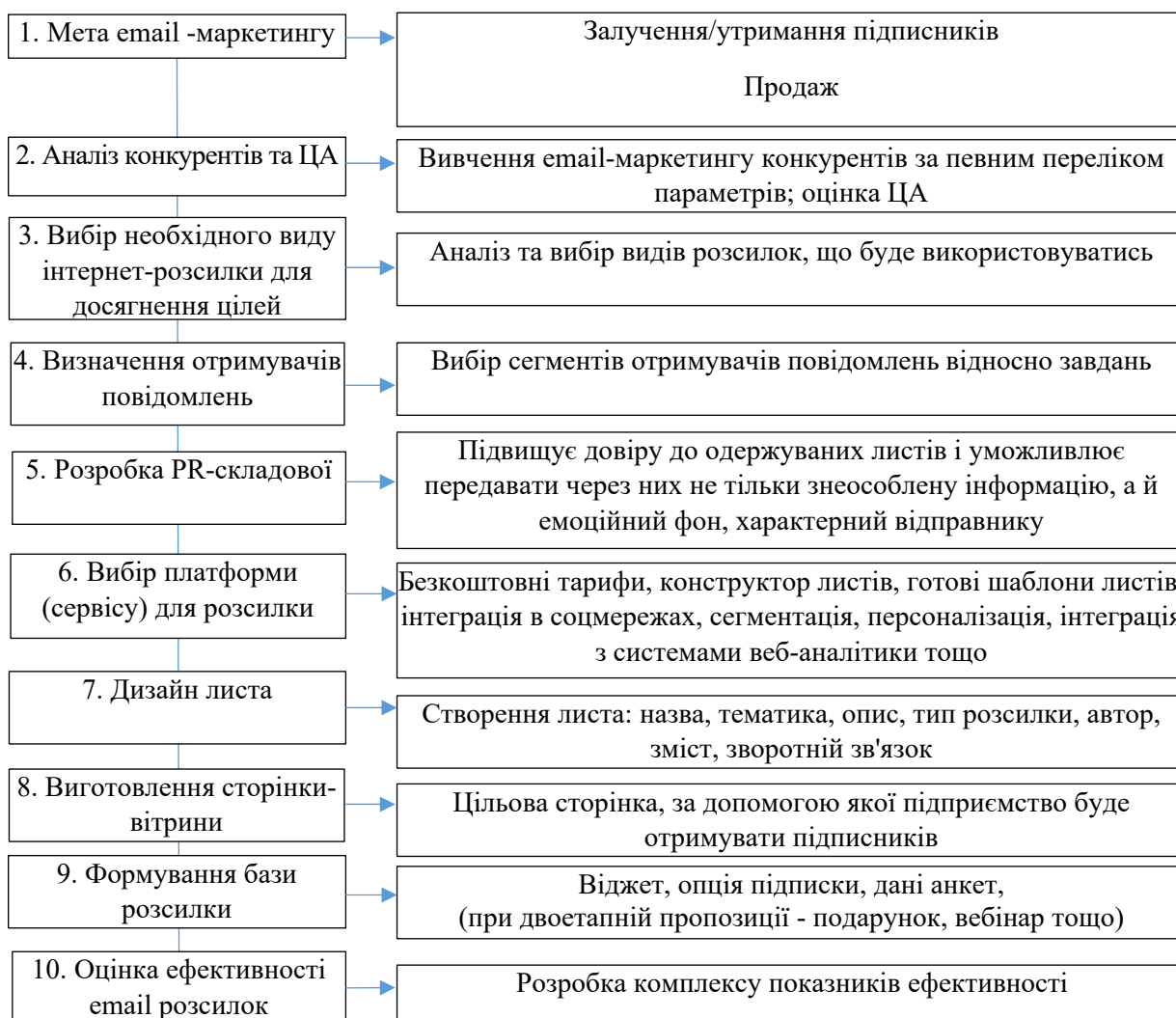


Рис. 2. Основні етапи процесу email-розсилки

Джерело: розроблено автором на основі [4]



листах, повинна викликати зацікавленість, довіру до підприємства чи бренду [17]. Доцільними, пізнаваними та відтворювальними на всіх пристроях повинні бути листи email-розсилки. До властивостей, яким вони повинні відповідати, варто віднести креативність повідомлень, розмір, зміст, семантика та інші властивості, що відображаються в електронній пошті. Важливу роль також відіграє час email-розсилки, оцінка проведених розсилок й інші технологічні аспекти [5].

При плануванні email-маркетингу важливо визначитися із завданням проведення email-розсилки. До таких завдань відносяться, наприклад, збір контактів, збільшення конверсії сайту, покращення користувацького досвіду, отримання зворотного зв'язку тощо).

Далі доцільно провести аналіз конкурентів та цільової аудиторії, обрати вид розсилки; вибір сегментів отримувачів повідомлень (таргетинг при розсилці, розподіл відносно завдань); утворення образу розсилки; вибір інтернет-платформи (сервісу) розсилки; розробка сервісного листа; зворотній зв'язок; оцінка розсилки (рис. 2).

Відповідно до особливостей цільової аудиторії можуть бути застосовані ті чи інші механіки про розробці/налаштуванні електронних листів. Проте здебільшого вони носять універсальний характер. Наступною важливою складовою при дослідженні цільової аудиторії є дослідження поведінки споживача. Тут відповідно до дій споживача (є новачком, поклав товар до кошика, додав товари у категорію «обране», йде з сайту, видалив товари,

відвідує сторінку товару, натискає «відписатися» тощо) застосовуються різні шаблони електронних листів. Впливає на зміст повідомлень адресату і життєвий цикл клієнта (CLF).

Залежно від охоплюваної аудиторії виділяють: масову розсилку, розсилку за сегментами й індивідуальні пропозиції. Відмінність таких підходів відображається через співвідношення витрати/віддача (табл. 2). Серед поширених видів email-розсилки спрямованих на розвиток бренду варто виокремити welcome emails (вітальні листи); інформаційні (контентні) розсилки; новинні email-розсилки; інформаційні сповіщення; листи з товарною пропозицією; листи подяки після замовлення; автореспондери; листи для повернення споживачів [4].

На етапі «Визначення отримувачів повідомлень» після проведеного аналізу цільової аудиторії визначається сегмент та тип отримувачів повідомлень. Послідовним кроком є вибір PR-завдань (створення довірчої атмосфери; новизна / актуальність / варіативність / безперервність / поширення інформації; орієнтація на запланований результат тощо), які допоможуть у формуванні е-інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства, що будуть реалізовані у розсилці на основі 4-Cs: Coherence-різні комунікацій логічно пов'язані; Consistency — декілька повідомлень повинні підтримувати і зміцнювати один одного, а не суперечити; Continuity-комунікації безперервні у часі і послідовні; Complementary-спостерігається ефект синергізму [5, с. 119].

Таблиця 2

Особливості використання розсилок відносно їх виду

Вид розсилки	Особливості використання	Переваги	Недоліки
Масова розсилка	Якщо вперше запускається email-розсилка, рекомендовано розпочати з одного «листа-на-всіх» і єдиних тригерних листів (типові тригерні листи-вітання після реєстрації, листи, що відправляються по завершенні угоди тощо). Якщо розсилка виконується на постійній основі використовують листи вітальні, інформаційні, нагадувальні, регулярні (тематичні), анонсні; подієві; сервісні; рекламні тощо.	швидкий старт, жодних складних налаштувань	порівняно невеликий відгук, високий відсоток відписок і скарг через нерелевантний контент
Розсилка за сегментами	Формуються сегменти аудиторії і готуються різні випуски розсилки для них. Використання методичного підходу сегментації — RFM-аналіз (передача даних споживачу залежно від того, наскільки давно зроблена остання покупка (recency), як часто він купує (frequency) і наскільки він вигідний підприємстві з точки зору прибутку (monetary))	збільшення віддачі від розсилки: звернення з сайту/продажу. Зниження відсотка відписок і скарг на розсилку	складніша реалізація: налаштування сегментів в базі підписання; створення різних варіантів листів для кожного сегмента
Індивідуальні пропозиції	Персоналізація розсилки полягає не тільки у зверненні до користувача за ім'ям, але й в пропонуванні йому індивідуального контенту. Наприклад, cross-sell залежно від того, що він вже купив; добірки товарів залежно від того, що недавно переглядав на сайті та інше.	висока конверсія: при умілому налаштуванні до 100%	потрібен сторонній сервіс або власна надбудова для сайту

Джерело: розроблено автором на основі [4; 8]

Вибір платформи для розсилки та дизайн листа — ці етапи взаємозв'язані, так як дизайн листа залежить від можливостей сервісу розсилок. Змістове наповнення (контент) є повністю підконтрольним підприємству.

Наведемо приклад вітального листа (одиночного або в формі ланцюжка листів): такий лист повинен стати обов'язковим елементом email-розсилки, за допомогою яких бізнес вирішує цілий ряд завдань: допомагають зав'язати контакт з новими підписниками; докладніше уявити бренд або бізнес, а також розповісти про те, що варто очікувати від email-розсилки; отримати додаткову інформацію, наприклад, як відписатися або отримати технічну підтримку, зв'язатися з фахівцями або вирішити інші питання; включити

відео в розсилку з рекомендаціями користувачів, демонстрації продукції або бренда.

Формування бази розсилки. Актуальним для успішної реалізації email-маркетингу є формування бази адресатів та підписників. Відповідно до мети email-маркетингу можуть застосуватися різні механіки при розробці електронних повідомлень (які стають основою email-розсилки). Крім збирання даних на сторінці-вітрині підприємства, можна використовувати такі сервіси як email finder. Email finder — це інструменти, які шукають електронні адреси (кінцевих та промислових споживачів) у відкритих джерелах (різноманітних сайтах). Вважається доцільним для пошуку робітників, при розвитку бізнесу та генерації нових лідів.

Таблиця 3

Показники ефективності email-маркетингу [10; 14]

№ з/п	Показники	Алгоритм розрахунку	Характеристика
1.1	Коефіцієнт конверсії (CR)	$CR = \frac{\text{Кількість конверсій}}{\text{Кількість відвідувачів сайту}} * 100\%$	Відсоток споживачів, які виконали цільову дію. Напр., здійснили покупку, завантажили додаток, тощо
1.2	Вартість залучення споживача (CAC)	$CAC = \frac{\text{Витрати на залучення споживачів}}{\text{Кількість нових споживачів}}$	Сума, яка в середньому витрачається на залучення кожного нового споживача. Це витрати на рекламу, маркетингового відділу програмні продукти, дизайнерів і т.д.
1.3	Окупність витрат на рекламу (ROAS)	$ROAS = \frac{\text{Дохід від реклами}}{\text{Витрати на реклами}}$	Прибуток, який підприємство отримує за кожен вкладений грн, витрачений на рекламу.
1.4	Окупність інвестицій (ROI)	$ROI = \frac{\text{Дохід} - \text{Витрати}}{\text{Витрати}} * 100\%$	Коефіцієнт, що показує, наскільки прибуткова чи збиткова діяльність з урахуванням інвестицій
1.5	Середній дохід з користувача/ клієнта (ARPU/ARPC)	$ARPU = \frac{\text{Загальний дохід}}{\text{Кількість споживачів}}$	Показує скільки грошей приносить кожен користувач або платить клієнт за певний період.
1.6	Термін окупності CAC (Time to Payback CAC)	$\text{Time to Payback CAC} = \frac{\text{Вартість залучення споживачів}}{\text{Середній дохід з споживачів за період}}$	Показник показує час, який знадобиться, щоб повернути кошти, витрачені на залучення одного споживача.
1.7	Регулярний місячний дохід (MRR)	$MRR = \text{Середній дохід з споживача за період} * \text{Кількість споживачів}$	Допомагає підприємству прогнозувати доходи та коригувати свої плани продажу
1.8	Показник відтоку клієнтів (Churn Rate)	$\text{Churn Rate} = \frac{\text{Кількість споживачів що не повертаються}}{\text{Кількість споживачів на початку періоду}} * 100\%$	Відсоток споживачів, які перестають бути споживачами підприємства протягом певного періоду.
1.9	Показник відтоку доходу (Revenue Churn)	$\text{Revenue Churn} = \frac{MRR, \text{втрачений за перод}}{MRR \text{ на початок періоду}} * 100\%$	— показує % втрати підприємством через відплив клієнтів.
1.10	Частка ринку (SOM)	$SOM = \frac{\text{Обсяг реалізації продукції}}{\text{Загальні обсяги реалізації на ринку}} * 100\%$	Показник свідчить, яку частку ринку займає підприємство в порівнянні з конкурентами
1.11	Рентабельність	$ROI = \frac{\text{Прибуток} - \text{Обсяг інвестицій}}{\text{Обсяг інвестицій}} * 100$	Показник ефективності діяльності підприємства: наскільки витрати виправдовують прибуток.
1.12	Коефіцієнт утримання клієнтів (CRR)	$CRR = \frac{\text{Кількість споживачів на кін.періоду} - \text{Нові споживачі за пер.}}{\text{Кількість споживачів на поч. пер.}} * 100\%$	Ідеальний рівень утримання клієнтів складає 100%. Це означає, що клієнти є лояльними деякий час. Якщо CRR починає зменшуватись, варто звернути увагу на обслуговування клієнтів

Останнім етапом в формуванні email-маркетингу є оцінка ефективності проведеної діяльності. На основі порівняння запланованих показників з фактичними відбувається розробка чи корегування подальшого комунікаційного процесу. Визначення ефективності email-маркетингу та email-розсилки відбувається за такими показниками (табл. 3, 4).

Можемо зазначити відмінність email-маркетингу від email-розсилки: email-маркетинг — це комбінація дій із чітко розробленою стратегією, кінцева мета якого — збільшення кількості клієнтів та, як наслідок, зростання прибутку. Email-розсилка — один із інструментів досягнення мети email-маркетингу.

Реалізація запланованих етапів email-маркетингу повинна мати відповідне забезпечення. Сабахг Ф., досліджуючи переваги та недоліки email-маркетингу, вказує, що на ефективність його будуть впливати одночасно як його переваги, так і недоліки. При чому переваги будуть мати позитивний вплив, а недоліки, відповідно, негативний.

Задля успішності реалізації email-маркетингових комунікацій дослідник відносить декілька кроків [11]:

Крок 1: Доступність для підприємств програмних продуктів для здійснення email-маркетингу. Такі сервіси для розсилок спрощують аналітику, постійно оновлюють можливості та показники для проведення аналітики, мають готові шаблони, значно зменшують можливість потрапляння листів у папку «Спам», часто можлива інтеграція із ERP-системами, CMS і SaaS-платформами та/або із іншими сервісами та програмними продуктами (наприклад, інтернет-сайтами, пошуковими сайтами, маркетплейсами, соціальними мережами тощо). Найбільш популярними сьогодні продуктами є SendPulse, MailChimp, Campaign Monitor, GetResponse. При виборі сервісу для розсилок підприємства варто сформулювати перелік критеріїв. До основних критеріїв при виборі оптимального сервісу для розсилок можна віднести види та розмір тарифів; можливість сегментація баз; інструменти пошуку, персоналізації розсилок, спам-аналізатора; наявність редактора розсилок та конструктора шаблонів; інтеграція з соцмережами та іншими сервісами; включення сервісів із навчання (тренінги, вебінари).

Крок 2: Можливість ознайомлення споживача із пропозиціями підприємства. До відзначених

Таблиця 4

Показники ефективності email-маркетингу та email-розсилки [8; 10; 14]

№ з/п	Показники	Алгоритм розрахунку	Характеристика
2.1	Показник клікабельності (CTR)	$CTR = \text{Кількість кліків} / \text{Кількість показів} * 100$	Показує, який відсоток споживачів, які побачили банер (кнопку або посилання), клікнули по ньому
2.2	Ціна за клік (CPC)	$CPC = \text{Витрати на рекламу} / \text{Кількість кліків}$	Сума, яку підприємство сплачує рекламному майданчику за кожен клік за його оголошенням. Цей показник допоможе оцінити економічну ефективність рекламних кампаній
2.3	Ціна за дію (CPA)	$CPA = \text{Витрати на рекламу} / \text{Кількість виконаних дій}$	Сума, яку підприємство сплачує рекламному майданчику, коли споживач здійснює цільову дію.
2.4	Вартість ліда (CPL)	$CPL = \text{Витрати на рекламу} / \text{Кількість придбаних лідів}$	Показник, що відображає окупність витрат на рекламу на кожного споживача.
2.5	% відкриття	$\text{Email Open Rate} = (\text{Кількість відкритих листів} / \text{Кількість доставлених листів}) * 100$	Коефіцієнт відкриттів демонструє, наскільки добре працює тема листа, як часто і в який час найкраще надсилати листи.
2.6	Click Through Rate (Показник клікабельності)	$CTR = (\text{Кількість кліків} / \text{Кількість доставлених листів}) * 100$	Це відсоток підписників, які перейшли за посиланням із листа. Показник клікабельності свідчить про якість контенту листів та окремих його елементів: тіла, заклику до дії тощо. Допомагає формувати сегменти, за переходами підписники по посиланнях
2.7	Bounce Rate (Показник відмов)	$\text{Bounce Rate} = (\text{Кількість повернутих листів} / \text{Кількість відправлених листів}) * 100$	Це відсоток листів, які з різних причин не потрапили до вхідних одержувачів.
2.8	Unsubscribe Rate (Відсоток, що відписалися)	$UR = (\text{Кількість підписників, що відписались} / \text{Кількість підписників}) * 100$	Це кількість підписників, які відмовилися від розсилки.
2.9	Зростання бази клієнтів	$\text{Зростання бази клієнтів} = ((\text{Кількість нових підписників} - (\text{Кількість відписався} + \text{Показник відмов} + \text{Скарги на спам})) / \text{Кількість адрес у списку розсилок}) * 100$	Це рівень того, наскільки зростає список розсилки підприємства

переваг email-маркетингу відноситься його низька вартість для підприємства. Витрати на інтернет- та мобільний зв'язок також є незначними і в структурі доходів споживача. Що по суті робить демонстрацію пропозицій підприємства безкоштовними.

Крок 3. Розробка і налаштування автовідповідей на електронні листи. Це крок є важливий у комунікації зі споживачами, він дозволяє формувати партнерські відносини, забезпечує зручність для споживачів, формує довіру до підприємства/бренду. Сучасні сервіси для розсилок дозволяють зробити такі налаштування.

Крок 4: Методи створення неперервного плану email-маркетингу. Висока інформаційна перенасиченість сучасного світу призводить зниження впливу на споживача: від непрочитаних і одразу видалених листів до швидкого забуття інформації, особливо рекламного характеру. Тому для забезпечення ефективності маркетингових комунікацій-

них процесів потрібно систематично здійснювати маркетингову комунікацію. Створення стратегічного плану email-маркетингу, який буде складовою комунікаційної програми підприємства, стане запорукою конкурентоспроможності підприємства.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Отже, враховуючи вище зазначене, потрібно розглядати email-маркетинг як засіб інтегрованих інтернет-маркетингових комунікацій (eІМК). Своєчасне врахування факторів позитивного та негативного впливу на email-маркетингу дозволить підприємствам ефективно застосовувати концепцію eІМК та вирішувати завдання маркетингової комунікаційної політики. В межах окресленої області потребують подальшого вивчення питання маркетингових досліджень email-маркетингу як комунікаційного процесу, а саме контент-аналіз електронних листів та аспекти розробки і застосування механік email-розсилок для підприємств різних сфер діяльності.

#### Література

1. Про електронні комунікації: Закон України від 16.12.2020. № 1089-IX. Дата оновлення: 13.12.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (дата звернення: 26.05.2023).
2. Про рекламу: Закон України від 03.07.1996 р. № 270/96-ВР. Дата оновлення: 31.03.2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 26.05.2023).
3. CAN-SPAM Act: A Compliance Guide for Business. Сайт Federal Trade Commission. URL: <https://www.ftc.gov/business-guidance/resources/can-spam-act-compliance-guide-business> (дата звернення: 26.05.2023).
4. Гнатенко С.О., Лазнева С.О. Світова практика застосування інструментарію інтернет-маркетингу на ринках В2В. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород, 2020. Вип. 32. С. 5–8.
5. Дубовик Т.В. Інтернет-маркетингові комунікації: монографія. Київ: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2014. 332 с.
6. Падерін І.Д., Романов О.В., Титовец Є.С. Розвиток інтернет-маркетингу на підприємствах малого та середнього бізнесу Економічний вісник Донбасу. (Інститут економіки промисловості НАН України). 2016. № 1(43). С. 120–124. URL: <https://jag.journalagent.com/megaron/pdfs/MEGARON-73745-ARTICLE-CIZMECI.pdf> (дата звернення: 23.05.2023).
7. Правила захисту персональних даних GDPR. URL: <https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?lang=en&reference=2012/0011%28COD%29> (дата звернення: 20.05.2023).
8. Процишин Ю.Т., Іванечко Н.Р., Крулевський А.В. Інтернет-маркетинг: email розсилка в освітній сфері. Проблеми системного підходу в економіці. Київ, 2022. № 3(77)-2. С. 134–141. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_77\\_2\\_2020\\_ukr/21.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/21.pdf); doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-39> (дата звернення: 19.05.2023).
9. Семенюк С. E-mail-маркетинг — новий інструмент комунікаційної політики закладів вищої освіти. Соціально-економічні проблеми і держава. 2015. Вип. 1(12). С. 217–223. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15ssbzvo.pdf> (дата звернення: 22.05.2023).
10. Стратегія в емейл маркетингу. URL: <https://esputnik.com/blog/strategiya-v-emejl-marketinge> (дата звернення: 21.05.2023).
11. Sabbagh F. Email Marketing: The Most Important Advantages and Disadvantages. Business, Management and Economics Research Vol. 7, Issue. 1, pp: 1–8, 2021. URL: [https://arpgweb.com/pdf-files/bmer7\(1\)1-8.pdf](https://arpgweb.com/pdf-files/bmer7(1)1-8.pdf); doi: <https://doi.org/10.32861/bmer.71.1.8> (дата звернення: 22.05.2023).
12. Zizmeci F., Tuğçe E. The Effect of Digital Marketing Communication Tools in the creation Brand Awareness by Housing Companies. Megaron. 2015. 10(2). P. 149–161. URL: <https://jag.journalagent.com/megaron/pdfs/MEGARON-73745-ARTICLE-CIZMECI.pdf>; doi: [10.5505/MEGARON.2015.73745](https://doi.org/10.5505/MEGARON.2015.73745) (дата звернення: 25.05.2023).
13. Email Statistics Report, 2020–2024. Сайт THE RADICATI GROUP. URL: [https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2020/01/Email\\_Statistics\\_Report\\_2020-2024\\_Executive\\_Summary.pdf](https://www.radicati.com/wp/wp-content/uploads/2020/01/Email_Statistics_Report_2020-2024_Executive_Summary.pdf) (дата звернення: 23.05.2023).
14. Scott D.M. The new rules of marketing and PR (7th edition). JAV. 2017. 448 p.
15. Ваврик А.Б. Методи та інструменти Інтернет-маркетингу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Ужгород. 2018. Вип. 22(1). С. 44–47.



16. Брадулов П. О. Стратегія застосування інструментів Інтернет-маркетингу для B2B сектора. Бізнес Інформ. 2020. № 8. С. 251–259. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_8\\_0\\_251\\_259](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_8_0_251_259) (дата звернення: 24.05.2023).

17. Мозгова Г. В. Систематизація інструментів маркетингової комунікаційної політики в Інтернеті / Г. В. Мозгова, К. С. Жара // Ефективна економіка. 2017. № 12. С. 62–68. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1722> (дата звернення: 24.05.2023).

#### References

1. Law of Ukraine «On electronic communications». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text>
2. Law of Ukraine «On advertising». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270/96-%D0%B2%D1%80#Text>
3. CAN-SPAM Act: A Compliance Guide for Business. Site Federal Trade Commission. URL: <https://www.ftc.gov/business-guidance/resources/can-spam-act-compliance-guide-business>
4. Hnatenko S. O., Lazneva S. O. Svitova praktyka zastosuvannya instrumentariiu internet-marketynhu na rynkakh B2B. [Global practice of using Internet marketing tools in B2B markets]. Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo. Uzhhorod, 2020, Vol. 32, pp. 5–8.
5. Dubovyk T. V. Internet-marketynhovi komunikatsii [Internet marketing communications]: monohrafiia/monograph. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t, 2014, 332 p.
6. Paderin I. D., Romanov O. V., Tytovets Ye. S. Rozvytok internet-marketynhu na pidpriemstvakh maloho ta serednoho biznesu [The development of Internet marketing at small and medium-sized enterprises]. Ekonomichni visnyk Donbasu. (Instytut ekonomiky promyslovosti NAN Ukrainy). [Economic Bulletin of Donbass. (Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine)]. 2016, Vol. № 1(43), pp. 120–124. URL: <https://jag.journalagent.com/megaron/pdfs/MEGARON-73745-ARTICLE-CIZMECI.pdf>
7. Pravyla zakhystu personalnykh danykh GDPR [Personal data protection rules GDPR]. URL: <https://oeil.secure.europarl.europa.eu/oeil/popups/ficheprocedure.do?lang=en&reference=2012/0011%28COD%29>
8. Protsyshyn Yu. T., Ivanechko N. R., Krulevskiy A. V. Internet-marketynh: email rozsyilka v osvittii sferi [Internet marketing: email distribution in the educational field]. Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi [Problems of the systemic approach in economics]. Kyiv, 2022, Vol. 3 (77)-2, pp. 134–141. URL: [http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3\\_77\\_2\\_2020\\_ukr/21.pdf](http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/3_77_2_2020_ukr/21.pdf); doi: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-39>
9. Semeniyuk S. E-mail-marketynh — novyi instrument komunikatsiinoi polityky zakladiv vyshchoi osvity [E-mail marketing is a new tool of communication policy of higher education institutions]. Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava [Socio-economic problems and the state]. 2015, Vol. 1 (12), pp. 217–223. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2015/15ssbzvo.pdf>
10. Stratehiia v emeil marketynhu [Email marketing strategy]. URL: <https://esputnik.com/blog/strategiya-v-emejl-marketinge>
11. Sabbagh F. Email Marketing: The Most Important Advantages and Disadvantages. Business, Management and Economics Research. 2021, Vol. 7, Iss. 1, pp. 1–8, URL: [https://arpgweb.com/pdf-files/bmer7\(1\)1-8.pdf](https://arpgweb.com/pdf-files/bmer7(1)1-8.pdf); doi: <https://doi.org/10.32861/bmer.71.1.8>
12. Bizmeci F., Tuğze E. The Effect of Digital Marketing Communication Tools in the creation Brand Awareness by Housing Companies. Megaron, (2015), 10(2), pp. 149–161. URL: <https://jag.journalagent.com/megaron/pdfs/MEGARON-73745-ARTICLE-CIZMECI.pdf>; doi: [10.5505/MEGARON.2015.73745](https://doi.org/10.5505/MEGARON.2015.73745)
13. Email Statistics Report, 2020–2024. Site THE RADICATI GROUP. URL: [https://www.radicati.com/wp-content/uploads/2020/01/Email\\_Statistics\\_Report\\_2020-2024\\_Executive\\_Summary.pdf](https://www.radicati.com/wp-content/uploads/2020/01/Email_Statistics_Report_2020-2024_Executive_Summary.pdf)
14. Scott D. M. The new rules of marketing and PR (7th edition). JAV. 2017, 448 p.
15. Vavryk A. B. Metody ta instrumenty Internet-marketynhu [Methods and tools of Internet marketing]. Naukovy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo [Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University. Series: International economic relations and the world economy]. Uzhhorod, 2018, Vol. 22(1), pp. 44–47.
16. Bradulov P. O. Stratehiia zastosuvannya instrumentiv Internet-marketynhu dlia V2V sektora. [The strategy of using Internet marketing tools for the B2B sector] Biznes Inform, 2020, Vol. 8, pp. 251–259. URL: [https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020\\_8\\_0\\_251\\_259](https://www.business-inform.net/article/?year=2020&abstract=2020_8_0_251_259)
17. Mozghova H. V., Zhara K. S. Systematyzatsiia instrumentiv marketynhovoї komunikatsiinoї polityky v Interneti [Systematization of marketing communication policy tools on the Internet]. Efektyvna ekonomika [Efficient economy]. 2017, Vol. 12, pp. 62–68. URL: <http://ojs.dsau.dp.ua/index.php/efektyvna-ekonomika/article/view/1722>



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».**  
**Серія: «Економічні науки»**

**INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».**  
**Series: «Economic sciences»**

**№ 5 (73)**

**1 том**

**Головний редактор — Камінська Т. Г.**

**Київ 2023**

**Видано у авторській редакції**

---

Адреса редакції: Україна, м. Київ, вул. Ломоносова, буд. 18  
Контактний телефон: +38(044) 222 58 89  
Контактний телефон: +38(067) 401 84 35  
E-mail: editor@inter-nauka.com

Підписано у друк 31.05.2023. Формат 60×84/8  
Папір офсетний. Гарнітура UkrainianSchoolBook. Друк офсетний.  
Умовно-друкованих аркушів 17,9. Тираж 100. Заказ № 217.  
Ціна договірна. Надруковано з готового оригінал-макета.

Надруковано у видавництві  
ТОВ «Центр учбової літератури»  
вул. Лаврська, 20, м. Київ  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів  
видавничої продукції ДК № 2458 від 30.03.2006 р.