

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC
JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

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



№ 9 (77) / 2023

2 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*

№ 9 (77)

2 том

Київ 2023



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

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

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

- Захарова Тетяна Вікторівна**
РОЛЬ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВИДІВ ПАЛИВА ТА ЕНЕРГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАНОГО БІЗНЕСУ..... 9
- Сисоєва Світлана Ігорівна**
ІННОВАЦІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ..... 16

МАРКЕТИНГ

- Марциновський Володимир Валерійович**
МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ
КОМПЛЕКСУ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ
ВАРТІСНОГО ТА НЕГРОШОВОГО МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ЦІНИ ТА КАПІТАЛІЗАЦІЇ 21
- Мірошник Марія Володимирівна, Літвиненко Марія Владиславна**
ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ У ПРАКТИЦІ ВЛАСНОГО
БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ 29

МЕНЕДЖМЕНТ

- Чжао Цзін, Бричко Аліна Михайлівна**
АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КИТАЙСЬКИХ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ
ІНТЕРНЕТ-ПІДПРИЄМСТВ 38
- Захарова Юлія Ігорівна**
ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ
ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ..... 46

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

- Набок Інна Іванівна, Паньків Надія Романівна**
ОЦІНКА ВПЛИВУ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ НА БІЗНЕС-КЛІМАТ ТА ІНВЕСТИЦІЙНУ
ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ 58
- Заяць Андрій Іванович, Олексів Тарас Ігорович**
ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ІТ-ІНДУСТРІЇ 65

ОБЛІК І ОПОДАТКУВАННЯ

- Безверхий Костянтин Вікторович, Новіков Владислав Володимирович**
ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ 74

Кириллов Олександр Олегович
АСОЦІАТИВНІ ПРАВИЛА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПОМИЛОК
У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ 82

Костишин Наталія Степанівна, Яковець Тетяна Аркадіївна
ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ
ЇЇ ЯКОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА 91

Шрам Тетяна Валеріївна, Пінчук Тетяна Анатоліївна
ОБЛІК ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА МЕТОДОЛОГІЧНИЙ
АСПЕКТ 99

ПІДПРИЄМНИЦТВО, ТОРГІВЛЯ ТА БІРЖОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

**Рудаченко Ольга Олександрівна, Коненко Віталіна Володимирівна,
Пискун Леся Миколаївна**
ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ
ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСПАРЕНТНОЇ ЕКОНОМІКИ 106

Пріб Альберт Глібович
ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМ ДЛЯ РІЗНИХ ТИПІВ
СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ 115

ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА ТА СТРАХУВАННЯ

**Бондарчук Марія Костянтинівна, Червінська Оксана Степанівна,
Скоропад Ірина Станіславівна, Корягін Віктор Максимович**
ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ В ІНТЕГРОВАНІХ СТРУКТУРАХ БІЗНЕСУ 121

**Онишко Світлана Василівна, Богріновцева Людмила Миколаївна,
Ключка Ольга Володимирівна**
ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ 127

ІНШЕ

Масюк Юлія Володимирівна
АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНЬОГО ЕКОНОМІСТА... 135

**Скриньковський Руслан Миколайович, Петков Сергій Валерійович,
Хмиз Мар'яна Василівна, Далик Володимир Петрович,
Катаєв Андрій Володимирович, Ільчишин Степан Михайлович**
ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ В УКРАЇНІ
ТА СВІТІ 140

CONTENTS

HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

- Zakharova Tetiana**
IMPORTANCE OF ALTERNATIVE TYPES OF FUEL AND ENERGY FOR HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS 9
- Sysoieva Svitlana**
INNOVATIONS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY 16

MARKETING

- Martsynovskyi Volodymyr**
METHODS FOR DETERMINING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF USING A COMPLEX OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS WHILE EMPLOYING MONETARY AND NON-MONETARY METHODS OF PRICE FORMATION AND CAPITALIZATION 21
- Miroshnyk Mariia, Litvynenko Mariia**
APPLICATION OF THE LATEST MARKETING TECHNOLOGIES IN ONE'S OWN PRACTICE BUSINESS DURING MARTIAL LAW IN UKRAINE 29

MANAGEMENT

- Zhao Jing, Brychko Alina**
ANALYSIS OF CORPORATE CULTURE OF CHINESE SMALL AND MEDIUM-SIZED INTERNET ENTERPRISES 38
- Zakharova Yuliia**
RESEARCH OF THE DEVELOPMENT AND PROPOSALS FOR THE APPLICATION OF STAKEHOLDER THEORY IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION 46

INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

- Nabok Inna, Pankiv Nadiia**
ASSESSMENT OF THE IMPACT OF RUSSIAN AGGRESSION ON THE BUSINESS CLIMATE AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINE 58
- Zaiats Andriy, Oleksiv Taras**
FEATURES AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE UKRAINIAN IT INDUSTRY 65

ACCOUNTING AND TAXATION

- Bezverkhyi Kostiantyn, Novikov Vladyslav**
ACTIVITIES OF INTERNATIONAL AUDITING COMPANIES IN UKRAINE 74
- Kyryllov Oleksandr**
ASSOCIATIVE RULES AS A TOOL FOR IDENTIFYING ACCOUNTING ERRORS 82
- Kostyshyn Nataliia, Yakovets Tatiana**
EUROPEAN INTERPRETATION OF FINANCIAL REPORTING IN THE CONTEXT OF IMPROVING ITS QUALITY FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE 91

Shram Tetiana, Pinchuk Tetiana
ACCOUNTING OF INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL: THEORETICAL AND
METHODOLOGICAL ASPECTS..... 99

ENTREPRENEURSHIP, TRADE AND EXCHANGE ACTIVITIES

Rudachenko Olha, Konenko Vitalina, Pyskun Lesia
APPLICATION OF THE INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF
ENTREPRENEURSHIP ENTITIES IN A TRANSPARENT ECONOMY106

Prib Albert
DIFFERENTIATION OF APPROACHES TO THE FORMATION OF ECOSYSTEMS
FOR DIFFERENT TYPES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES.....115

FINANCE, BANKING AND INSURANCE

Bondarchuk Mariia, Chervinska Oksana, Skoropad Iryna, Koriahin Viktor
FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT IN INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES121

Onyshko Svitlana, Bohrinovtseva Liudmyla, Kliuchka Olha
TRANSFORMATION OF THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE IN TODAY'S
CONDITIONS.....127

OTHER

Masiuk Iuliia
ACADEMIC INTEGRITY IN THE PROCESS OF PREPARING A MAJOR ECONOMIST135

**Skrynkovskyy Ruslan, Petkov Sergey, Khmyz Mariana,
Dalyk Volodymyr, Kataiev Andrii, Ilchyshyn Stepan**
THE IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR ON THE TOURISM INDUSTRY
IN UKRAINE AND THE WORLD140

УДК 338.46:640.4

ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННА СПРАВА

Захарова Тетяна Вікторівна

*асистент кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
готельно-ресторанної справи та туризму*

Вінницький національний аграрний університет

Zakharova Tetiana

*Assistant of the Department of Management of Foreign Economic Activity,
Hotel and Restaurant Business and Tourism*

Vinnitsia National Agrarian University

ORCID: 0000-0002-5736-8346

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9202

РОЛЬ АЛЬТЕРНАТИВНИХ ВИДІВ ПАЛИВА ТА ЕНЕРГІЇ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

IMPORTANCE OF ALTERNATIVE TYPES OF FUEL AND ENERGY FOR HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

Анотація. Вступ. Закони ринку вимагають постійного пошуку швидкого впровадження у виробництво найостанніших науково-технічних досягнень, новітніх матеріалів і технологій, спрямованих на забезпечення екологічної чистоти конструкційних та оздоблювальних матеріалів, що застосовуються для виготовлення об'єктів дизайну, екологічності процесів виробництва і споживання з урахуванням проблеми утилізації та переробки відходів і стану предметно-просторового середовища. Прогресивні технології дозволяють суттєво скоротити витрати на ресурсне забезпечення закладу.

Мета. Метою дослідження є узагальнення та систематизація існуючих альтернативних джерел енергії з врахуванням зменшення негативного впливу від надання послуг розміщення на навколишнє природне середовище та їх роль для готельно-ресторанної сфери, в умовах конкурентоспроможності бізнесу в Україні.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження стали теоретичні та методологічні розробки науковців та практиків, матеріали міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференцій, нормативно-правова база діяльності підприємств в Україні.

Для досягнення поставленої мети використані такі методи дослідження, як: методи аналізу та синтезу – для розгляду сутності альтернативних джерел енергії; методи статистичного аналізу показників економічної діяльності підприємств та визначення лідера серед альтернативних джерел в Україні; методи опитувань, експертних оцінок щодо визначення стану з впровадження альтернативних джерел енергії та палива на сучасних підприємствах готельно-ресторанного комплексу; метод переходу від абстрактного до конкретного – при розробці та обґрунтуванні пропозицій щодо ефективності застосування альтернативних видів палива.

Результати. В статті проведений аналіз альтернативних видів палива та енергії для підприємств готельно-ресторанного бізнесу. Акцентується увагу на тому, що готельно-ресторанний комплекс є основною складовою туристичної галузі держави. Продемонстровано особливості організації роботи готельно-ресторанного комплексу, вказано, що це високий рівень обслуговування відвідувачів, але функціонування їх потребує величезних енергетичних витрат та спричиняє суттєвий негативний вплив на стан навколишнього середовища. Проаналізовано основні причини та наслідки негативного впливу готельно-ресторанної сфери та туризму на довкілля. Проведено маркетингове дослідження для визначення обізнаності та використання альтернативних джерел на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу. Використання результатів досліджень можливе в сфері гостинності.

Перспективи. Проведення подальшого вивчення питань застосування альтернативних джерел енергії та палива сприятиме впровадженню стратегічних напрямків підвищення їх конкурентоспроможності як на вітчизняному, так і на світовому ринку. Це надасть змогу покращити ситуацію на підприємствах та поліпшення рівня екологічної безпеки готельно-ресторанного комплексу.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, сталий розвиток, альтернативні джерела, енергія, паливо, екологія, інновації.

Summary. Introduction. The laws of the market require a constant search for the rapid introduction into production of the latest scientific and technical achievements, the latest materials and technologies aimed at ensuring the environmental cleanliness of structural and finishing materials used for the manufacture of design objects, the environmental friendliness of production and consumption processes, taking into account the problem of waste disposal and processing and the state of the subject-spatial environment. Progressive technologies can significantly reduce the cost of resource provision of the institution.

Purpose. The purpose of the study is to generalize and systematize existing alternative energy sources, taking into account the reduction of the negative impact of the provision of accommodation services on the environment and their role for the hotel and restaurant sector, in terms of business competitiveness in Ukraine.

Materials and methods. The materials of the study were theoretical and methodological developments of scientists and practitioners, materials of international and all-Ukrainian scientific and practical conferences, the legal framework for the activities of enterprises in Ukraine. To achieve this goal, such research methods as: methods of analysis and synthesis – to consider the essence of alternative energy sources; methods of statistical analysis of indicators of economic activity of enterprises and determination of the leader among alternative sources in Ukraine; methods of surveys, expert assessments to determine the status of the introduction of alternative sources of energy and fuel at modern enterprises of the hotel and restaurant complex; method of transition from abstract to concrete – when developing and justifying proposals for the effectiveness of alternative fuels.

Results. The article analyzes alternative fuels and energy for enterprises of hotel and restaurant business. The attention is focused on the fact that the hotel and restaurant complex is the main component of the tourism industry of the state. The peculiarity of the organization of the hotel and restaurant complex is demonstrated, it is indicated that this is a high level of service for visitors, but their functioning requires huge energy costs and entails a significant negative impact on the environment. The main causes and consequences of the negative impact of the hotel and restaurant sector and tourism on the environment are analyzed. A marketing study was conducted to determine awareness and use of alternative sources in the hotel and restaurant business. The use of research results is possible in the hospitality sector.

Discussion. Further study of the use of alternative energy sources and fuel will contribute to the introduction of strategic directions to increase their competitiveness both in the domestic and global markets. This will improve the situation at enterprises and improve the level of environmental safety of the hotel and restaurant complex.

Key words: hotel and restaurant business, sustainable development, alternative sources, energy, fuel, ecology, innovations.

Постановка проблеми. З врахуванням військового стану в Україні, постійним натиском російської агресії, обстрілів та пошкодження нашої енергетичної системи сучасні діючі підприємства задумуються про освоєння нових технологій транспортування енергії, впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії. В умовах енергетичної кризи, спричиненої російською агресією, в Україні гостро постало питання розвитку альтернативних джерел енергії, не задіяних раніше. Важливим є вивчення системи генерації і транспортування електричної та теплової енергії, технології розроблення та використання нових видів палива, відновлюваних і альтернативних джерел енергії та видів палива.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань, що стосуються впровадження енергоефективних, ресурсозберігаючих технологій, освоєння альтернативних джерел енергії присвячено велику кількість досліджень. Артюх К. в своїх працях акцентує увагу на дослідженні різних інноваційних методах в туризмі [1]. Щодо фінансової стійкості підприємств в сфері гостинності працюють багато науковців, серед яких група вчених: Батченко Л. В., Гончар Л. О., Беляк А. О., що акцентує увагу на організаційно-економічному аналізі даного напрямку [2]. Божко Л. Д. та Холодок В. Д. проводять аналіз підприємств, які працюють в сфері готельно-ресторанного бізнесу,

розглядають проблеми та перспективи розвитку під час війни [3]. Головня В. А. в останніх своїх працях розглядає альтернативні види енергетики забезпечать енергетичну стійкість України [4]. 2023. Гончар Л. запропонував удосконалення механізму формування фінансової стійкості підприємств сфери гостинності з використанням альтернативних джерел палива та енергії [5]. Щодо безпеки експлуатації альтернативних джерел енергії, то дане питання розглянули Калда Г. С., Шевеля В. В., Беліков А. С. в своєму посібнику [9]. Платонова Є. С. Акцентує увагу на стимулювання розвитку альтернативної енергетики за законодавством Європейського союзу [10]. Сівовка Ю. досліджує як війна в Україні пришвидшує перехід ЄС на відновлювальні джерела енергії [11]. Тарасовський Ю. досліджує куди і як подорожували українці під час війни. [12]. Важливе дослідження зробили група науковців Терешкін О. Г., Дуб В. В., Горелков Д. В., які провели аналіз сучасним ресурсозберігаючим технологіям в закладах гостинності [13]. Чубрей О. С. проводить аналітичний аналіз ринку готельно-ресторанного бізнесу [14].

Згідно з вітчизняними та закордонними дослідженнями, а також нормативними документами у сфері альтернативних джерел енергії [1–15], максимальне використання інноваційних джерел енергії стало потребою екологічного, економічного та політичного характеру. Дана тема актуальна та потребує подальшого дослідження.

Метою статті є узагальнення та систематизація існуючих альтернативних джерел енергії та їх роль для готельно-ресторанної сфери.

Виклад основного матеріалу. Майже два роки в Україні страждають готельно-ресторанний бізнес. За статистичними даними, даний бізнес найбільше занепадає. Що ж можна зробити для даних підприємств, крім пошуків нових каналів збуту своїх послуг та продукції. Це впровадження альтернативних видів палива та енергії. Питання ресурсозбереження та забезпечення енергоефективності в готелях є актуальним у зв'язку з високою часткою електроспоживання в собівартості готельних послуг та постійним зростанням цін на енергоносії. Експлуатація готельних будівель та його енергозабезпечення приводить до забруднення навколишнього середовища і виснаження ресурсів.

За допомогою адекватного і раціонального використання поновлюваних джерел енергії можна досягти значних конкурентних переваг у сфері гостинності за рахунок збереження природних ресурсів, скорочення виробничих витрат і реалізації значніших маркетингових та рекламних заходів, що привертають увагу додаткової кількості споживачів.

Війна призвела до скорочення туристичних потоків, що в свою чергу впливає на попит готельно-ресторанних послуг. Крім того, війна призвела до скорочення інвестицій у дану сферу. Теперішні тенденції готельно-ресторанної сфери спрямовані на вирішення ключових завдань: пошук власної конкурентної переваги на ринку; створення постійного потоку клієнтів завдяки вмінню знаходити та утримувати власних клієнтів; дослідження та розробки нових шляхів розвитку, постійне вдосконалення власної політики, враховуючи динаміку ринку послуг [4].

Сучасна військово-політична ситуація в Україні дозволяє визначити перспективні напрямки розвитку готельно-ресторанної сфери: переорієнтація бізнесу направлена на більш безпечні території України; компанії адаптуються до реалій воєнного часу та шукають нові форми обслуговування, формують

«відкладену пропозицію» на ринку, активізуючи конкуренцію та вдосконалюючи сервіс вітчизняних підприємств; реконструкція підприємств з врахуванням вимог безпеки та автономної роботи (наявність бомбосховищ, автономних джерел живлення); розвиток підприємств з акцентом на альтернативні джерела; посилення управління та контролю якості джерел інвестицій, які вкладаються [9].

Роль застосування альтернативних джерел енергії та палива для підприємств готельно-ресторанного бізнесу є зменшення негативного впливу від надання послуг розміщення на навколишнє природне середовище та має важливе значення для підвищення конкурентоспроможності бізнесу в Україні.

Розглядаючи альтернативні джерела енергії, необхідно сказати, що це будь-яке джерело енергії, яке є альтернативою викопному паливу. Це поновлювані джерела, до яких відносять енергію сонячного випромінювання, вітру, морів, річок, біомаси, теплоти Землі, та вторинні енергетичні ресурси, які існують постійно або виникають періодично у довкіллі (рис. 1).

Щодо джерел енергії, то їх поділяють на два типи: традиційні та альтернативні [6]. До першого належать корисні копалини (газ, нафта, вугілля), другий — все, альтернативне їм (сонце, вода, вітер). Ключова відмінність — це відновлюваність у природі. Традиційні джерела вичерпні, відповідно, рано чи пізно цей ресурс стане недоступним, альтернативні ж є нескінченними.

До альтернативних джерел енергії, які можна використовувати підприємствам готельно-ресторанного бізнесу належать [8]:

1. Сонячна енергетика — перетворення сонячної радіації на теплову та електричну енергію, залежно від типу установки (сонячні електростанції та геліосистеми);
2. Вітрова енергетика — використання кінетичної енергії вітру для утворення будь-якого іншого типу енергії, необхідної для людства.

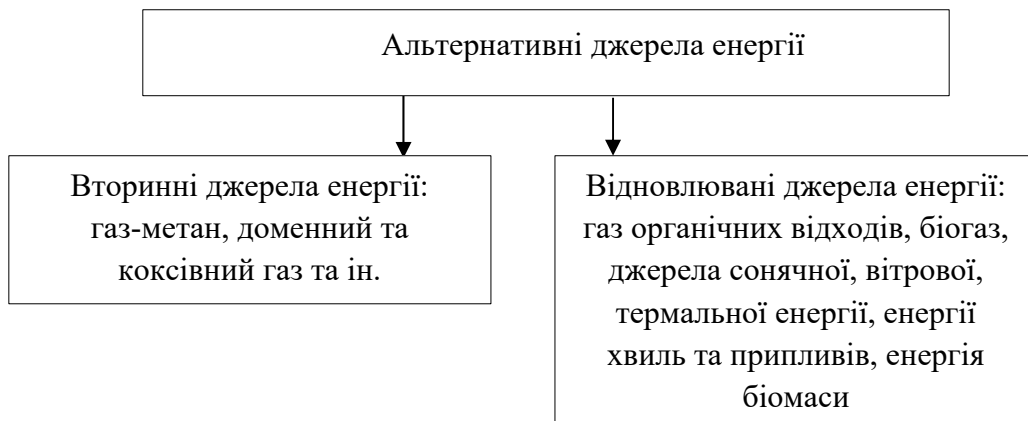


Рис. 1. Альтернативні джерела енергії
Джерело: узагальнено автором на основі [6–9]

3. Гідроенергетика — використання потенціальної та кінетичної енергії води з метою перетворення її в електричну.

4. Біопаливо — органічне паливо, що отримують із відходів рослин, тварин або сільського господарства чи промислового виробництва.

За статистичними даними безперечним лідером серед інших альтернативних джерел в Україні є сонячна енергетика. Друге місце зі значним відривом посідають вітрові установки, далі біомаса та біогаз — 3,24%, а також малі гідроелектростанції.

Для технічних потреб, наприклад, миття посуду, вода підлягає попередньому очищенню, а для приготування готових страв в готелях, ресторанах та кафе вода повинна піддаватися тонкому або осмотичному очищенню. Установка промислових фільтрів для води дозволяє задовольнити всі потреби готелів, кафе та ресторанів у чистій питній воді. В кінцевому підсумку, вона коштує значно дешевше, ніж доставлена в пластиковій тарі вода. Надмірне споживання електроенергії несе шкоду середовищу. Це стимулює пошук ефективних способів використання альтернативних джерел енергії, до яких належать: сонячна і геотермальна енергія, енергія вітру, газ із біомаси, муніципальні відходи, промислові відходи, морських хвиль і океану [3].

Для того, щоб дізнатися, який стан з впровадження альтернативних джерел енергії та палива, ми провели маркетингове дослідження, з використанням опитування. Респондентами було обрано підприємства готельно-ресторанної сфери з різних регіонів України (м. Вінниця, м. Тернопіль, м. Ужгород, м. Одеса). Всього було опитано 16

підприємств. Результати проведеного дослідження відобразимо у вигляді діаграми (рис. 2).

З опитування видно, що тільки 23% опитаних розуміють ефективність від впровадження та вже використовують в своїй діяльності альтернативні джерела енергії. Багато підприємств, не мають коштів на впровадження даних технологій, а 32% взагалі, вважають що не потрібно.

На сьогодні, готельно-ресторанні господарства з екологічною політикою користуються великим попитом серед туристів, в яких все більше зростає зацікавлення бути причетними до збереження природних ресурсів та їх ефективного використання. Це дає змогу збільшити прибуток і зацікавити нових споживачів власниками даного бізнесу. Ресурсозбереження також дає позитивний вплив на розвиток держави, яка в той час зберігає власні природні ресурси, вчить громадян використовувати альтернативні джерела та будує заводи з переробки й утилізації відходів, тим самим створюючи нові робочі місця й зберігає довкілля [9].

Кращі альтернативні системи опалення та електропостачання для готельно-ресторанного бізнесу: сонячна електростанція, сонячний колектор, вітрогенератор, тепловий насос.

Є 4 види джерел енергії [2]:

Ґрунт-вода. Найпопулярніший вид, акумулює тепло ґрунту для підігріву води в опаленні чи водопровідних магістралях.

Повітря-вода. Працює так само, як і в першому варіанті, але використовується тепла енергія повітря.

Повітря-повітря. Тут енергія повітря безпосередньо потрапляє в тепловий насос та застосову-



Рис. 2. Результат опитування
Джерело: авторська розробка

ється для повітряного опалення та кондиціонування.

Вода-вода. В якості джерела виступають ґрунтові води або водойми. Тепло направлено на гаряче водопостачання і опалення.

Використання альтернативних відновлюваних джерел енергії у сфері гостинності сприяє розвитку суміжних галузей. Такі програми, що заохочують використання відновлюваних джерел енергії, посилюють економічні та енергетичні чинники розвитку всієї економіки.

В Україні ресурсозберігаючі технології розвинуті доволі слабо. Причинами цього є незрілість української економіки, недостатня конкуренція на ринку послуг, висока вартість енергозберігаючих систем, фінансова неспроможність власників підприємств, виникнення підвищених ризиків, орієнтація власників закладів на швидкий прибуток.

Але, щоб пришвидшити впровадження нових альтернативних технологій потрібно, щоб галузь переробки розвивалася, потрібно впровадити певні законодавчі ініціативи. Зокрема, дозволити додавання біоетанолу до моторних палив. Відповідний законопроект готується до другого читання у Верховній Раді України. Додавання біоетанолу до моторних палив сприятиме зменшенню навантаження на зернову логістику та забезпеченню стійкості енергетики в цілому. В Україні достатньо потужностей для переробки біоетанолу, спостерігається тенденція до їх зростання. Зокрема, завдяки приватизації спиртових заводів. В кінці 2023 році прогнозують, що спиртова галузь запрацює на повну. Заводи по переробці біометану — вертикально інтегровані. Тобто сировина після виробництва біоетанолу є похідною для виробництва біогазу. А з біогазу можна виробляти як електроенергію, так і очищати його до біометану. Для підприємств готельно-ресторанного бізнесу важливо заощаджувати кошти та є можливість користуватися пільговим «зеленим тарифом» — механізмом, що стимулює використання поновлюваних джерел енергії. Міністерство енергетики разом з іншими стейкхолдерами працює над створенням необхідних законодавчих механізмів для розвитку біоенергетики, які дозволять реалізувати потенціал виробництва альтернативних видів палива в Україні.

Функціонування сучасних закладів готельно-ресторанного господарства не можливе без засто-

сування інноваційних технічних засобів їх життєзабезпечення. Під системами життєзабезпечення сучасних закладів гостинності розуміють складний комплекс комунікацій енергетичних потоків, а саме: опалення та підігрів води, вентиляція та кондиціонування, водозабезпечення, освітлення та постачання холоду, функціонування теплового обладнання в ресторанному господарстві [9].

З урахуванням сучасних тенденцій, напрямлених на розвиток енергозберігаючих технологій — застосування вітрогенераторів, сонячних генераторів, теплових насосів, не менш важливим завданням є застосування енергозберігаючого обладнання в системі готельно-ресторанного господарства.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, основними видами енергоспоживання в закладах готельної індустрії є системи опалення, які на теперішній використовують в основному в якості енергоносія газове паливо або електричну енергію. Незважаючи на значну вартість газу, як енергоносія, цей вид палива залишається найбільш ефективним видом палива у порівнянні з електричним нагрівом. Але, незважаючи на низку складних питань, пов'язаних із застосуванням електричних опалювальних систем у готельному господарстві, електричний нагрів все ж таки є перспективним для розвитку і застосування. Можна перейти на екологічність цілими комплексами. Наприклад, екологічні готелі, ресторани — це майбутнє. Вони допомагають людям почувати себе краще, як духовно, так і фізично. В нашому сучасному світі, коли люди намагаються побороти великі екологічні проблеми та кризу, це має ще більше значення. Люди вчать жити поряд з природою, берегти її та охороняти, знаходять альтернативні джерела електроенергії та теплоенергії, використовують екологічно чисті продукти та матеріали.

Інноваційні методи по впровадженню екологічної політики в готельно-ресторанну індустрію сприяють, перш за все, реалізації соціальних цілей, а вже потім — являються інструментом підвищення рентабельності та конкурентоспроможності підприємства. Не зважаючи на великі проблеми, що відбуваються в галузі підприємці шукають вихід зі складної ситуації та поступово адаптуються до нових умов господарювання з застосуванням альтернативних джерел енергії та палива.

Література

1. Артюх К. Відпочинок на генераторах: як влаштований туризм в Україні взимку 2022–2023. *Укрінформ*. 2022. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3634086-vidpocinok-na-generatorah-ak-vlastovaniy-turizm-v-ukraini-vzimku-20222023.htm> (дата звернення: 12.09.2023).
2. Батченко Л.В., Гончар Л.О., Беляк А.О. Формування механізму фінансової стійкості підприємств сфери гостинності: організаційно-економічний аналіз. *Підприємництво і торгівля*. 2020. № 27. С. 13–20.

3. Божко Л. Д., Холодок В. Д. Туризм: проблеми та перспективи розвитку під час війни. *Культура України*. 2022. № 77. С. 60–62.
4. Головня В. А. Альтернативні види енергетики забезпечать енергетичну стійкість України. Міністерство аграрної політики та продовольства України. 2023. URL: <https://minagro.gov.ua/news/alternativni-vidi-energetiki-zabezpechat-energetichnu-stijkist-ukrayini-vitalij-golovnya> (дата звернення: 08.09.2023)
5. Гончар Л., Беляк А. Удосконалення механізму формування фінансової стійкості підприємств сфери гостинності. *Економіка та суспільство*. 2021. № 25.
6. Держ. енергоефективності розроблено проект Національного плану дій з розвитку відновлюваної енергетики на період до 2030 року. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhenergoefektivnosti-rozrobleno-proekt-nacionalnogo-planu-dij-z-rozvitkuvidnovlyuvanoyi-energetiki-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 06.09.2023)
7. Енергетичне законодавство ЕС. НКРЕКП. URL: <https://www.nerc.gov.ua/pro-nkrekp/mizhnarodnespivrobitnictvo/mizhnarodni-dokumenti/energetichne-zakonodavstvo-yes> (дата звернення: 02.09.2023)
8. За рік біоенергетика зросла на 26%. Вознесенськ онлайн. Інформаційно-аналітичний портал. URL: <http://voznenskonline.com.ua/2021/12/10/za-rik-bioenergetika-v-ukrayini-zrosla-na-26/> (дата звернення: 08.09.2023)
9. Калда Г. С., Шевеля В. В., Беліков А. С. та ін. Безпека експлуатації альтернативних джерел енергії : навч. посіб., 2020. 197 с.
10. Платонова Є. С. Стимулювання розвитку альтернативної енергетики за законодавством Європейського союзу. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 1. С. 137–142.
11. Сівовка Ю. Як війна в Україні пришвидшує перехід ЄС на відновлювальні джерела енергії. URL: <https://yur-gazeta.com/publications/practice/energetichne-pravo/yak-viyna-v-ukrayiniprishvidshue-perehid-es-na-vidnovlyuvalni-dzherela-energiyi.html> (дата звернення: 08.09.2023)
12. Тарасовський Ю. Куди і як подорожували українці під час війни. Join UP! показав результати й тенденції 2022 року. *Forbes*. 2022. URL: <https://forbes.ua/news/kudi-i-yak-podorozhuvali-ukraintsi-pid-chas-viyni-join-up-pokazav-rezultati-y-tendentsii-2022-roku-09022023-11629> (дата звернення: 12.09.2023).
13. Терешкін О. Г., Дуб В. В., Горелков Д. В. Еко-дизайн та сучасні ресурсозберігаючі технології в закладах гостинності. *Таврійський науковий вісник. Серія: Технічні науки*. 2023. № 2. С. 256–264.
14. Чубрей О. С., Зарубіна А. В., Голубець І. М. Ринок туризму: пандемічні проблеми та новітні перспективи. *Наукові перспективи*. 2022. № 1 (19).
15. Які бувають альтернативні джерела енергії для дому? URL: <https://e-dim.com.ua/yaki-buvayut-alternativni-dzherela-energiyi-dlya-domu/> (дата звернення: 08.09.2023)

References

1. Artyukh K. (2022). Vidpochynok na heneratorakh: yak vlashtovanyu turyzm v Ukrayini vzymku 2022–2023 [Recreation on generators: how tourism in Ukraine is organized in the winter of 2022–2023]. Retrieved from: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3634086-vidpocinok-na-generatorah-ak-vlastovaniy-turizm-v-ukraini-vzimku-20222023.htm> [in Ukrainian].
2. Batchenko L. V., Ghonchar L. O., Beljak A. O. (2020). Formuvannja mekhanizmu finansovoi stijkosti pidpryjemstv sfery ghostynnosti: orghanizacijno-ekonomichnyj analiz [Formation of the mechanism of financial stability of hospitality enterprises: organizational and economic analysis]. *Pidpryjemnytvo i torghivlja*, 27, 13–20 [in Ukrainian].
3. Bozhko L. D., Kholodok V. D. (2022). Turyzm: problemy ta perspektyvy rozvytku pid chas viyny [Tourism: problems and prospects of development during the war]. *Culture of Ukraine*, 77, 60–62 [in Ukrainian].
4. Gholovnja V. A. (2023). Aljternatyvni vydy energetyky zabezpechatj energhetychnu stijkistj Ukrajiny, 2023. [Alternative types of energy will ensure the energy stability of Ukraine, 2023]. URL: <https://minagro.gov.ua/news/alternativni-vidi-energetiki-zabezpechat-energetichnu-stijkist-ukrayini-vitalij-golovnya> [in Ukrainian].
5. Ghonchar L., Beljak A. (2021). Udoskonalennja mekhanizmu formuvannja finansovoi stijkosti pidpryjemstv sfery ghostynnosti. [Improvement of the mechanism for the formation of the financial stability of hospitality enterprises]. *Ekonomika ta suspiljstvo*, 25 [in Ukrainian].
6. Derzhenergoefektivnosti rozrobleno proekt Natsionalnogo planu dii z rozvytku vidnovliuvanoi enerhetyky na period do 2030 roku [The State Agency for Energy Efficiency has developed a draft National Action Plan for the development of renewable energy for the period up to 2030]. Uriadovi portal. Yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/derzhenergoefektivnostirozrobleno-proekt-nacionalnogo-planu-dij-z-rozvitku-vidnovlyuvanoyi-energetiki-na-period-do-2030-roku> [in Ukrainian].
7. Enerhetychne zakonodavstvo ES. NKREKP [EU energy legislation. NEURC]. URL: <https://www.nerc.gov.ua/pro-nkrekp/mizhnarodne-spivrobitnictvo/mizhnarodnidokumenti/energetichne-zakonodavstvo-yes> [in Ukrainian].
8. Za rik bioenerhetyka zrosla na 26%. Voznesensk onlain [During the year, bioenergy grew by 26%. Voznesensk online]. Informatsiino-analitychnyi portal. URL: <http://voznenskonline.com.ua/2021/12/10/za-rik-bioenergetika-v-ukrayini-zrosla-na-26/> [in Ukrainian].

9. Kalda G.S., Shevelya V.V., Belikov A.S. and oth. (2020). Bezpeka ekspluatatsiyi al'ternatyvnykh dzherel enerhiyi: navchal'nyy posibnyk [Safety of operation of alternative energy sources: textbook]. 197 [in Ukrainian].
10. Platonova Ye. (2021). Stymuliuvannia rozvytku alternatyvnoi enerhetyky za zakonodavstvom Yevropeiskoho soiuzu [Stimulation of the development of alternative energy according to the legislation of the European Union]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal — Legal scientific electronic journal*, 1, 137–142 [in Ukrainian].
11. Sivovka Yu., Borysenko A. (2022). Yak viina v Ukraini pryshvydshue perekhid YeS na vidnovliuvalni dzherela enerhii [How the war in Ukraine is speeding up the EU's transition to renewable energy sources]. <https://yur-gazeta.com/publications/practice/energetichne-pravo/yak-viyna-v-ukrayini-prishvidshue-perehid-es-na-vidnovlyuvalni-dzherela-energiyi.html> [in Ukrainian].
12. Tarasovs'kyi Y. (2022). Kudy i yak podorozhuvaly ukrayintsi pid chas viyny. Join UP! pokazav rezul'taty y tendentsiyi 2022 roku [Where and how did Ukrainians travel during the war. Join UP! showed the results and trends of 2022]. Retrieved from: <https://forbes.ua/news/kudi-i-yak-podorozhuvali-ukrayintsi-pid-chas-viyny-join-up-pokazav-rezultati-y-tendentsii-2022-roku-09022023-11629> [in Ukrainian].
13. Tereshkin O.Gh., Dub V.V., Ghorjelkov D.V. (2023) Eko-dyzajn ta suchasni resursozberighajuchi tekhnologhiji v zakladakh ghostynnosti [Eco-design and modern resource-saving technologies in hospitality institutions]. *Tavrijskyj naukovyj visnyk. Serija: Tekhnichni nauky*, 2, 256–264 [in Ukrainian].
14. Chubrei O., Zarubina A., Holubets I. (2022). Rynok turyzmu: pandemichni problemy ta novitni perspektyvy [Tourism market: pandemic problems and latest prospects]. *Scientific perspectives*, 1 (19) [in Ukrainian].
15. Iaki buvavit alternatyvni dzherela enerhii dlia domu? [What are the alternative sources of energy for the home?]. (n.d.). Retrieved from: <https://e-dim.com.ua/yaki-buvayut-alternatyvni-dzherela-energiyi-dlya-domu/> [in Ukrainian].

УДК 640.43:338.46

Сисоєва Світлана Ігорівна

*кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри готельного і ресторанного бізнесу*

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

Sysoieva Svitlana

PhD in Public Administration, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ORCID: 0000-0003-0790-0581

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9203

ІННОВАЦІЇ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

INNOVATIONS IN THE HOSPITALITY INDUSTRY

Анотація. Метою дослідження є вивчення сучасних особливостей інноваційних стратегій розвитку підприємств готельного бізнесу, їх вплив на динаміку показників обсягів продажу платних послуг населення. Під інноваціями розуміються нові сучасні винаходи, розробки, ІТ технології, технології управління, що сприяють виходу суб'єкта бізнес-середовища нового рівня розвитку. Сектор послуг, окремі напрями індустрії гостинності, туризму що неспроможні ефективно економічно функціонувати без впровадження інноваційних технологій у основні процеси і обслуговуючі процеси. На підставі оцінки інноваційного інфраструктурного стану готельних підприємств робиться висновок про їх внутрішню економічну готовність до освоєння інноваційних технологій, впровадження цифрових рішень, що оптимізують ключові галузі діяльності. Темпи інноваційної активності в Україні значно нижчі порівняно з економічно розвиненими країнами, незважаючи на значний потенціал.

Ключові слова: інноваційні стратегії, інноваційні технології, конкурентоспроможність підприємства готельного бізнесу, ринок готельних послуг, інноваційні платформи, стратегічне планування.

Summary. The purpose of the study is to study the modern features of innovative strategies for the development of hotel business enterprises, their impact on the dynamics of indicators of sales volumes of paid public services. Innovations mean new modern inventions, developments, IT technologies, management technologies, which contribute to the exit of the subject of the business environment of a new level of development. The service sector, certain areas of the hospitality industry, tourism that cannot function effectively economically without the introduction of innovative technologies in the main processes and service processes. Based on the assessment of the innovative infrastructure state of hotel enterprises, a conclusion is made about their internal economic readiness for the development of innovative technologies, the implementation of digital solutions that optimize key areas of activity. The pace of innovation activity in Ukraine is significantly lower compared to economically developed countries, despite the significant potential.

Key words: innovative strategies, innovative technologies, competitiveness of the hotel business enterprise, hotel services market, innovative platforms, strategic planning.

Постановка проблеми в загальному вигляді.

Найважливішою проблемою будь-якого сучасного підприємства сфери гостинності є проблема його виживання в умовах ринкового середовища, що постійно змінюється, забезпечення його бізнес-безпеки. Розробка та застосування інноваційних стратегій розвитку готелю — це ефективне вирішення цієї проблеми. Без використання ретельно розробленої інноваційної стратегії готельне підприємство втрачає свої конкурентні переваги, інтерес споживачів до готельного продукту, оскільки він

перестане відповідати їх технічним, ергономічним, естетичним вимогам та уявленням.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженню розвитку підприємств готельного бізнесу у сучасних економічних реаліях присвячені праці таких вчених та спеціалістів, як О.Л. Ворсовський [3], А.О. Геліх [4], О.С. Лістрова [6], Ю.М. Нікольчук [7] та інших. Різні аспекти динаміки ринку готельних послуг з урахуванням використання стратегій розвитку підприємства вивчалися на роботах І.Л. Крайнюк [1], Н.М. Пол-

чанінова [1], М. П. Пасічник [5], Т. В. Лисюк [5], О. В. Терещук [5] та ін. Проте використання інноваційних стратегій розвитку підприємствами готельного бізнесу нових методів управління та технологій обслуговування у різних регіонах нашої країни недостатньо вивчено, що й визначило актуальність дослідження.

Формування цілей. Мета статті полягає у обґрунтуванні основних інструментів інноваційних технологій, які необхідні для ведення ефективного готельного бізнесу, проаналізувати інновації, які змінять індустрію гостинності в найближчому майбутньому та забезпечать конкурентні переваги на ринку в сучасних умовах.

Методи дослідження: статистичний метод, метод конкурентного аналізу, метод узагальнення, прогнозування.

Виклад основного матеріалу. Стратегії підприємства готельного бізнесу розробляються на основі ретельного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності готелю: дослідження та прогнозування діяльності суб'єктів ринку готельних послуг (можливих конкурентів), тенденцій інвестиційного клімату, особливостей федеральної та регіональної законодавчої бази, переваг та платоспроможності покупців готельних послуг. Готельні

підприємства під час виборів інноваційної стратегії повинні враховувати особливості ринку на конкретний період господарювання. У таблиці 1 представлені види інноваційних стратегій у готельному бізнесі.

Залежно від особливостей бізнес-середовища, в якому функціонує готель, необхідно дотримуватися певних принципів використання обраної стратегії готелю. Стратегічні принципи управління є фундаментом, на основі якого будуються основні норми поведінки готельної організації, якими керуються власники та управлінці у процесі розробки та впровадження стратегічних рішень (таблиця 2). Використовуючи інноваційну стратегію, готельні підприємства повинні дотримуватись наступних етапів:

- постановка перспективних цілей та проміжних завдань організації інноваційної діяльності готелю;
- розробка інноваційних заходів, що включаються до стратегії розвитку готелю;
- контроль за дотриманням пунктів плану інноваційної політики готелю;
- ретельний розподіл людських, матеріальних та фінансових ресурсів підприємства між об'єктами інноваційної діяльності;
- розробка довгострокових стратегічних планів інноваційної діяльності готелю;

Таблиця 1

Види інноваційних стратегій у готельному бізнесі

Назва стратегії	Характеристика інноваційної стратегії
ВТЛ-стратегія	Стратегія, що передбачає креативні дії, прямоспрямовані на рішення гостя вибрати відповідну послугу за допомогою програм лояльності, акцій, семплінгу та ін.
Бізнес-стратегія	Стратегія, що передбачає розробку комплексного плану управління готелем з урахуванням комбінування сучасних методів конкуренції з метою забезпечення ринкових переваг
Стратегія диференціації	Стратегія передбачає розробку унікального готельного продукту або його лінійку, відмінного за своїми споживчими властивостями від продукту конкурента
Інноваційна стратегія	Стратегія будується використання інтернет-технологій. Застосування інноваційних продуктів у діяльності готельного підприємства здатне зміцнити імідж готелю, збільшити потік постійних клієнтів, що гарантією отримання прибутку
Стратегія аутсорсингу	Стратегія аутсорсингу полягає у передачі частини виробничих функцій, які пов'язані з основним виробництвом, підряднику-аутсорсеру. Зазвичай готелі користуються послугами інформаційних компаній під час обслуговування інтернет-сайтів, підтримки інформаційних систем підприємства
Стратегія конкуренції підприємств готельного бізнесу	Стратегія спрямована на концентрацію зусиль щодо освоєння тієї ніші ринку, яка поки що не цікава сильнішим конкурентам
Стратегія маркетингу підприємства готельного бізнесу	Стратегія передбачає розробку кількох варіантів використання наявних ресурсів залежно від ринкової ситуації: — захоплення ніші ринку; розробка унікальних готельних послуг та ін.
Стратегія маркетингу персоналу готелю	Стратегія передбачає розробку привабливого бренду готелю-роботодавця з метою найму хороших фахівців, використовуються психологічні методики та професійні діагностичні інструменти ейчарів.
Стратегія бенчмаркінгу	Стратегія полягає у ретельному аналізі найкращих практик як прямих конкурентів, так і представників з інших сфер діяльності.

Джерело: власна розробка

Таблиця 2

Стратегічні засади розробки та впровадження стратегічних рішень

Принципи	Характеристика принципів
Принцип ітеративності	Суть принципу полягає у досягненні перспективної мети через вирішення поетапних завдань (середньо- та короткострокові)
Принцип комплексності	Принцип будується вивчення будь-якого реального явища з погляду всіх чинників, які впливають нього
Принцип директивності та адресності	Принцип передбачає неухильне виконання завдань конкретними виконавцями у конкретні терміни за всіма параметрами
Принцип системності	Принцип передбачає детальне вивчення внутрішньої будови складної системи з погляду її ієрархічності, можливий прояв емерджентності.
Принцип оптимальності	Принцип передбачає вибір варіантів перспективних бізнес-процесів готельного підприємства, які гарантують йому сталий розвиток
Принцип динамічності	Принцип передбачає, що розвиток готельного підприємства відбувається в умовах безперервної мінливості
Принцип безперервності	Принцип будується на обліку постійної безперервності динаміки взаємодії між суб'єктом та об'єктом управління
Принцип інноваційності	Принцип ґрунтується на обґрунтуванні критеріїв новизни інвестиційних проектів для готелів

Джерело: власна розробка

- обов'язкове використання інструментів бенчмаркінгу.
- Основними інноваційними тенденціями розвитку готельного ринку є:
- 1) розширення міжнародних готельних ланцюгів;
 - 2) значне поглиблення спеціалізації готельних підприємств;
 - 3) розвиток мережі невеликих гостей нічних компаній;
 - 4) використання інтернет-технологій.

Таблиця 3

Систематизація сучасних інноваційних трендів розвитку готельного бізнесу

Інноваційні тренди	Мобільні технології	Бізнес-технології (Technology in Properties)	Інновації маркетингу	«Big Data» і «API»
Великі бази даних (BigData)		+	+	+
Облік сталості гостей (Activities)	+	+	+	+
Використання криптовалют	+	+	+	+
Збільшення кількості технологічних гаджетів		+		+
Соціальний інжиніринг та маркетинг	+		+	+
Продаж «розумних номерів»		+	+	+
Використання інтернету речей (IoT)		+	+	+
Використання голосового контролю (Voice assistant)		+	+	+
Створення власних мобільних програм (Mobil apps)	+			+
Доставка готової їжі (Food Delivery Services)	+			+
Мобільні ресторани (foodtrucks)	+	+		+
Тренд, коли великий бізнес-гравець пропонує апартаменти, будинки в оренду як частину своїх готелів	+		+	+
Система віртуальної реальності (Virtual reality)	+		+	+
Застосування ботів (Bots)	+		+	+
Використання штучного інтелекту (AI)	+	+	+	+
Проведення мобільних платежів (Mobile payment)	+			+
Використання SMS-повідомлень у програмах лояльності (Loyal typrograms)	+		+	+
Можливості використання замість ключів смартфонів із відповідним додатком (Mobilekeyaccess)	+	+		
Використання програмного інтерфейсу програм (API)				+

Джерело: власна розробка

Високотехнологічна платформа інноваційної стратегії вже фактично стала невід'ємною складовою світового, зокрема й російського готельного бізнесу. Авторами були вивчені основні інноваційні практичні підходи до ведення сучасного успішного готельного бізнесу за такими основними напрямками в технологіях:

- мобільні технології;
- бізнес-технології;
- маркетингові інновації;
- великі бази даних «BigData» та програмного інтерфейсу додатків «API» (Application programming interface).

Сучасні тренди були систематизовані в таблиці 3 за основними напрямками у відповідних технологіях.

Відповідно до таблиці 3 найбільша група інноваційних трендів у готельному бізнесі ґрунтується на використанні програмного інтерфейсу додатків «API», отже, і подальший інноваційний розвиток готельної сфери ґрунтуватиметься на використанні великих інформаційних баз даних та готових про-

грамних рішень великих сторонніх розробників: Alphabet Inc. (Google), Amazon (Amazon) і т.д.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Інвестиційні перспективи готельної сфери необхідно будувати на основі подібної систематизації сучасних інноваційних трендів (таблиця 3), а бізнес-планування діяльності готельних підприємств має забезпечувати найкращу імплементацію інноваційних підходів при розробці стратегії у конкретному бізнес-середовищі.

Таким чином, стабільне економічне зростання сучасного готельного підприємства може бути забезпечене за допомогою розробки механізму конкурентних переваг з урахуванням особливостей ринку готельних послуг, власних фінансових та інвестиційних можливостей. Подібних конкурентних переваг можна досягти завдяки грамотно розробленій інноваційній стратегії розвитку підприємства готельного бізнесу на основі ретельного аналізу сучасних інноваційних світових трендів галузі.

Література

1. Крайнюк Л. М., Полчанінова І. Л., Покоłodна М. М., Влащенко Н. М. Digital-інновації в секторі туризму та гостинності Харківського регіону. *Бізнес Інформ*. 2020. № 7. С. 100–112.
2. Влащенко Н. М. Інноваційні технології у ресторанному, готельному господарстві та туризмі : навч. посіб. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. 373 с.
3. Ворсовський О. Л. Шляхи покращення інвестиційного клімату в Україні. *Економіка та держава*. 2019. № 12. С. 95–98.
4. Геліх А. О. Аутстафінг у готельно-ресторанному господарстві. Новації в технології та обладнанні готельно-ресторанних, харчових і переробних виробництв: міжнародна науково-практична інтернет-конференція, 24 листопада 2020 р. / під заг. ред. В. М. Кюрчева. Мелітополь: ТДАТУ, 2020. С. 257–259.
5. Давидова О. Ю., Сисоєва С. І. Сучасні тенденції розвитку готельного бізнесу в умовах інтеграційних процесів. Актуальні проблеми та перспективи розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 2 листопада 2022 р.; Державний біотехнологічний ун-т. Харків, 2022. С. 320–321.
6. Лисюк Т. В., Терещук О. В., Пасічник М. П. Інноваційні технології у готельно-ресторанному господарстві. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 40. С. 240–245.
7. Лістрова О. С., Матвієнко О. О., Соломіна Т. В. Інструменти інноваційного маркетингу готельного господарства. *Економічний вісник*. 2020. № 2. С. 105–114.
8. Нікольчук Ю. М. Готельно-ресторанний бізнес: сучасний стан, фінансове забезпечення, інвестиційна привабливість та перспективи подальшого розвитку в Україні. *Бізнес Інформ*. 2020. № 5. С. 218–226.
9. Сисоєва С. І., Сідак В. В. Теоретичні засади конкурентоспроможності у готельній індустрії. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука» серія: «Економічні науки»*. 2023. № 3 (137). С. 17–28.

References

1. Krainiuk, L. M., Polchaninova, I. L., Pokolodna, M. M., Vlashchenko, N. M. (2020). Digital-innovatsii v sektori turizmu ta hostynnosti Kharkivskoho rehionu [Digital innovations in the tourism and hospitality sector of the Kharkiv region]. *Biznes Inform — Business Inform*, 7, 100–112 [in Ukrainian].
2. Vlashchenko, N. M. (2018). Innovatsiini tekhnologii u restorannomu, hotelnomu hospodarstvi ta turizmi: navch. posib. [Innovative technologies in restaurant, hotel management and tourism: academic. manual]. Kharkiv : KhNUMH im. O. M. Beketova, 373 p. [in Ukrainian].
3. Vorsovskiy, O. L. (2019). Shliakhy pokrashchennia investytsiinoho klimatu v Ukraini [Ways to improve the investment climate in Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava — Economy and state*, 12, 95–98 [in Ukrainian].

4. Helikh, A. O. (2020). Autstafinh u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Outstaffing in the hotel-restaurant business]. *Novatsii v tekhnologii ta obladnanni hotelno-restorannykh, kharchovykh i pererobnykh vyrobnystv: mizhnarodna naukovo-praktychna internet-konferentsiia, 24 lystopada 2020 r.* — *Innovations in technology and equipment of hotel-restaurant, food and processing industries: international scientific and practical online conference, November 24, 2020* / pid zah. red. V. M. Kiurcheva. Melitopol : TDATU, 257–259 [in Ukrainian].
5. Davydova, O. Iu., Sysoieva, S. I. (2022). Suchasni tendentsii rozvytku hotelnoho biznesu v umovakh intehratsiinykh protsesiv [Modern trends in the development of the hotel business in the context of integration processes]. *Aktualni problemy ta perspektyvy rozvytku ahroprodovolchoi sfery, industrii hostynnosti ta torhivli: tezy dopovidei Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf., 2 lystopada 2022 r.* — *Current problems and prospects for the development of the agro-food sector, the hospitality industry and trade: abstracts of the reports of the International. science and practice Internet Conf., November 2, 2022*; Derzhavnyi biotekhnolohichni un-t. Kharkiv, 320–321 [in Ukrainian].
6. Lysiuk, T. V., Tereshchuk, O. V., Pasichnyk, M. P. (2022). Innovatsiini tekhnolohii u hotelno-restorannomu hospodarstvi [Innovative technologies in the hotel and restaurant economy]. *Ekonomika ta suspilstvo — Economy and society, 40*, 240–245 [in Ukrainian].
7. Listrova, O. S., Matviienko, O. O., Solomyina, T. V. (2020). Instrumenty innovatsiinoho marketynhu hotelnoho hospodarstva [Tools of innovative marketing of the hotel industry]. *Ekonomichniy visnyk — Economic Bulletin, 2*, 105–114 [in Ukrainian].
8. Nikolchuk, Yu. M. (2020). Hotelno-restoranni biznes: suchasnyi stan, finansove zabezpechennia, investytsiina pryvablyvist ta perspektyvy podalshoho rozvytku v Ukraini [Hotel and restaurant business: current state, financial support, investment attractiveness and prospects for further development in Ukraine]. *Biznes Inform — Business Inform, 5*, 218–226 [in Ukrainian].
9. Sysoieva, S. I., Sidak, V. V. (2023). Teoretychni zasady konkurentospromozhnosti u hotelnii industrii [Theoretical principles of competitiveness in the hotel industry]. *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka" seriia: "Ekonomichni nauky" — International Scientific Journal "Internauka" series: "Economic Sciences", 3 (137)*, 17–28 [in Ukrainian].

УДК 658.8:004.9

Марциновський Володимир Валерійович

*аспірант кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну
Київського національного університету технологій та дизайну*

Martsynovskyi Volodymyr

*PhD student, Department of Marketing and Communication Design
Kyiv National University of Technologies and Design*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9222

МАРКЕТИНГ

МЕТОДИКИ ВИЗНАЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ КОМПЛЕКСУ ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ З ВИКОРИСТАННЯМ ВАРТІСНОГО ТА НЕГРОШОВОГО МЕТОДІВ ФОРМУВАННЯ ЦІНИ ТА КАПІТАЛІЗАЦІЇ

METHODS FOR DETERMINING THE ECONOMIC EFFICIENCY OF USING A COMPLEX OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS WHILE EMPLOYING MONETARY AND NON-MONETARY METHODS OF PRICE FORMATION AND CAPITALIZATION

Анотація. Умови успіху комунікативних стратегій компанії – це знання споживача, відкритість, комунікативні ініціативи компанії. Мета статті полягає у розробці моделі обчислення ефективності використання комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій. Визначено, що ключовими факторами у появі інтегрованих маркетингових комунікацій є розробка інформаційних технологій (можливість двосторонньої комунікації зі споживачем, CRM та базами даних, новими рекламними платформами, зокрема, Інтернетом), змінами поведінки споживачів – диверсифікацією їхніх смаків (маркетингове спілкування повинно бути «побудовано» у способі життя споживачів, але таким чином, що споживач не мав бажання «унікати» його), глобалізації та зростання конкуренції. Схематично збудовано етапи розробки системи збалансованих показників при визначенні економічної ефективності використання комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій. Запропоновано три ключові варіанти застосування системи збалансованих показників в інтегрованих маркетингових комунікаціях: на стратегічних, тактичних рівнях та як основа для комунікацій з зацікавленими особами. Таким чином, вирішується проблема інтеграції комунікацій на вертикальних та горизонтальних рівнях. Наявність загальних стратегічних комунікаційних цілей дозволяє на тактичному рівні координувати та об'єднати повідомлення, які компанія хоче передати своїй цільовій аудиторії. Обґрунтовано Карту ефективності використання комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій, що складається з чотирьох перспектив: фінансова, клієнтів, внутрішніх процесів, навчання та розвитку. Проаналізовано цикл залучення споживачів при використанні комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій при традиційному та цифровому маркетингу. Цей цикл має чотири етапи: усвідомлення та привернення уваги; взаємодія користувача з рекламним повідомленням та додатковими матеріалами; дія; повторні дії (керування лояльністю). Зроблено групування показників ефективності взаємодії (комунікації) та економічної ефективності маркетингових комунікацій на етапах взаємодії зі споживачем.

Ключові слова: маркетингові комунікації, інтегровані маркетингові комунікації, комплекс інтегрованих маркетингових комунікацій, збалансована система показників, ефективність, цифровий маркетинг, споживач.

Summary. The conditions of success of communicative companies' strategies are consumer knowledge, openness, communication initiatives of the company. The purpose of the article is to develop a model of calculating the efficiency of using a complex of integrated marketing communications. It is determined that the key factors in the emergence of integrated marketing communications are the development of information technologies (the possibility of bilateral communication with the consumer, CRM and databases, new advertising platforms, in particular, the Internet), changes in consumer behavior – diversification in the lifestyle of consumers, but in such a way that the consumer did not want to «avoid» it), globalization and increase of competition. The stages

of development of a system of balanced indicators in the determined economic efficiency of the use of integrated marketing communications were schematically built. Three key options for applying a system of balances indicators in integrated marketing communications are proposed: at strategic, tactical levels and as a basis for communications with interested persons. Thus, the problem of integration of communications at vertical and horizontal levels is solved. The availability of general strategic communication goals allows you to coordinate at a tactical level and combine the messages that the company wants to transfer to its target audience. The efficiency of the use of a complex of integrated marketing communications, consisting of four prospects: financial, clients, internal processes, training and development, is substantiated. The cycle of consumer involvement when using integrated marketing communications in traditional and digital marketing is analyzed. This cycle has four stages: awareness and attention; interaction of user with advertising messages and additional materials; action; Repeated actions (managing loyalty). Grouping indicators of interaction (communication) and economic efficiency of marketing communications at the stages of interaction with the consumer.

Key words: marketing communications, integrated marketing communications, complex of integrated marketing communications, balanced scorecard, balanced scorecard indicators, efficiency, digital marketing, consumer.

Постановка проблеми. Наприкінці 90-х років систематичний обмін почав перетворюватися скрізь на ефективну маркетингову комунікацію, яка характеризується його поступовою, але природною трансформацією в інтегровану маркетингову комунікацію, а потім у складний глобальний інтегрований маркетинговий канал. Поява концепції інтегрованих маркетингових комунікацій пов'язана з трансформацією маркетингової філософії та вимогою розробки інтегрованої комунікаційної політики. У цій ситуації Д. Шульц сформулював концепцію інтегрованих маркетингових комунікацій (ІМК) як поняття спільного використання всіх типів маркетингових комунікацій, заснованих на загальних цілях, що змусило підприємців приділяти більше уваги процесам комунікації, щоб отримати а синергетичний ефект [1].

Сучасні концепції інтегрованих маркетингових комунікацій (комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій — КІМК) розглядають метод організації комунікації в рекламній діяльності маркетологів, засновані на потребах ринку, на інтеграції функцій його предметів, інструментів ІМК, комунікаційних технологій для реалізації цілей генерування попиту та стимулювання продажів за принципом синергії. Новий підхід полягає в тому, що ІМК намагається підготувати адресні комунікації до замовлення, щоб вони більше відповідали смакам окремих споживачів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Для реалізації комплексного підходу до оцінювання КІМК підприємств доцільно застосувати такі відомі методи:

- цільовий метод або метод дерева цілей;
- метод кількісної оцінки (встановлення еквіваленту складових або цінності маркетингових комунікацій);
- метод якісної оцінки (різні варіанти опитування, зокрема метод панельного опитування);
- тощо.

Писаренко Н. Л. та Михайлова Є. Д. розвинули підхід використання методу дерева цілей в процесі розробки програми комунікації з використанням традиційних та цифрових каналів, зокрема,

в сфері B2G [10]. Наступним етапом дослідження може бути формування ключових показників ефективності (КПІ) та динамічної моделі із аналізу на основі побудованого дерева цілей. Все це дасть можливість підвищити прозорість роботи системи та підвищити довіру бізнесу до роботи державних публічних електронних систем [10].

Метод кількісної оцінки (встановлення еквіваленту складових або цінності маркетингових комунікацій) розглянуто у статті Дейнеги І., Дейнеги О. [4]. На думку дослідників, економічні й комунікативні ефекти між собою взаємопов'язані, але критерії їх оцінювання різні [4]. До основних економічних ефектів комунікацій варто зарахувати кількість ... споживачів ... продуктів, частку ринку ..., імідж ..., рівень лояльності стейкхолдерів ..., поінформованість [4]. Комунікативний ефект від реалізації комплексу маркетингових комунікацій ... оцінюється через увагу, пам'ять, емоції, відчуття, сприяння об'єктів комунікаційного впливу [4]. Економічна ефективність від упровадження комплексу маркетингових комунікацій оцінюється за традиційною методикою, тобто через співвідношення результату до витрат [4].

Метод якісної оцінки (різні варіанти опитування, зокрема метод панельного опитування) проаналізовано у статті Кожушко С. П., Захарова С. Г. [7]. За теорією маркетингових опитувань цей вид досліджень дає можливість отримати досить достовірну інформацію, якщо дослідникам вдасться дотриматися певних умов (кількісної та якісної репрезентативності вибірки, правильності побудови анкети, адекватності, валідності й чутливості шкал, обґрунтованості вибору місця й часу дослідження, правильності процедури підготовки анкет, коректності процедури оброблення даних тощо). Загальна методологія анкетних опитувань досить детально розроблена, але методичні питання анкетування в різних сферах мають свої особливості [7].

Серед інших можливих методів оцінки ІМК Бащинська І. О. розробила модель формування інтегрованих маркетингових комунікацій інноваційно-активних машинобудівних підприємств: по-перше,

одночасно застосовуючи цільовий, кількісний, якісний та експертний методи, можна оцінити ефективність інтегрованих маркетингових комунікацій промислових підприємств, враховувати економічні і комунікативні аспекти ІМК; по-друге, методика дозволяє оцінити економічну ефективність та комунікативну результативність інтегрованих маркетингових комунікацій [2]. Для оцінювання економічної ефективності пропонується використовувати показник оцінки ефективності ІМК, а для комунікативної результативності — показник оцінки репутації підприємства [2].

Окремою методикою оцінки ефективності ІМК є формування збалансованих показників (СЗП). ДУД-Ка О.Й. запропонував модель формування ІМК на базі маркетингового аудиту, що передбачає ретельне дослідження впливу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, потреб споживачів та попиту на ринку [6]. Використання СЗП в ІМК дозволить: формалізувати концепцію клієнтоорієнтованості в стратегічних цілях підприємства за допомогою каскадування СЗП в показники; донести стратегію, засновану на ІМК, до всіх співробітників підприємства через систему показників, які зачіпають діяльність кожного; вибрати ключові показники, які найбільшою мірою будуть відбивати стратегічні цілі підприємства [6].

Результатом розробленого Шлапак О.А., Коваленко О.О. методу оцінювання комунікацій є система збалансованих показників, які визначають якісні та кількісні характеристики інформаційного обміну та їх вплив на кінцевий результат діяльності підприємства [11].

Мета статті полягає у розробці моделі обчислення ефективності використання комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій (КІМК).

Виклад основного матеріалу. Зростаюча роль маркетингових комунікацій, їхня послідовність та контроль визначали необхідність розширення масштабів наукових досліджень, виправдовуючи шляхи вирішення проблем управління в координації та оцінці ефективності, що стоять перед маркетинговими підрозділами компаній. Система збалансованих показників допоможе підвищити ефективність працівників компанії, відповідальних за маркетингові комунікації, щоб допомогти в системному вимірюванні діяльності компанії стосовно маркетингових комунікацій. СЗП повинна надати можливість врахування всіх значних параметрів маркетингового зв'язку підприємства, а також передбачає можливість об'єктивної оцінки результатів діяльності його індивідуальних одиниць. Наведені вище обставини визначили необхідність визначення можливості використання такого стратегічного інструменту управління та координації цілей та цілей компанії, таких, як СЗП, у комплексі інтегрованих маркетингових комунікацій та визначили вибір теми дослідження.

На практиці процес впровадження КІМК на кожному з рівнів стикається з певними перешкодами, що гальмують розвиток та переходи до більш високих рівнів інтеграції. До них належать: відсутність чіткої формалізації концепції ІМК; підлегла роль маркетингу та комунікацій в організації; організаційні бар'єри: проблеми лідерства та вторгнення в чужу сферу компетентності; сумлінність; розподіл інформації.

Тому необхідно знайти методи, які дозволяють, якщо не спростити процес інтеграції комунікацій, то принаймні підвищити його ефективність. СЗП може стати інструментом, який дозволить максимально ефективно інтегрувати маркетингові комунікації, усунути певні організаційні бар'єри у компанії. Керівники та працівники відділів маркетингу, зв'язків з громадськістю часто вказують на те, що організаційна інтеграція маркетингової комунікації компанії існує лише в тій мірі, в якій можна забезпечити постійний обмін інформацією між її структурними одиницями та їх взаємодією для досягнення спільних цілей. СЗП також може стати елементом внутрішніх комунікацій компанії, що дозволить, через набір цілей та показників, передати загальну стратегію компанії працівникам різних відділів компанії, забезпечуючи узгодженість їх роботи. Таким чином, вирішується проблема інтеграції комунікацій на вертикальних та горизонтальних рівнях.

Використання СЗП на стратегічному рівні та її каскадування до окремих підрозділів компанії дозволяє забезпечити ефективне пояснення стратегії для працівників різних рівнів ієрархії. На рівні маркетингових комунікацій СЗП дозволяє розвивати загальні стратегічні цілі маркетингових комунікацій та дотримуватися їх, вимірюючи прогрес за допомогою 20–25 ключових показників. Наявність загальних стратегічних комунікаційних цілей дозволяє на тактичному рівні координувати та об'єднати повідомлення, які компанія хоче передати своїй цільовій аудиторії. Крім того, індикатори, що використовуються в межах СЗП, можуть стати елементом комунікацій, компанія може включати їх у свої звіти для інвесторів, а також використовувати як елемент внутрішніх комунікацій, що дозволяє передати стратегію компанії всім його працівникам.

Інтеграція комунікацій здійснюється на різних рівнях: стратегічні, тактичні, бізнес-процеси, навчання тощо, можна запропонувати три ключові варіанти застосування СЗП для комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій: на стратегічних, тактичних рівнях та як основа для комунікацій з зацікавленими особами.

Використання СЗП в КІМК дозволить:

- формалізувати концепцію орієнтації клієнтів для стратегічних цілей компанії, каскадування СЗП у показники;

- побудувати стратегію, засновану на КІМК для всіх працівників компанії за допомогою системи показників, що впливають на діяльність усіх;
- обрати 20–25 ключових показників, які здебільшого відобразатимуть стратегічні цілі компанії.

Етапи розробки СЗП при визначенні економічної ефективності використання комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій подано на рис. 1.

Якщо каскадування СЗП відбувається до рівня окремих функцій (відділів) компанії, тоді починає відображатися специфіка того чи іншого конкретного відділу (департаменту), зберігаючи свій зв'язок із загальними стратегічними цілями. На основі стратегічної карти для відділу комунікацій, представленого на рис. 2, ключові показники були ідентифіковані в рамках СЗП.

Розглянемо послідовно кожен з чотирьох перспектив.

Фінансова перспектива — це перший і найважливіший аспект у формуванні СЗП як для компанії у цілому, так і на рівні окремих одиниць, оскільки отримання прибутку є основною метою будь-якого комерційного підприємства. Для відділу комунікацій (на прикладі компанії інформаційно-комунікаційно-технологічного ринку — ІКТ) головним показником є повернення ін-

вестицій від маркетингового зв'язку (ROCI), обчислене як співвідношення ARPU (average revenue per user — середній дохід від абонента/клієнта) до SAC (subscriber acquisition cost — вартість від залучення одного абонента/клієнта).

Перспектива клієнтів визначає, як компанія повинна виглядати в очах як зовнішніх (споживачів, державних, благодійних організацій тощо), так і внутрішніх (зокрема, працівників компанії) стейкхолдерів. Для цієї перспективи встановлено 12 індикаторів (значення, частота вимірювання).

Перспектива внутрішніх процесів визначає ключові внутрішні процеси, на яких необхідно зосередитись, щоб виконати поставлені завдання. Показники цієї проєкції зосереджені на процесах, які здійснюють основний внесок у досягнення передбачуваних фінансових результатів та задоволення внутрішніх та зовнішніх клієнтів. Після визначення ключових бізнес-процесів були визначені драйвери, що характеризують ці процеси та показники ефективності (7 КРІ).

Перспектива навчання та зростання в цьому випадку визначає основні елементи культури та навичок, які відіграють важливу роль для Департаменту маркетингу (комунікацій, маркетингових комунікацій). Для цього квадранта було розроблено 4 КРІ.

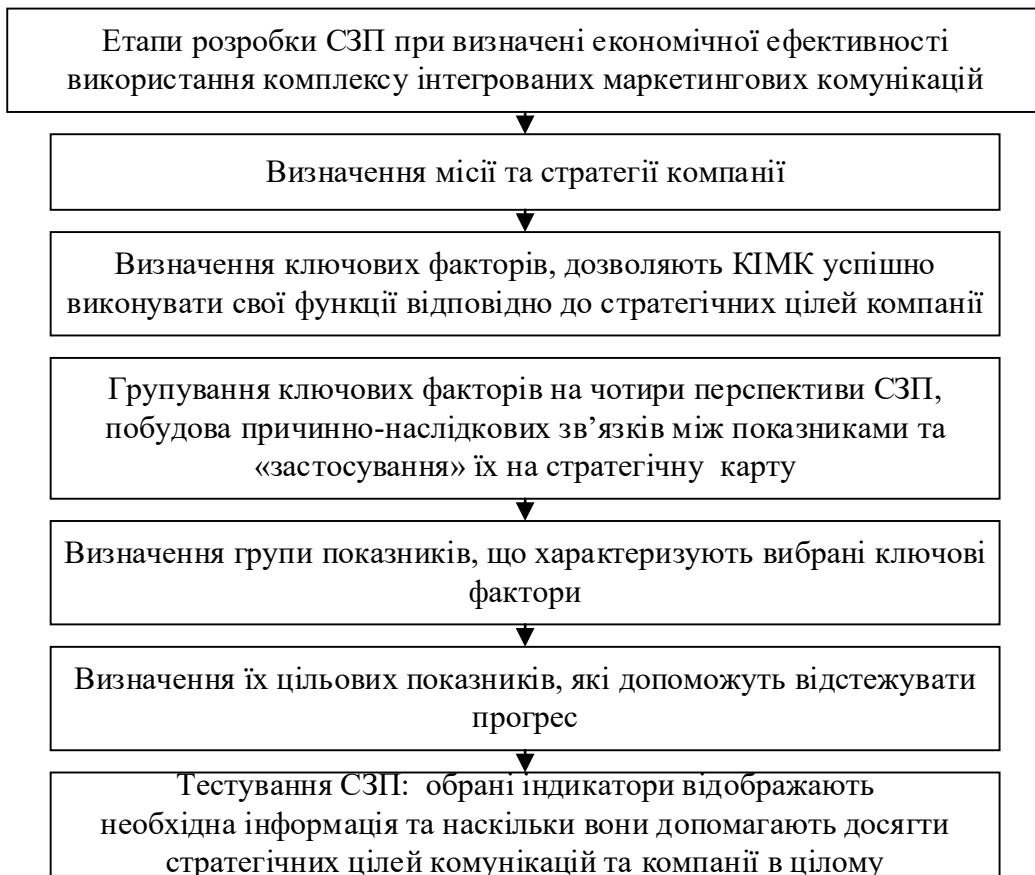


Рис. 1. Етапи розробки СЗП при визначенні економічної ефективності використання комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій

Джерело: побудовано автором на основі даних [11; 3]

На наступному етапі, після розробки СЗП, визначаються цільові показники та тестується система. Проект дозволить встановити роботу єдиного відділу комунікацій (маркетингових комунікацій) у компанії та координувати маркетингові повідомлення принаймні на тактичному рівні. Таким чином, компанія реалізує фазу інтеграції маркетингових комунікацій. Крім того, розроблена СЗП передбачає показники, які дозволяють оцінити ефективність запланованої внутрішньої комунікації, що повинно стати невід’ємною частиною корпоративної культури компанії у період трансформації організаційних процесів, а також при виході компанії на ринок B2C.

Розробка Інтернет-технологій дозволяє персоналізувати маркетингові комунікації, тобто встановити прямий контакт з кожним окремим користувачем та налаштувати вашу систему маркетингових комунікацій для потреб окремих користувачів, щоб здійснювати комунікації та інші елементи маркетингової кампанії.

Залучення споживачів має цикл, який допоможе здійснити оцінку ефективності КІМК. Цей

цикл має чотири етапи: усвідомлення та привернення уваги; взаємодія користувача з рекламним повідомленням та додатковими матеріалами; дія; повторні дії (керування лояльністю) (рис. 3).

Так, універсальні показники ефективності ІМК на етапах взаємодії зі споживачем можна представити за двома групами: показники ефективності взаємодії та економічної ефективності взаємодії (табл. 1).

Розкриємо другий етап взаємодії зі споживачами. Він складається з трьох підгруп:

- показники конверсії: CTR (click through rate) — клікабельність; UI (user’s interest) — первинні заклики споживачів; CTI (Click To Interest) — ставлення тих, хто цікавиться, до загальної кількості.
- показники трафіку: V (visit) — кількість відвідувань; D (debt) — кількість відмовлень; UISP (Usefs interest to selling pages) — інтерес до сторінок, які продають; UIL (Usefs interest length) — тривалість візиту.
- показники взаємодії: UID (Usefs interest depth) — глибина інтересу користувача до ресурсу; UIP

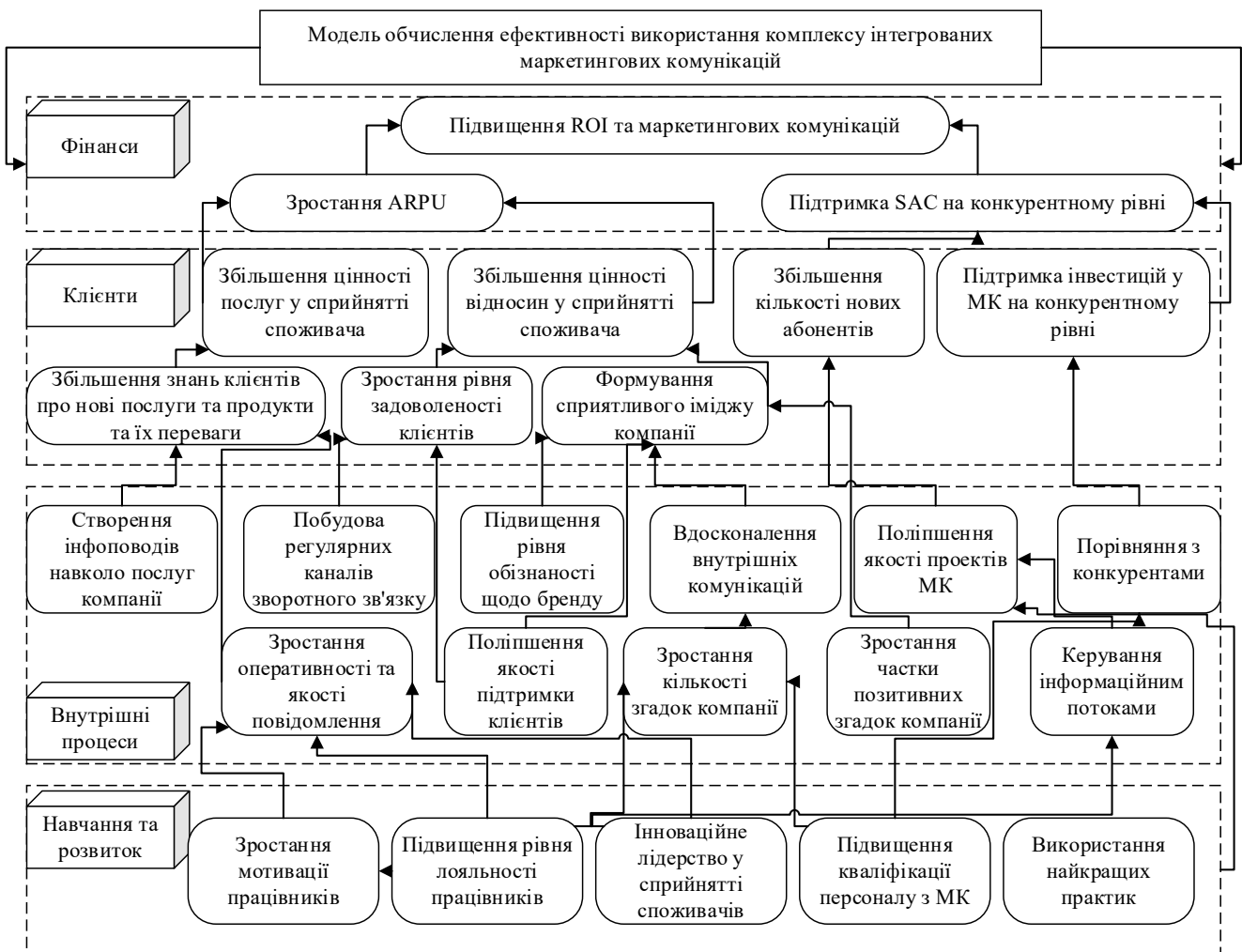


Рис. 2. Карта ефективності використання комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій

Джерело: побудовано автором на основі даних [11; 3]



Рис. 3. Цикл залучення споживачів при використанні комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій
Джерело: побудовано автором на основі даних [8; 5]

(Usefs interest path) — унікальні маршрути користувача; SH — кількість постів, які розповсюджені у соціальних мережах.

Треба зазначити, що існують визначені обмеження при розробці моделі обчислення ефек-

тивності використання комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій (КІМК). По-перше, вид маркетингових комунікацій: традиційні або цифрові. По-друге, на кожному етапі комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій визна-

Таблиця 1

Показники ефективності КІМК на етапах взаємодії зі споживачем (на прикладі компанії ІКТ-ринку)

Групи показників	Етапи взаємодії зі споживачем			
	Усвідомлення та привернення уваги	Взаємодія користувача з рекламним повідомленням та додатковими матеріалами	Дія	Повторні дії (керування лояльністю)
Ефективність взаємодії	UR (user's reach) — покриття або кількість унікальних шоу; Host (R) — кількість унікальних користувачів, які бачили рекламу; CCS (Communication channels share) — частка та внесок кожного з каналів зв'язку у загальне покриття.	Показники конверсії. Показники трафіку. Показники взаємодії.	UL (Usefs loyalty) — приріст постійних відвідувачів; ULn — кількість постійних користувачів у даний момент часу; Пост-тести: на впізнаність, запам'ятовування, намір купувати.	
Економічна ефективність	C — cost (вартість реклами); URC (reach cost) — вартість покриття користувачів	UIC (user's interest cost) — вартість відсотків користувача	UAC (user's action cost) — вартість дії користувача; ROI (return on investment) — рентабельність інвестицій	ULS (user's loyalty cost) — вартість лояльності користувача

Джерело: побудовано автором на основі даних [8; 5]

чаються певні індикатори ефективності комунікаційної та економічної складової.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших досліджень. СЗП може стати ефективним інструментом оцінювання ефективності КІМК як всередині компанії, так і за її межами та стати основою для розробки комунікаційних повідомлень. Таким чином, зацікавлені сторони всередині та поза компанією отримують доступну для них інформацію про те, куди рухається компанія, та як вони можуть сприяти досягненню основних стратегічних цілей. СЗП також може використо-

вуватися у зовнішніх комунікаціях компанії, зокрема, у відносинах з інвесторами та акціонерами.

На основі аналізу були розроблені рекомендації щодо побудови Департаменту маркетингових комунікацій на підприємстві та впровадження СЗП для підвищення ефективності взаємодії працівників компанії та керованості департаменту маркетингу (комунікацій, маркетингових комунікацій). Методи, алгоритми та рекомендації, запропоновані в дослідженні, є досить універсальними і тому можуть бути застосовані для підвищення ефективності КІМК на підприємствах різних галузей.

Література

1. Schultz D.E., Block M.P., Custer, S.J. A comparative study of radio audience measurement methodology. *Journal of Advertising*. 1978. № 7(2). P. 14–22.
2. Башинська І.О. Моделі формування інтегрованих маркетингових комунікацій інноваційно-активних машинобудівних підприємств. *Економічний часопис — XXI: Науковий журнал*. 2012. № 11–12(1). С. 52–54.
3. Виноградова О.В., Дрокіна Н.І. Методичні підходи до оцінювання інтегрованого інтернет-маркетингу підприємств. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2021. № 44. С. 90–99.
4. Дейнега І., Дейнега О. До питання обґрунтування оцінок економічної ефективності комплексу комунікаційних заходів закладів вищої освіти. *Науковий вісник ПУЕТ. Серія «Економічні науки»*. 2020. № 3 (94). С. 130–137.
5. Домашева Є.А., Зозульов О.В. Підходи до оцінювання ефективності маркетингових інтернет-комунікацій. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 353–360.
6. Дудка О.Й. Формування та оцінка інтегрованих маркетингових комунікацій на основі збалансованої системи показників. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 107. С. 107–112.
7. Кожушко С.П., Захарова С.Г. Маркетингові дослідження та методи збору маркетингової інформації в сучасному готельному підприємстві. *Держава та регіони*. 2020. № 4(115).
8. Литовченко І.Л., Шкурупська І.О. Оцінка синергетичного ефекту від застосування інтегрованих маркетингових комунікацій. *Економіка України*. 2015. № 5. С. 29–39.
9. Марциновський В.В. Актуалізація підходів у дослідженні «комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій». *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 2. С. 37–44.
10. Писаренко Н.Л., Михайлова Є.Д. Дерево цілей у процесі формування програми маркетингових комунікацій для системи публічних державних закупівель «ProZorro». *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2018. № 15. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/133504/129998> (дата звернення: 30.09.2023).
11. Шлапак О.А., Коваленко О.О. Модель багатокритеріальної оптимізації комунікаційного середовища підприємств. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 43–48.

References

1. Schultz D.E., Block M.P., Custer S.J. A comparative study of radio audience measurement methodology. *Journal of Advertising*. 1978. № 7(2). P. 14–22.
2. Bashynska I.O. Modeli formuvannya intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii innovatsiino-aktyvnykh mashynobudivnykh pidpriemstv. *Ekonomichnyi chasopys — KhKhI: Naukovyi zhurnal*. 2012. № 11–12(1). S. 52–54.
3. Vynohradova O.V., Drokina N.I. Metodychni pidkhody do otsiniuvannya intehrovanoho internet-marketynhu pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. 2021. № 44. S. 90–99.
4. Deineha I., Deineha O. Do pytannya obruntuvannya otsinok ekonomichnoi efektyvnosti kompleksu komunikatsiinykh zakhodiv zakladiv vyshchoi osvity. *Naukovyi visnyk PUET. Seriiia “Ekonomichni nauky”*. 2020. № 3 (94). S. 130–137.
5. Domasheva Ye.A., Zozulov O.V. Pidkhody do otsiniuvannya efektyvnosti marketynhovykh internet-komunikatsi. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”*. 2016. № 13. S. 353–360.
6. Dudka O.I. Formuvannya ta otsinka intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii na osnovi zbalansovanoi systemy pokaznykiv. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*. 2020. № 107. S. 107–112.

7. Kozhushko S.P., Zakharova S.H. Marketynhovi doslidzhennia ta metody zboru marketynhovoї informatsii v suchasnomu hotelnomu pidpriemstvi. Derzhava ta rehiony. 2020. № 4(115).
8. Lytovchenko I.L., Shkurupska I.O. Otsinka synerhetychnoho efektu vid zastosuvannia intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii. Ekonomika Ukrainy. 2015. № 5. S. 29–39.
9. Martsynovskiy V.V. Aktualizatsiia pidkhodiv u doslidzhenni “kompleksu intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii”. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini. 2023. № 2. S. 37–44.
10. Pysarenko N.L., Mykhailova Ye.D. Derevo tsilei u protsesi formuvannia prohramy marketynhovykh komunikatsii dlia systemy publichnykh derzhavnykh zakupivel “ProZorro”. Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut”. 2018. № 15. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/133504/129998> (access date: 30.09.2023).
11. Shlapak O.A., Kovalenko O.O. Model bahatokryterialnoi optymizatsii komunikatsiinoho seredovishcha pidpriemstv. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2017. № 11. S. 43–48.

Мірошник Марія Володимирівна
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Miroshnyk Mariia
PhD in Economics, Associate Professor
National Technical University “Kharkiv Polytechnical Institute”
ORCID: 0000-0003-0902-7587

Літвиненко Марія Владиславна
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»

Litynenko Mariia
PhD in Technology, Associate Professor
National Technical University “Kharkiv Polytechnical Institute”
ORCID: 0000-0002-7422-8302

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-8919

ЗАСТОСУВАННЯ НОВІТНІХ ТЕХНОЛОГІЙ МАРКЕТИНГУ У ПРАКТИЦІ ВЛАСНОГО БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

APPLICATION OF THE LATEST MARKETING TECHNOLOGIES IN ONE'S OWN PRACTICE BUSINESS DURING MARTIAL LAW IN UKRAINE

Анотація. В статті визначено важливість застосування новітніх технологій маркетингу у підприємницькій сфері у період воєнного стану в країні. Розглянуто застосування крос маркетингу, який, за умов сьогодення, активно впроваджується підприємцями малого та середнього бізнесу у ринкову діяльність. Визначено основні види, форми та інструменти крос маркетингу. Деталізовано етапи проведення його кампанії. Досліджено відношення підприємців до практичного застосування технології крос маркетингу, вибору партнера (ів) та перевірки їх сумлінності. Оцінено вплив факторів переваг крос-маркетингу щодо практики власного бізнесу.

Ключові слова: маркетинг, підприємницька діяльність, крос маркетинг, воєнний стан.

Summary. The article defines the importance of using the latest marketing technologies in the business sphere during the period of martial law in the country. The application of cross marketing, which, under today's conditions, is actively implemented by entrepreneurs of small and medium-sized businesses in market activity, is considered. The main types, forms and tools of cross marketing are defined. The stages of his campaign are detailed. The attitude of entrepreneurs to the practical application of cross-marketing technology, the choice of partner(s) and the verification of their integrity was investigated. The influence of cross-marketing advantage factors on the practice of one's own business was evaluated.

Key words: marketing, entrepreneurial activity, cross marketing, martial law.

Постановка проблеми. Війна Росії проти України завдала масштабних збитків українській економіці. За даними Світового банку, Єврокомісії

та українського уряду їх загальна сума оцінюється у 349 мільярдів доларів США (станом на вересень 2022 р.). Наведені дані підкреслюють масштаби

викликів, з якими Україна стикається, намагаючись відновити свою економіку та водночас даючи відсіч російській агресії, яка не припиняється. За таких умов загальна сталість економічного стану країни це збереження макроекономічної стабільності за рахунок подальшого розвитку підприємницької діяльності з метою наповнення бюджету держави. Уряд вжив низку заходів щодо забезпечення стабільності бізнесу шляхом зниження податків, надання фінансової підтримки вимушеним переселенцям, підприємствам та їх працівникам, спрощення деяких бюрократичних перепон для підприємництва та організації допомоги з переїздом у безпечніші регіони, в яких можлива їх подальша робота.

Поступово бізнес і громадяни пристосовуються до діяльності в умовах війни і, якщо, навіть, економіка скоротиться на третину, то вже у 2023 р. та наступних роках (за прогнозами фахівців) зростатиме на рівні близько 4%. Однак, бізнес в цілому продовжує потерпати від російської агресії, тож і надалі матимемо послаблення оцінки його економічної діяльності. Про це свідчать результати опитування, яке щомісяця проводить Національний банк України щодо індексу очікування ділової активності (ІОДА). За результатами даного індексу, який виступає інструментом оперативної оцінки та відстеження тенденцій розвитку економіки та розраховується на основі опитувань українських підприємств реального сектору економіки (*в останньому опитуванні взяли участь 429 підприємств: з яких 45,7% — компанії промисловості, 28,2% — сфери послуг, 21,4% — торгівлі, 4,7% — будівництва; при цьому, 31,0% — це респонденти великих підприємств, 31,7% — середніх, решта — малий бізнес*) маємо наступне:

- у січні 2023 року ІОДА знизився до 37,5 пунктів порівняно з 42,1 у грудні 2022 р. На економічну діяльність підприємств та їхні очікування суттєво вплинули дефіцит електроенергії, порушення логістики, низька платоспроможність населення тощо;
- свої оцінки щодо ІОДА погіршили підприємства всіх галузей:
 - промисловості — до 40,6 пунктів проти 43,4 у грудні 2022 р. На зниження оцінок, зокрема, вплинули дефіцит електроенергії, здорожчання виробничих витрат та зменшення попиту;
 - будівництві — 34,5 пунктів (у грудні — 35,6). На рівень ділової активності вплинули бойові дії, удорожчання сировини, скорочення інвестицій та сезонний фактор;
 - торгівлі — ІОДА знизився до 33,9 пунктів (у грудні — 42,1). Типове зниження активності підсилене зниженням доходів населення, зумовили різке погіршення оцінок щодо товарообігу та обсягів закупівлі товарів для продажу;
 - сфері послуг — знизився до 37,2 пунктів (у грудні — 41,8). На погіршення оцінок впли-

нули руйнування інфраструктури, складнощі з постачанням та підвищення тарифів. Більшість підприємств даної сфери і надалі очікують здорожчання власної продукції/послуг та скорочення працівників;

- у сегментах «середнього» та «малого» бізнесу (за даними опитування Європейської Бізнес Асоціації (ЕВА), 42% підприємств взагалі припинили працювати, близько третини — призупинили роботу, але хочуть її відновлювати, у повному обсязі нині працює лише 13% представників цих сегментів бізнесу [2–4; 11; 21].

На тепер, за даними Промислової торговельної палати України поточний стан бізнесу характеризується наступними показниками: 13% суб'єктів підприємницької діяльності продовжують працювати, як і раніше; 28% — працюють частково; майже не працюють — 20% та 35% повністю призупинили функціонування до очікування кращих часів; більше того, у 3% підприємств бізнес не тільки не активний, а й такий, що не планується до відновлення [1].

Саме тому, особливої актуальності набуває розгляд застосування суб'єктами бізнесу новітніх інструментів їх маркетингової діяльності, які нададуть їм змогу не тільки вижити в умовах воєнного часу, а й мати ринкову стабільність, яка забезпечить отримання прибутку, створення робочих місць, участь у формуванні місцевого (регіонального, державного) бюджету та надання допомоги ЗСУ тощо.

Одним із таких інструментів може виступити технологія крос-маркетингу, застосування якої у ринковій діяльності бізнес-суб'єктів забезпечить «гасіння» викликів сьогодення, що в умовах воєнного стану є найактуальнішим для багатьох сфер підприємницької діяльності в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Загальні дослідження підприємницької діяльності та її сутності розглядалися в роботах багатьох вітчизняних науковців [6; 9; 12; 17; 19; 20; 24].

Питанням функціонування бізнесу під час війни та її впливу на ринкову сталість підприємництва присвячені труди Гук О.В., Іванова С.В. та Піхняк Т.А. [8; 18; 23].

Безпосередньо основні тенденції розвитку крос-маркетингу як інноваційного маркетингової технології у своїх працях розглядали Гомольська В.В., Бобрицька Н.Д. та Вовк А.В. [5; 7; 16].

Наведені вище науковці втілили у своїх працях чимало актуальних питань, які допомогли розкрити низку аспектів досліджуваної проблеми. Проте існує потреба вивчення застосування технології крос-маркетингу як тактично-стратегічного напрямку ведення бізнесу в умовах воєнного стану в країні.

Формулювання цілей дослідження. Основна мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні

поняття крос-маркетингу та практичній адаптації його інструментів до здійснення підприємницької діяльності в умовах воєнного стану в Україні.

Методологічною основою дослідження є принципи системного підходу щодо вивчення наукових праць та спеціалізованих літературних джерел вітчизняних та зарубіжних вчених з питань крос-маркетингу як інноваційної технології бізнес-суб'єктів. В ході дослідження було використано логічний метод та методи маркетингових досліджень.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними Business & Human Rights Resource Centre, за період воєнного часу 30% українських підприємств повністю припинили діяльність, 45% підприємств скоротили виробництво [26], а 11% підприємств малого та середнього бізнесу, який відіграє ключову роль в економіці України, забезпечуючи близько 64% доданої вартості, 81,5% зайнятих працівників у суб'єктах господарювання та 37% податкових надходжень, здійснили релокейт на захід України, а саме: до Львівської області — 28%, Закарпатської області — 18% та Чернівецької — 12%. За кордон виїхало тільки 4% підприємств, а 71% взагалі нікуди не перевозили свій офіс чи виробництво [8; 18; 22].

Бажання адаптуватися до сьогодення та поступово відновлювати підприємницьку діяльність підтримується Урядовими програмами підтримки бізнесу [4]:

- Державною програмою «Доступні кредити 5–7–9%», за якою держава компенсує суб'єктам підприємництва частину кредитного навантаження;
- «Релокація підприємств», як програма відновлення економіки держави за рахунок переміщення підприємств з територій, що наближені або знаходяться у зоні бойових дій, в безпечні регіони Західної України (за рік війни за даною програмою в більш безпечні регіони країни було переміщено 800 підприємств, 623 з яких вже відновили роботу на новому місці);
- «єРобота» як державна програма безповоротних мікрогрантів до 250 тис. грн. Вона розрахована на всіх, хто хоче почати чи розвивати свій малий або мікробізнес, при цьому отримувач гранту зобов'язаний створити щонайменше одне робоче місце. Програма виступає також як дієва допомога від держави для відновлення, створення власної справи з нуля, реалізації амбітних проектів, генерування нових маркетингових стратегій та впровадження їх інноваційних технологій [22].

Однак, ринок, що знаходиться в умовах постійних негативних викликів змушує його учасників до пошуку нових технологій ринкової діяльності. Однією з тих, що допомагає швидше стабілізуватися на ринку, налагодити канали збуту та знайти своїх споживачів виступає крос-маркетинг, який, за умов сьогодення, активно впроваджується підприємцями малого та середнього бізнесу в ринкову діяльність.

Світовий досвід застосування крос-маркетингу можна зустріти в самих різних сферах, наприклад, досить довгі й ефективні стосунки склалися між мережею готелів «Sheraton», на reception яких було розміщено флаєри зі знижкою на відвідування певного кафе, бару, спортивного або нічного клубу, зоопарку і т.і., а компанія Procter & Gamble (P&G), яка працює в Україні ще з 1993 року, запустила ко-брендингову рекламну кампанію пральних машин Bosch і засобів торгової марки Calgon, що створена у США ще у 1933 році для випуску засобів для пом'якшення води. У світовому масштабі об'єднання зусиль різних організацій вже стало класичним у проведенні кампаній крос-маркетингу [15].

Для вітчизняних підприємців, які не були готові до повномасштабної війни, до тимчасової окупації чи постійних перебоїв із електро-, теплопостачаннями практична реалізація кампаній крос-маркетингу стає дієвим інструментом.

Деталізуємо поняття крос-маркетинг (перехресний маркетинг) — це просування компанії, а також її товарів та послуг за допомогою рекламних кампаній, івентів, акцій чи конкурсів спільно з компаніями-партнерами; з компаніями, що виробляють подібні товари або надають схожі послуги; і як це не дивно, з конкуруючими компаніями, оскільки їх цільові аудиторії схожі, а товари/послуги взаємно доповнюються, то така взаємодія допомагає охопити більше потенційних клієнтів без додаткових рекламних вкладень. Маємо зауважити, що спосіб вибору союзників може кардинально відрізнятись. Зустрічаються рівноправні угоди між двома фірмами з приблизно однаковим капіталом і популярністю, що дозволяє обмінюватися клієнтськими базами, проводити рекламні заходи фактично у рази дешевше. Соціологи підрахували, що 500 найбільших компаній світу за останні 10 років вступили в більш, ніж 60 різних партнерських програм. Це сприяє не тільки проведенню спільних рекламних кампаній, але й випуску нових продуктів [15].

Тому можемо конкретизувати, що крос-маркетинг: по-перше, є тактикою, яка найбільше використовується для покращення продажів компанії; по-друге — це стратегічна позиція, яка передбачає надання (представлення, рекомендацій) споживачам додаткових товарів/послуг для збільшення власних продажів. Суть крос-маркетингу полягає у перетині супутніх товарів/послуг у одній PR-акції, яка проводиться спільно двома чи більше компаніями. У якості резюме зауважимо, що крос-маркетинг — це взаємовигідне партнерство, у якому можна виділити два варіанти застосування технології, а саме:

- коли менш відома компанія вибирає собі в партнери компанію з відомим брендом і у подальшому приймає участь у реалізації тих функцій, які

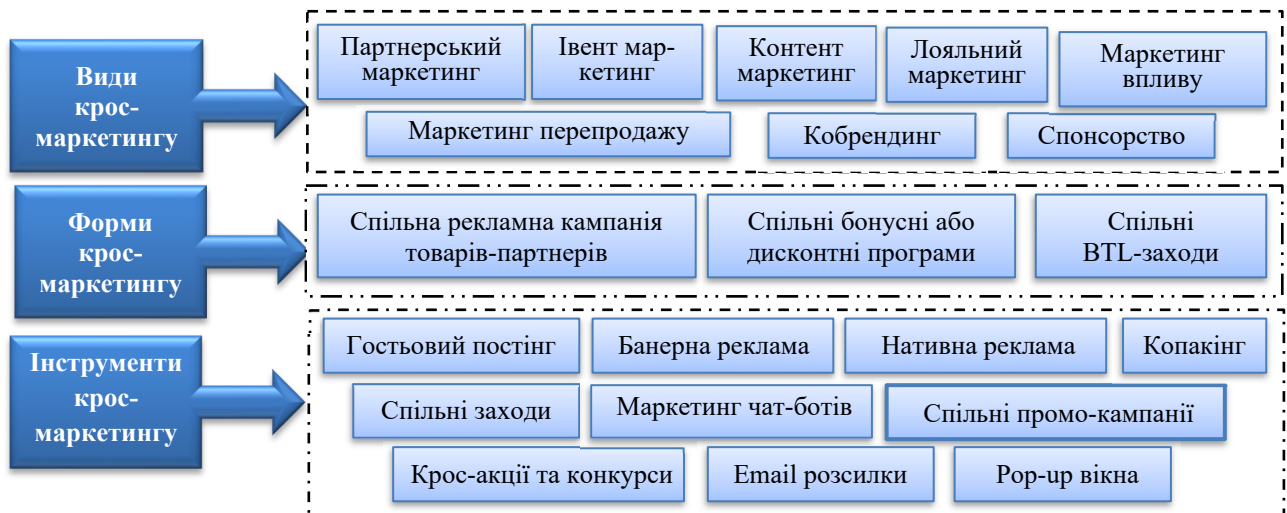


Рис. 1. Основні види, форми та інструменти крос-маркетингу

Джерело: систематизовано на основі [5; 7; 15]

виконують партнери під час крос-маркетингових заходів. Це може бути розподіл за джерелом фінансування, або пріоритетністю цілей того чи іншого бренду;

- коли фірми мають статус рівноправного партнерства. За таким варіантом подальші сумісні дії спрямовуються на просуванні дорогих та високотехнологічних продуктів. Даний союз забезпечується рівноправністю фінансових вкладень у проект та відповідно рівним розподілом матеріальної та нематеріальної вигоди.

Аналіз літературних джерел дозволив нам провести деталізацію основних видів, форм та інструментів крос маркетингу, рис. 1.

Перелічені види крос-маркетингу ефективно працюють окремо, але ще краще їх комбінувати. Головне, контролювати репутаційну чесність партнерів, їх бажання відповідати чесною конкуренцією на співпрацю. Маємо зауважити, що саме тепер базові принципи конкуренції, які визначають поведінку бізнес-суб'єктів у підприємницькому середовищі, мають тенденції переходу від жорсткої конкуренції учасників ринку до активної взаємодії. Така позиція була висловлена ще у 1996

році у книзі «Конкурентне співробітництво у бізнесі» ((англ. Co-opetition: A Revolution Mindset that Combines Competition and Cooperation) Адама Бранденбургера (професор Кембріджського університету) і Баррі Нейлбаффа (професор менеджменту Йельської школи менеджменту), які розробили бізнес-стратегії конкуренції у підприємстві, де вказували на необхідність співробітництва у бізнесі як способу збільшення цінності для всіх учасників взаємодії [25].

Однак, треба мати на увазі, що проведення кампанії перехресного маркетингу (рис. 2) підходить не для всіх товарів/послуг. В основному такий симбіоз бізнес-партнерів розраховано на кінцевого споживача преміум сегменту.

Підкреслюємо, що перевагою перехресного маркетингу є те, що для проведення його кампанії можуть об'єднуватися не лише великі маркетингової компанії, а й і учасники середнього та малого бізнесу, на яких ми й спрямували подальші наші дослідження. Безпосередньо контакт з підприємцями здійснювався онлайн, шляхом розміщення анкети на тему «Крос-маркетинг під час війни: особливості, сенс, пріоритети» на Google Forms,

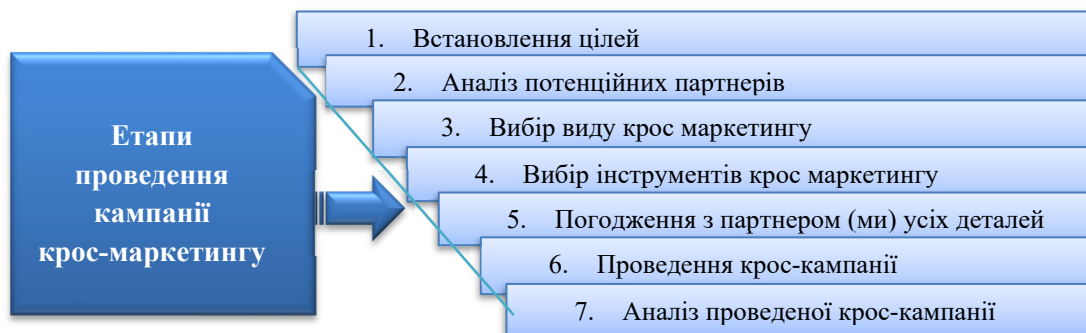


Рис. 2. Етапи проведення кампанії крос маркетингу

Джерело: систематизовано на основі [7; 15]

для доступу до якої було задіяне розсилка анкет електронною поштою (за наявності email); розміщення контенту у групах новин (newsgroups); на Web-сторінці (анкета у форматі HTML); Web-питальнику; в електронній фокус-групі. Не зважаючи на важкість ситуації сьогодення ми мали достатньо вагому кількість респондентів — 824 особи, однак, до обробки (за повнотою відповідей) було прийнято 440 анкет. При цьому, формування вибірки, територіального охоплення і відмов від участі у опитуванні не проводилось, оскільки загальна чисельність респондентів складалася з респондентів, які отримали доступ до анкети і самі прийняли рішення про участь в онлайн-анкетуванні. І в основному це були представники наступних бізнесів: перукарні (18%); салони краси (15%); кафе (12%); готелі (9%); точки продажу різних товарів (8%); встановлення вікон (5%); їжа з доставкою (5%), решта 28% — друкарні,

кафе, СТО, магазини меблів, фірми з монтажу та установки побутової техніки та ін.), рис. 3.

Резюмуючи отримані результати, маємо підкреслити, що 85% («Так» 55% + «Інколи» 30%) застосовують технологію крос-маркетингу, з них 74% вважають, що нарізі ситуація в сфері підприємницької діяльності не дає можливість покластися на інтуїцію. Саме тому 100% респондентів вказали на важливість ринкової активності (іноді пояснюючи свій вибір додатково як життєдіяльність, ринковий потенціал, ринкова сталість, прибутковість, наявність перспектив розвитку та ін.), майже 80% — на наявність у партнера цільової аудиторії. Саме тому тільки 2% підприємців перевіряють сумлінність обраного партнера(ів), а 63% респонденти вказали, що взагалі не проводять таку перевірку, рис. 4.

З метою визначення думок підприємців щодо отриманих переваг при застосуванні технології

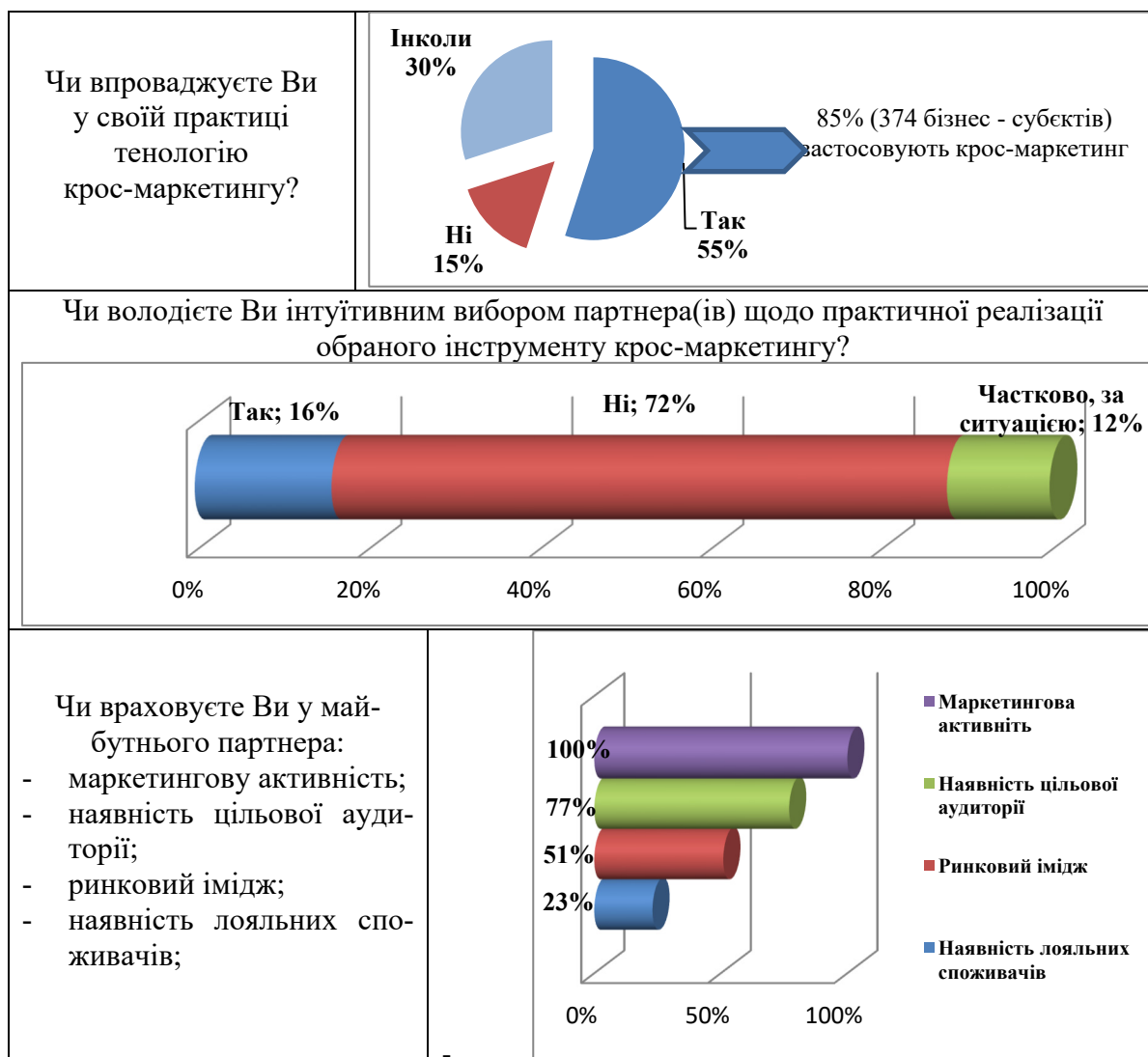


Рис. 3. Відповіді респондентів на питання анкети щодо практичного застосування технології крос-маркетингу та вибору партнера (за умови великого масиву інформації — результати надаються фрагментарно)

Джерело: розробка авторів

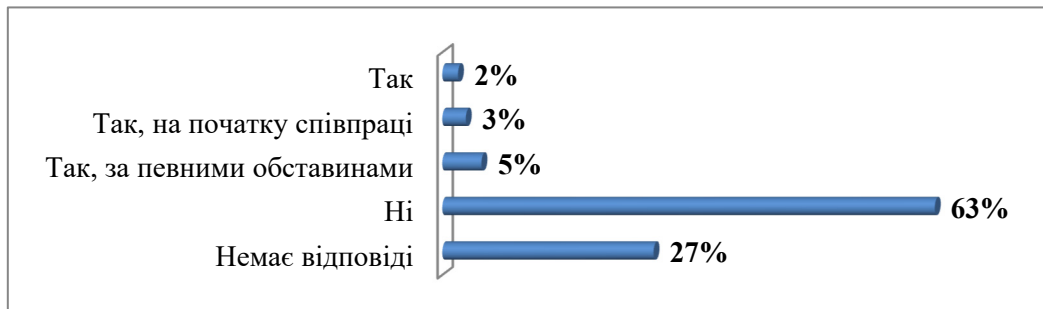


Рис. 4. Відповіді респондентів на запитання «Чи проводите Ви перевірку сумлінності обраного партнера (ів)?»
Джерело: розробка авторів

крос-маркетингу безпосередньо у своєму бізнесі нами було запропоновано перелічити власне бачення факторів позитивного впливу їх практики перехресного маркетингу. Серед запропонованих ними факторів ми (за кількістю повторень) відібрали наступні: зниження рекламних витрат, вартості PR-кампаній, збільшення клієнтської бази за мінімальні терміни, впровадження нових каналів комунікації зі споживачами, зростання продажу та збільшення розміру середнього чека, поява нових точок дотику з клієнтами, додаткова популяризація серед цільової аудиторії, можливість відбудуватися від конкурентів, підвищення рівня поінформованості про товар/послугу, фірму. Визначення рангу кожного означеного фактору було проведено експертною групою з числа науковців-теоретиків та практичних підприємців у паритетному співвідношенні (20:20) і, на його основі, створено восьмикутник оптимальності позитивного впливу на ринкову сталість фірми (підприємства), на який накладено восьмикутник думок респондентів, рис. 5.

Не зважаючи на те, що восьмикутник впливу факторів переваг крос-маркетингу щодо практики власного бізнесу за шістьма факторами не повністю співпадає з оптимальним варіантом, думка респондентів щодо робочої формули крос-маркетингу «1+1=11» працює й здатна принести відчутні результати в разі обдуманих і узгоджених дій всіх учасників крос-акції. Однак, звідси надзвичайно актуальною буде рекомендація ставитися до вибору партнера (ів) з особливою ретельністю [7; 14].

Розширення меж «восьмикутника успіху» практичного застосування інструментів крос-маркетингу можливе за умов більш ретельної деталізації всіх нюансів договору співпраці від формування певних заходів щодо популяризації серед цільової аудиторії (рейтинг — 6) до впровадження нових каналів комунікації із додатковими споживачами та пошуку ринкової можливості відбудуватися від існуючих конкурентів (рейтинг — 7), конкурентна позиція яких є достатньо високою. Саме тому крос-маркетингове співробітництво з іншими

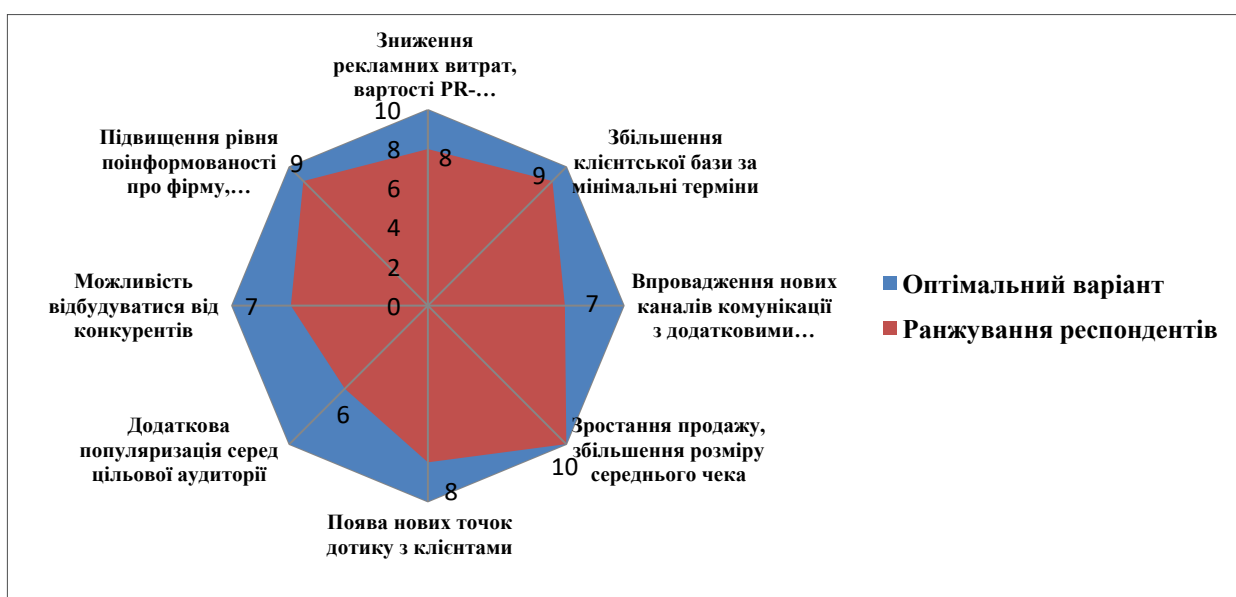


Рис. 5. Ранжування впливу факторів переваг крос-маркетингу щодо практики власного бізнесу
Джерело: розробка авторів

компаніями-партнерами може допомогти не тільки вижити на новому ринку, а й шляхом залучення більшості споживачів (клієнтів), збільшити власну ринкову частку.

Висновок. Крос-маркетинг — технологія перехресного просування товарів чи послуг двома або більше організаціями в рамках єдиної програми з метою стимулювання продажів або підвищення рівня поінформованості про товар/послугу чи фірму. Спільна робота двох чи кількох підприємств у сфері просування товарів/послуг характеризує взаємне розуміння та визнання того, що успіх

конкретної фірми тепер частково залежить від іншої фірми і має бути не лише взаємовигідною, а й задовольняти потреби споживачів (клієнтів). На тепер, в умовах невизначеності зовнішнього середовища і, як результат, свого подальшого становища, виживання та існування на ринку, впровадження певного виду, форми та інструментів крос-маркетингу дозволить підприємству (фірмі) в ці тяжкі часи не тільки адаптуватися до реалій воєнного часу сьогодення, а й стати повноправним конкурентоспроможним учасником обраного ринку з обраним(ми) партнером(ами).

Література

1. Аналіз бізнесу України в умовах воєнного стану. Київська торгово-промислова палата. URL: <https://kiev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html> (дата звернення: 21.03.2023)
2. Бізнес в умовах війни. Як змінювалось самовідчуття підприємців з березня — п'ять найважливіших показників в одній інфографіці. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoji-stiykosti-opituvannya-yebea-infografika-50262837.html> (дата звернення: 22.03.2023).
3. Бізнес дещо послабив негативні очікування щодо ділової активності — дані опитування підприємств у серпні. Національний банк України. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-descho-poslabiv-negativni-ochikuvannya-schodo-dilovoyi-aktivnosti-dani-opituvannya-pidpriyemstv-u-serpni> (дата звернення: 22.03.2023)
4. Зануда А. Бізнес під час війни: яку підтримку запропонувала влада і як виживає бізнес. BBC News Україна. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> — Напис з екрану. (дата звернення: 21.03.2023)
5. Бобрицька Н. Д. Технологія крос-маркетингу як фактор конкурентоспроможності підприємства // *Науковий вісник Мукачівського державного університету*. Сер.: Економіка. 2014. Вип. 2. С. 79–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2014_2_16 (дата звернення: 21.03.2023)
6. Войт Д. С. Вдосконалення маркетингової діяльності підприємств харчової промисловості. Ефективна економіка. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3588> (дата звернення: 25.03.2023)
7. Гомольська В. В. Крос-маркетинг як елемент інноваційного маркетингового менеджменту в туризмі. *Класичний приватний університет*. 2018. № 5(20). С. 160–164.
8. Гук О. В. Вітчизняний бізнес в умовах війни // Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи: зб. тез доп. III міжнар. наук.-практ. конф. Київ, 2022 р. Вид-во «Політехніка». 2022. С. 44–45.
9. Даценко І. М. Формування маркетингової діяльності підприємства. Ефективна економіка. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2971> (дата звернення: 28.03.2023)
10. Шварц Д. Допомога під час війни: як держава може стимулювати розвиток бізнесу. Уніан. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/dopomoga-ukrajincyam-pid-chas-viyni-2022-yak-derzhava-mozhe-stimulyuvati-rozvitok-biznesu-novini-ukrajina-11953230.html> (дата звернення: 22.03.2023)
11. Жарикова А. Бізнес під час війни: скільки підприємців почали працювати «на закордон». Економічна правда. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/> (дата звернення: 05.04.2023).
12. Жигір А. А. Сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку. *Економічна наука. Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 20. С. 28–35.
13. Іванов С. В. Вплив збройного конфлікту (війни, бойових дій) на вартість підприємства : монографія. Дніпропетровськ : Вид-во Маковецький, 2015. 175 с.
14. Котлер Ф. Маркетинг від А до Я. Київ : Альпіна Паблішер, 2021. 252 с.
15. Крос-маркетинг: опис, особливості, форми і характеристики. URL: <http://dobri-porady.pp.ua/10280-kros-marketing-opis-osoblivost-formi-harakteristiki.html> (дата звернення: 22.03.2023)
16. Вовк А. В. Кросс-маркетинговые технологии в цифровой печати / А. В. Вовк, Ю. А. Шевченко // *Восточно-Европейский журнал передовых технологий*. 2012. № 3(2). С. 34–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2012_3%282%29_10 (дата звернення: 21.03.2023)
17. Лесько О. Й. Деретуляція підприємницької діяльності та покращення умов ведення бізнесу в Україні. *Вісник Вінницького політехнічного інституту*. 2016. № 1. С. 58–64.
18. Малий бізнес поступово повертається до роботи. Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/malyj-biznes-postupovo-povertayetsya-do-roboty/> (дата звернення: 04.04.2023)
19. Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : монографія / за заг. ред. Н. В. Карпенко. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 252 с.

20. Муха Р. А. Особливості здійснення маркетингової діяльності підприємствами. Ефективна економіка. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6315> (дата звернення: 28.03.2023)
21. Підтримка бізнесу в умовах війни. Дія Бізнес. URL: <https://business.diaa.gov.ua/wartime> (дата звернення: 17.04.2023)
22. Підтримка малого і середнього підприємництва. Дія Бізнес. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriemnictva> (дата звернення: 17.04.2023)
23. Піхняк Т. А. Сучасні виклики для економічного розвитку малого підприємництва в Україні. Приазовський економічний вісник. 2021. Вип. 2(25). С. 24–29.
24. Репіна І. М. Розвиток підприємництва в Україні за індикаторами рейтингу світового банку «Doing Business». *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 2. С. 106–113.
25. Brandenburger A., Nalebuff B. Coopetition: A Revolutionary Mind-set That Combines Competition and Cooperation. URL: https://web.archive.org/web/20120417123034/http://www.uni-potsdam.de/db/jpeg/Lehre/SS_04/HS_Gesch_ftskonzepte/coopet.pdf (дата звернення: 21.03.2023)
26. Ukrainian companies and human rights during the war. URL: <https://www.business-humanrights.org/en/blog/ukrainian-companies-and-human-rights-during-the-war/> (дата звернення: 05.04.2023)

References

1. Analiz biznesu Ukrainy v umovakh voiennoho stanu. Kyivska torhovo-promyslova palata. URL: <https://ki-ev-chamber.org.ua/uk/17/2777.html> (date of access: 21.03.2023)
2. Biznes v umovakh viiny. Yak zminiuvalos samovidchuttia pidpriemstiv z bereznia — p'iat naivazhlyvishykh pokaznykiv v odnii infografitsi. 2022. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/economics/ukrajinskiy-biznespokrashchiv-ocinku-finansovoi-stiykosti-opituvannya-yeba-infografika-50262837.html> (date of access: 22.03.2023).
3. Biznes deshcho poslabyv nehatyvni ochikuvannia shchodo dilovoi aktyvnosti — dani opytuvannia pidpriemstv u serpni. Natsionalnyi bank Ukrainy. 2022. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/biznes-descho-poslabiv-negativni-ochikuvannia-schodo-dilovoyi-aktivnosti-dani-opituvannya-pidpriemstv-u-serpni> (date of access: 22.03.2023)
4. Zanuda A. Biznes pid chas viiny: yaku pidtrymku zaproponovala vlada i yak vyzhyvaie biznes. BBC News Ukraina. 2022. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/features-60757453> — Napys z ekranu. (date of access: 21.03.2023)
5. Bobrytska N. D. Tekhnolohiia kros-marketynhu yak faktor konkurentospromozhnosti pidpriemstva // Naukovyi visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu. Ser.: Ekonomika. 2014. Vyp. 2. S. 79–82. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2014_2_16 (date of access: 21.03.2023)
6. Voit D. S. Vdoskonalennia marketynhovi diialnosti pidpriemstv kharchovoi promyslovosti. Efektivna ekonomika. 2014. № 9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3588> (date of access: 25.03.2023)
7. Homolska V. V. Kros-marketynh yak element innovatsiinoho marketynhovoho menedzhmentu v turyzmi. *Klasychnyi pryvatnyi universytet*. 2018. № 5(20). S. 160–164.
8. Huk O. V. Vitchyzniani biznes v umovakh viiny // Biznes, innovatsii, menedzhment: problemy ta perspektyvy: zb. tez dop. III mizhnar. nauk.-prakt. konf. Kyiv, 2022 r. Vyd-vo "Politekhnika". 2022. S. 44–45.
9. Datsenko I. M. Formuvannia marketynhovi diialnosti pidpriemstva. Efektivna ekonomika. 2014. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2971> (date of access: 28.03.2023)
10. Shvarts D. Dopomoha pid chas viiny: yak derzhava mozhe stymuliuvaty rozvytok biznesu. Unian. 2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/dopomoga-ukrajincyam-pid-chas-viyni-2022-yak-derzhava-mozhe-stimuliyuvati-rozvytok-biznesu-novini-ukrajina-11953230.html> (date of access: 22.03.2023)
11. Zharykova A. Biznes pid chas viiny: skilky pidpriemstiv pochaly pratsiuvaty "na zakordon". Ekonomichna pravda. 2022. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2022/09/27/691914/> (date of access: 05.04.2023).
12. Zhyhir A. A. Sutnist pidpriemnytstva ta chynnyky yoho ekonomichnoho rozvytku. Ekonomichna nauka. Investytsii: praktyka ta dosvid. 2015. № 20. S. 28–35.
13. Ivanov S. V. Vplyv zbroinoho konfliktu (viiny, boiovykh dii) na vartist pidpriemstva: monohrafiia. Dnipropetrovsk : Vyd-vo Makovetskyi, 2015. 175 s.
14. Kotler F. *Marketynh vid A do Ya*. Kyiv : Alpina Pabliher, 2021. 252 s.
15. Kros-marketynh: opys, osoblyvosti, formy i kharakterystyky. URL: <http://dobri-porady.pp.ua/10280-kros-marketing-opis-osoblyvost-formi-harakteristiki.html> (date of access: 22.03.2023)
16. Vovk A. V. Kross-marketynhovye tekhnolohyy v tsyfrovoy pechaty / A. V. Vovk, Yu. A. Shevchenko // Vostochno-Evropeyskyi zhurnal peredovykh tekhnolohiy. 2012. № 3(2). S. 34–36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vejpte_2012_3%282%29_10 (date of access: 21.03.2023)
17. Lesko O. Y. Derehuliatsiia pidpriemnytstvoi diialnosti ta pokrashchennia umov vedennia biznesu v Ukraini. Visnyk Vinnytskoho politekhnichnoho instytutu. 2016. № 1. S. 58–64.
18. Malyy biznes postupovo povertaietsia do roboty. Yevropeiska Biznes Asotsiatsiia. URL: <https://eba.com.ua/malyj-biznes-postupovo-povertayetsya-do-roboty/> (date of access: 04.04.2023)
19. Marketynhova diialnist pidpriemstv: suchasnyi zmist: monohrafiia / za zah. red. N. V. Karpenko. Kyiv : Tsentr uchbovoi literatury, 2016. 252 s.

20. Mukha R. A. Osoblyvosti zdiisnennia marketynhovoï diialnosti pidpriemstvamy. *Efektyvna ekonomika*. 2018. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6315> (date of access: 28.03.2023)
21. Pidtrymka biznesu v umovakh viiny. *Diia Biznes*. URL: <https://business.diia.gov.ua/wartime> (date of access: 17.04.2023)
22. Pidtrymka maloho i serednoho pidpriemnytstva. *Diia Biznes*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/reformi/ekonomichne-zrostannya/pidtrimka-malogo-i-serednogo-pidpriemnictva> (date of access: 17.04.2023)
23. Pikhniak T. A. Suchasni vyklyky dlia ekonomichnoho rozvytku maloho pidpriemnytstva v Ukraini. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*. 2021. Vyp. 2(25). S. 24–29.
24. Riepina I. M. Rozvytok pidpriemnytstva v Ukraini za indykatory reitynhu svitovoho banku “Doing Business”. *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*. 2015. № 2. S. 106–113.
25. Brandenburger A., Nalebuff B. Coopetition: A Revolutionary Mindset That Combines Competition and Cooperation. URL: https://web.archive.org/web/20120417123034/http://www.uni-potsdam.de/db/jpcg/Lehre/SS_04/HS_Gesch_ftskonzepte/coopet.pdf (date of access: 21.03.2023)
26. Ukrainian companies and human rights during the war. URL: <https://www.business-humanrights.org/en/blog/ukrainian-companies-and-human-rights-during-the-war/> (date of access: 05.04.2023)

Zhao Jing

*PhD Student of Management specialty
Sumy National Agrarian University;
Administrative Staff
Huangshan University*

Чжао Цзін

*аспірантка спеціальності «Менеджмент»
Сумського національного аграрного університету
ORCID: 0009-0008-1686-2189*

Brychko Alina

*PhD in Economics, Associate Professor of the
Public Management and Administration Department
Sumy National Agrarian University*

Бричко Аліна Михайлівна

*кандидат економічних наук,
доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Сумський національний аграрний університет
ORCID: 0000-0003-4902-1403*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9178

ANALYSIS OF CORPORATE CULTURE OF CHINESE SMALL AND MEDIUM-SIZED INTERNET ENTERPRISES АНАЛІЗ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ КИТАЙСЬКИХ МАЛИХ ТА СЕРЕДНІХ ІНТЕРНЕТ-ПІДПРИЄМСТВ

Summary. Corporate culture can significantly enhance the creativity and cohesion of employees, and the alignment between employee values and corporate values can effectively reflect and guide enterprise management. This study focuses on small and medium-sized Internet enterprises in China. It surveys the current situation and existing problems of corporate culture. The survey reveals that corporate culture often acts as a means for managers to attract or motivate employees. While employees highly recognize and acknowledge corporate culture, senior managers have a lower level of recognition. Employees expect to achieve spiritual alignment with corporate culture. However, managers constrain this core alignment during the construction and implementation. To establish and implement a robust corporate culture, managers should prioritize employees' participation degree, enhance their understanding, continuously innovate corporate culture, and promote employee golden behaviors and the development of enterprises with exceptional corporate culture.

Key words: corporate culture, employee behavior, values, fit, small and medium-sized Internet enterprises, Chinese enterprises, analysis.

Анотація. Корпоративна культура може значно підвищити креативність і згуртованість співробітників, а узгодженість між цінностями співробітників і корпоративними цінностями може ефективно відображати і спрямовувати управління підприємством. Це дослідження присвячене малим і середнім інтернет-підприємствам у Китаї. Розглянуто поточну ситуацію та існуючі проблеми корпоративної культури. Опитування показує, що корпоративна культура часто діє як засіб для менеджерів, щоб залучити або мотивувати працівників. У той час як співробітники високо цінують і визнають корпоративну культуру, керівники вищої ланки мають нижчий рівень визнання. Співробітники очікують досягти духовного узгодження з корпоративною культурою. Однак менеджери обмежують це основне узгодження під час створення та реалізації. Щоб створити та запровадити надійну корпоративну культуру, менеджери повинні визначити пріоритетність рівня участі працівників, покращити їхнє розуміння, постійно впроваджувати інновації в корпоративну культуру та заохочувати "золоту поведінку" працівників і розвиток підприємств із винятковою корпоративною культурою.

Ключові слова: корпоративна культура, поведінка співробітників, цінності, придатність, малі та середні Інтернет-підприємства, китайські підприємства, аналіз.

Problem statement. Since the 1980s, the intensifying competition has increased the uncertainty of organizational development, and the role of talent has become more prominent. In the VUCA (volatile□uncertain□complex□ambiguous) era, enterprises must build their core competence to adapt to constant changes and cope with challenges. The core competence refers to an enterprise's integrated knowledge and skills, heavily relying on knowledgeable and skilled employees. To achieve excellence in the VUCA era, enterprises should not confine themselves to competing for technology and resources. They should focus on competing for and managing human resources to enhance employee behaviors. The core ability of an enterprise is shaped and harnessed by its employees, hence managing employees means managing the core ability and creativity of the enterprise. The competition among enterprises has evolved into a competition for advanced and abundant human resources.

Corporate culture is a widely discussed topic in contemporary enterprise management. Since Andrew W. Pettigrew introduced the concept of corporate culture in 1976, it has become a comprehensive and multifaceted area of study. Initially, researchers believed a strong and strict corporate culture would lead to higher employee performance and economic benefits. However, subsequent studies have shown that the coercive effect of a dominant corporate culture is short-lived, and there is no significant correlation between corporate culture and long-term performance. In China, small and medium-sized enterprises account for over 90% of the total, making their role in economic development crucial. However, these enterprises are often lacking in the construction of corporate culture.

The development of corporate culture status of Internet industry. Founded in 2010, Supercell was an unknown small Internet company. However, it has become a world-renowned mobile game company with 200 employees and a turnover of 2.24 billion U.S. dollars in 2021. Five games have been downloaded more than 5 billion times. From the beginning, Supercell created a distributed enterprise management model, allowing each developer to make quick decisions and accept risks, celebrating failure and sharing failure. These are the values of Supercell and the core of its corporate culture. The humble management and open corporate culture have nurtured a large number of core employees in this company and also promoted the creation of the cell team. The corporate culture has been a key factor in Supercell's rise [1; 2].

During the decades of rapid Internet development, the management model and corporate culture of companies such as Microsoft, Google, and Facebook have been almost completely open and can be easily referenced and imitated. However, small

and medium-sized Internet companies that aspire to succeed, like Supercell, find breaking out extremely difficult, even if they establish the same rules and regulations. Therefore, rules and regulations are not the key factors in cultivating core employees and developing enterprises. It is important to pay more attention to the spiritual level of cultural construction and the high compatibility between personal and corporate values. In conclusion, the success of internet companies does not solely rely on rules and regulations. Instead, focusing on the spiritual aspect of cultural construction and aligning personal values with corporate values is crucial. This will help nurture core employees and foster the company's growth.

On July 4, 2023, according to the latest report of Kepios, a consulting agency, there are 4.88 billion Internet users in the world, and the Internet penetration rate reached 60.6% [3]. On August 28, 2023, the China Internet Network Information Center released the 52nd Statistical Report on the Development of the Internet in China [4]. According to the report, the number of Internet users in China reached 1.079 billion, and the Internet penetration rate reached 76.4%, slightly higher than the world average (64.4%) but far lower than that of developed countries. Figure 1 refers to the Statistical Report on the Development of the Internet in China on the number of Internet users in China since 2010 and the number of Internet enterprises in China since 2010 by referring to the data of the Chumhum website. The data show that the number of Internet users in China has increased steadily since 2010 [5], but the number of Internet enterprises has ushered in explosive growth after 2019. As of June 2023, there are about 24.39 million Internet enterprises. This has promoted the rapid development of the Internet industry layout and intensified the internal competition among Internet enterprises. Among the 24.39 million Internet enterprises in China, only 20,994 are listed enterprises. That is, 99.91% of Chinese Internet enterprises are small and medium-sized enterprises, and the existing enterprises play an essential role in economic development.

Analysis of recent researches and publications. Jack Welch states, "The key to market competition for a company is to take effective measures to engage its employees being dedicated [6; 7]. "Managers usually look for effective ways to motivate employees to engage in pro-business behavior, thereby enhancing the competitiveness of the company. Extrinsic motivation of employees based on material rewards has a wide range of applications and research examples. However, Byun's model suggests that extrinsic motivation and intrinsic motivation based on corporate culture have complementary roles during the period of smooth development of a company. In a highly uncertain and competitive

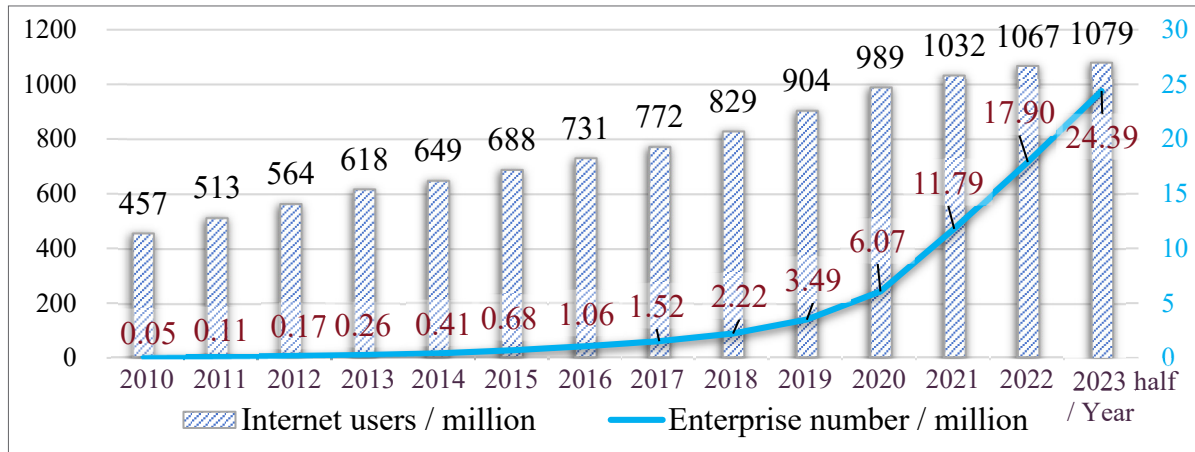


Fig. 1. Statistical chart of the number of Internet users and Internet enterprises in China from 2010 to the first half of 2023

Source: systematized by the author based on [4; 5]

environment, intrinsic motivation will become more effective. For instance, when facing a strong competitor, employees who are highly motivated by the company’s mission and values will be more likely to stay loyal, work hard, and generate new ideas for the company to succeed. Under the trend of economic globalization, the core level of corporate culture (vision, mission, values) is the core factor affecting employees and the golden behavior of employees is realized under the impetus of strong motivation and ability, such as the pursuit of efficiency, willingness to share, global concept, respect for others, technological innovation, etc.

Researchers and companies have provided various understandings and definitions of corporate culture. However, all of them have recognized its importance. For example, 85% of S&P 500 companies have dedicated sections on their official websites to showcase their corporate culture [9]. In addition, Cheng et al. argue that corporate culture is a foundation that companies build over time to ensure their survival and gain a competitive advantage [10]. Kreps defines corporate culture as an intangible asset that helps companies deal with unexpected challenges [11]. According to Graham et al., a comprehensive survey of CEOs and CFOs from multiple US companies revealed that corporate culture is a significant driver of value, and enhancing it can contribute to a company’s success. The study concluded that corporate culture is one of the most essential factors in creating value and achieving business success [12]. In a detailed survey of 1,348 executives in North America and interviews with 18 prominent business leaders, it is reported that 93% of executives consider intrinsic values as the core of corporate culture, and 91% believe that corporate culture is “important” or “very important” in their companies [14].

Internet enterprises are typically characterized by high efficiency and risk, which means the Inter-

net industry has significant VUCA characteristics and an intense competitive environment. Researchers have provided many answers on how companies stand out in this fierce competition. Qin et al. believe that technological innovation, management, and culture are important factors that contribute to the core competitiveness of enterprises, among which corporate culture plays a profound role [15]. He et al. evaluated the competitiveness of Tencent, one of the world’s five most valuable Internet companies (Forbes Global ranked 50 in 2020 and ranked 33 in 2023), and their modeling shows that strengthening corporate culture and technological innovation is an effective strategy to maintain core competitiveness [16]. However, there have been fewer studies on the construction of corporate culture for small and medium-sized Internet enterprises, which are characterized by small scale, high potential, and high uncertainty.

Formulation purposes of the article. This paper aims to analyze the corporate culture of small and medium-sized enterprises in the current Internet industry, identify existing problems, and provide suggestions for improvement.

The main material. In the era of VUCA, the external organizational environment changes faced by small and medium-sized Internet enterprises have brought additional severe opportunities and challenges. Compared with large Internet enterprises, especially the world’s top ones, the characteristics of the VUCA era of small and medium-sized Internet enterprises are more obvious. Therefore, to win in the competition, we must constantly optimize the mode of enterprise operation, take high-quality employees as the core competitiveness of no breakthrough point, and the construction and operation of corporate culture is the key to harmonizing the relationship between enterprises and employees and playing the value of employees. Among the numer-

ous factors affecting employee behavior and even golden behavior, corporate values are considered the most significant factor. The correspondence between corporate values and employee values is the key for employees to accept corporate culture and produce golden behavior.

Referring to the Web of Science, ScienceDirect academic search engines, World Corporate Culture Network (<http://www.wccep.com>), and the information website of the Research and Development Center of The State Council of China, the authors focus on the problems existing in different corporate cultures and summarize them into text writing problems, cognition problems, and implementation problems. The authors conducted a paid survey on the corporate culture problems of small and medium-sized Internet enterprises in China, prepared an electronic questionnaire, sent the questionnaire to seven small and medium-sized Internet enterprises in China by WeChat and Email, and collected 301 valid documents. The statistical data of the sample individuals are shown in Table 1 below.

As can be seen from Table 1, different from the traditional manufacturing industry, in this survey

sample, Internet enterprises are dominated by youthful people born after 1980, accounting for 85.6%. After 1990, they were the most mainstream group in the industry, which completely demonstrated the vitality and creativity of the Internet industry. Since the sample size of employees in the 2000s is limited and the error is large, the sample of employees in the 2000s will not be discussed in-depth in the following paper. In the job information of the industry, there are 199 employees in the enterprise, accounting for 66.1%, and middle managers and senior managers account for 28.9%. According to Figure 2 Sankey Chart, most of the surveyed people in the 1990s were enterprise employees, accounting for 89.0%. This was mainly since employees in the 1990s had shorter working years but had the strongest creative ability and were more likely to exert greater value in grass-roots positions. Employees accounted for 60.9% of the population in the 1980s, which was considerably lower than the proportion of employees in the 1990s and lower than the total proportion of employees in the sample. In the 1970s and 1960s, the population was mainly middle managers or senior managers.

Table 1

Summary of survey data of seven small and medium-sized Internet enterprises

Characteristic Information	Items	Number of people	Percentage	
Dates of birth	1960s	8	2.7%	
	1970s	37	12.3%	
	1980s	115	38.2%	
	1990s	127	42.2%	
	2000s	14	4.6%	
Job information	Senior manager	25	8.3%	
	Middle manager	62	20.6%	
	Employee	199	66.1%	
	Other	15	5.0%	
Knowledge of the corporate culture	Know	179	59.5%	
	Partially know	87	28.9%	
	Uncomprehending	35	11.6%	
Recognition of corporate culture	Very important	35	11.6%	
	important	131	43.5%	
	General	70	23.3%	
	No feeling	46	15.3%	
	Specious	19	6.3%	
Possible problems with corporate culture	Textual problem 61.0%	Conflict with personal values	97	32.2%
		Machine-made corporate culture	46	15.3%
		Neglect of spirituality	41	13.6%
	Executive problem 28.0%	Leadership is bigger than all	46	15.3%
		Leaders fail to lead by example	24	8.0%
		Seeking instant benefit	14	4.7%
	Cognitive problem 11.0%	Project implementation inadequate	33	11.0%

Source: author's own development

Make statistics on corporate culture's popularity, recognition and problems, and the results are as follows. In Internet enterprises, the construction degree of corporate culture is higher, 88.4% of the people understand corporate culture, indicating that the industry has a more advanced management concept. In Figure 2, the 1990s population had the highest understanding of corporate culture (98.4%), of which 81.9% completely understood corporate culture and 16.5% partially understood it. In the 1980s, 89.6% of the population understood corporate culture, which was also higher than that of the population. In the 1960s and 1970s, the proportion of people who did not understand corporate culture 'Uncomprehending' was 50% and 35.13%, respectively. By analyzing the rank distribution of people in different age stages, we conclude that corporate culture is more like a culture inspired by senior management, formulated and constructed by middle management, used to restrict employees' behavior or improve their work efficiency and cohesion, and its purpose is more like a cultural system serving middle and senior management.

Fig. 3 and Fig. 4, respectively, show the recognition degree of corporate culture and the effect of corporate culture among different age groups and different jobs. As can be seen from the data, the recognition of corporate culture in the 1980s and 1990s showed the same distribution characteristics, indicating that grassroots employees had the highest recognition of corporate culture (Fig. 3 (b)). At the same time, people in the 1990s paid more attention to spiritual integration with corporate culture. In comparison, employees in the 1980s were more inclined to bring personal benefits and promotions after getting familiar with corporate culture. The comprehensive data of employees are also looking

forward to the spiritual integration with the corporate culture. However, there are also a large number of employees who need clarification and are unfamiliar with the corporate culture (Fig. 3 (b)), which reflects that there are specific problems in the implementation of the corporate culture. Corporate culture has a relatively more profound influence on employees and a higher degree of recognition from employees than managers.

However, among older senior managers, the understanding degree, recognition degree, and influence degree of corporate culture are all low, or the sample distribution needs to be more regular. In other words, in some senior managers, corporate culture has no sense of existence, is a piece of paper, or can be changed at any time by subjective ideas. Table 1 gives statistics on the problems that the research group thinks may exist in corporate culture. Among them, the proportion of the 'Textual problem' is the highest (61.0%), the 'Executive problem' is 28.0%, and the 'Cognitive problem' is relatively low (11.0%). 'Textual problems' and 'Executive problems' are the most prominent problems. The main reason for the 'Textual problem' is that the founders of corporate culture have a biased or wrong understanding of the changing era background, industry form, and enterprise development ideas and fail to modify the corporate culture with the times or innovate the corporate culture. The 'Textual problem' also involves the managers' understanding of corporate culture is overly shallow and vague, and the corporate culture system needs to be more organized.

On the other hand, the 'Executive problem' is the managers' wrong positioning of corporate culture. They still equate corporate culture with rules and regulations restricting employee behaviors or slogans

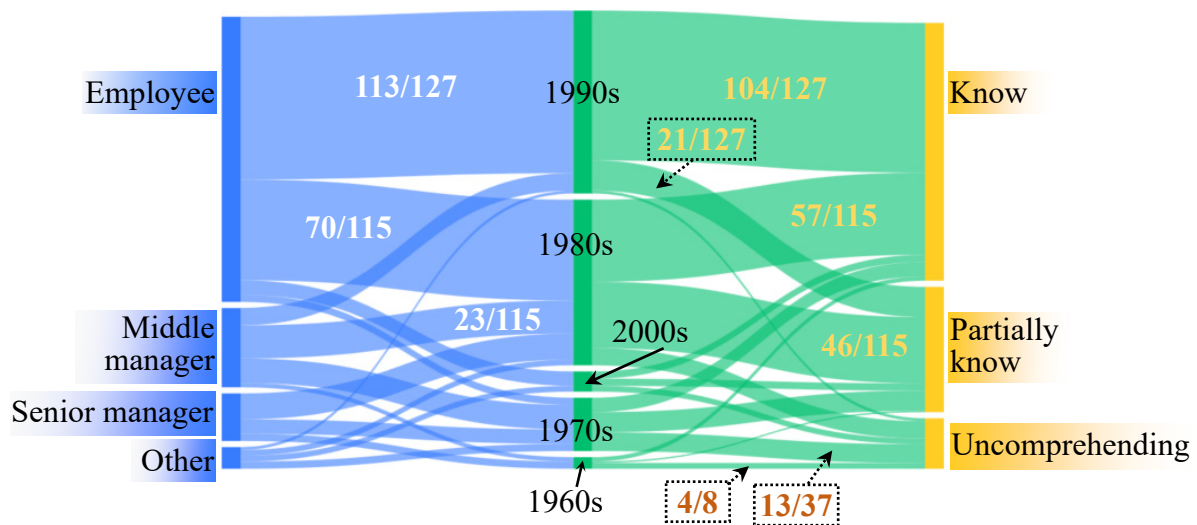


Fig. 2. Small and medium-sized Internet enterprises
Source: summarized by the author

encouraging employee behaviors. Personal will is frequently driven by corporate culture.

Culture is often considered superior to the system, while the system is considered ahead of technology. In today's management of modern enterprises, corporate culture has gradually replaced rigid rules and regulations, playing an increasingly significant role. One significant advancement lies in developing a soft culture in values. According to survey data, younger employees increasingly value the alignment of personal and corporate values on a spiritual level. However, the determination of compatibility and degree of alignment is predominantly controlled by senior management.

Suggestions for Corporate Culture of Small and Medium-sized Internet Enterprises

Corporate culture is a cohesive spirit. This spirit restrains the daily behavior of enterprise members and influences the practice of enterprise management through this spirit. Excellent corporate culture will form spiritual power inside the enterprise to lead the high-quality development of the enterprise. The pursuit of efficiency, willingness to share, global concept, respect for others, and technological innovation, these golden behaviors of employees, which affect the development of enterprises, partly depend on the personal ability of employees but more on the willingness or inclination of the spiritual level. Thought is the forerunner of behavior, and the soft culture of corporate problems involving the spiritual level allows employees' behavior to have a substantial impact. Therefore, based on the above survey

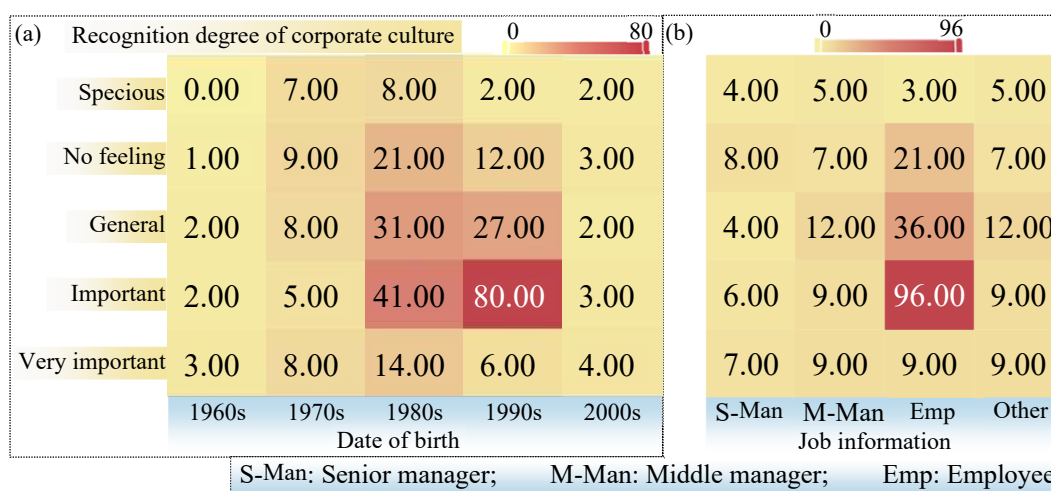


Fig. 3. Chi-square cross-tabulation heat maps: (a) between 'Date of birth' and 'Recognition degree of corporate culture'; (b) between 'Job information' and 'Recognition degree of corporate culture'

Source: systematized by the author based on [3]

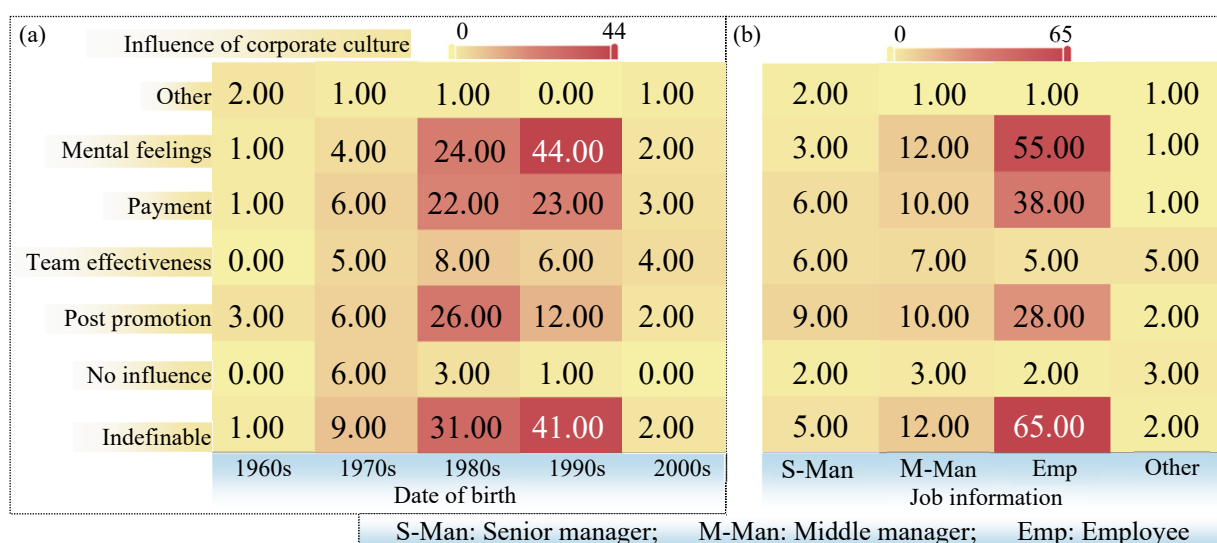


Fig. 4. Chi-square cross-tabulation heat maps: (a) between 'Date of birth' and 'Influence of corporate culture'; (b) between 'Job information' and 'Influence of corporate culture'

Source: systematized by the author based on [3]

data, small and medium-sized Internet enterprises should pay more attention to the deep spiritual construction of corporate culture, promote a high degree of correspondence between employee values and corporate values, promote the golden behavior of employees to the greatest extent, cultivate core employees, and obtain more significant development potential and more vital anti-risk ability in the VUCA era. Therefore, the following suggestions are put forward for the construction of corporate culture:

(1) Give play to the main role of employee culture construction

Corporate culture is not the culture of managers, nor is it a tool used to attract or restrain employees, but the organic coupling of values and codes of conduct of all staff in the enterprise. Employees are the core strength of an enterprise and the primary practitioners of corporate culture. In order to achieve a high degree of compatibility between employee values and corporate values, in the construction stage of corporate culture, we should give full play to the central role of employees, mobilize the creative spirit of employees so that each employee has the opportunity to participate in the business activities of the enterprise, encourage cooperation between departments, and build an excellent corporate culture. Coordinate the relationship between formal and informal organizations so that employees have a sense of belonging and pride to give full play to the effectiveness of corporate culture construction.

(2) Corporate culture pays more attention to corporate humanistic care while paying attention to integrity

Corporate culture management is a higher level of management. It not only involves corporate strategy, corporate organization, corporate personnel, workflow, product marketing, and other functional lines but also involves the highest decision-making level of the enterprise and general staff management and is related to the regional line and industry line, is the enterprise from top to bottom collective to follow the code of conduct. However, the core of enterprise development is people. In managing corporate culture, it should be reflected everywhere in people-oriented thought. Enterprise essential tasks in guiding the development of corporate culture, to let it have a temperature, warmth, respect, and trust enterprise members, internal members as reliable friends, help them build self-esteem and confidence, build a community of enterprise spirit home, Establish an equal and efficient communication mechanism, fully stimulate the competency of employees, promote golden behavior, and let enterprise members spontaneously combine their development with the development of the enterprise.

(3) Strengthen managers' cognition of corporate culture

Accurate cognition of corporate culture by managers, especially senior managers, is the core guar-

antee for corporate culture construction. Many managers of small and medium-sized enterprises are not professionals; their business philosophy needs to be more active and correct, and their understanding of the importance of corporate culture needs to be more balanced. Enterprise leaders must position themselves and play a multi-faceted role in constructing enterprise culture. They are not only the designers of enterprise culture but also the advocates and implementation of enterprise culture. At the same time, led by enterprise managers, additional employees do a typical, do the lead, actively infiltrate the spirit of corporate culture into the operation and management, encourage employees to participate in the construction of corporate culture, and promote the spiritual level of consensus within the enterprise.

(4) Corporate culture should not only inherit excellent corporate culture but also innovate continuously according to the development of times

The corporate culture should not only reflect the needs of the development of the industry context of the times but also meet the needs of its development. Only a corporate culture with both inheritance and innovation can have a more vital ability to resist risks. Inheritance means that the corporate culture should learn from the construction and implementation of the international leading large-scale Internet corporate problem rather than working behind closed doors. Innovation is not the same, and the corporate culture needs to keep pace with The Times; according to the background of the industry context of the times, the development of the industry's timely adjustment to the corporate culture, especially the enterprise development strategy, can significantly enhance the competitiveness of enterprises in the VUCA era.

(5) Pay attention to the slow and long-term efficiency of corporate culture

Excellent corporate culture is the formation of an ordinary consciousness of managers and all enterprise members, the cultivation of familiar habits, and the formation of shared development goals. The construction and development of corporate culture require the long-term efforts of all enterprise members, and the efficiency of corporate culture is only achieved after some time. Enterprise members must transform the concept of corporate culture into spontaneous action, and the whole enterprise must be prepared for a long-term "battle".

Conclusions. Excellent corporate culture can significantly promote the golden behaviors of employees, such as the pursuit of efficiency, willingness to share, global concept, respect for others, technological innovation, etc., which is crucial for the development of enterprises in the VUCA era. The number of small and medium-sized Internet enterprises in China is extremely large, essential for developing this industry. However, among the seven enterprises surveyed, employees have a high awareness and recognition

of corporate culture, while managers are relatively worse. There are prominent problems in the text and execution of corporate culture. The key to the problem lies in recognizing the essence and efficiency of corporate culture by corporate managers, especially senior managers. In the construction and implementa-

tion of corporate culture, enterprise managers should take employees as the main body, pay attention to humanistic care, strengthen their cognition, constantly innovate corporate culture, and promote the golden behavior of employees and the development of enterprises with excellent corporate culture.

References

1. Wu Y. Strategies of Supercell's Success. *Proceedings of Business and Economic Studies*. 2021. 4(4). P. 99–103.
2. Santasärkkä S. The Digital Games Industry and its Direct and Indirect Impact on the Economy. Case study: Supercell and Finland. 2017.
3. Kepios analysis. Digital 2023 July Global Statshot Report [R/OL]. URL: <https://locowise.com/blog/digital-2023-july-global-statshot-report> (date of access: 12.09.2023)
4. China Internet Network Information Center, The 52nd Statistical Report on Internet Development in China [R/OL]. URL: <https://www.cnnic.net.cn/> (date of access: 12.09.2023)
5. Enterprise Search, China's enterprise information data paid query center [EB/OL]. URL: <https://www.qcc.com/> (date of access: 12.09.2023)
6. McGill M. E., Slocum Jr. J. W. Unlearning the organization. *Organizational dynamics*. 1993. 22(2). P. 67–79.
7. Peterson M F. Organizational culture and organization theory. *Handbook of organizational culture and climate*. 2011. P. 415–422.
8. Byun S. The role of intrinsic incentives and corporate culture in motivating innovation. *Journal of Banking & Finance*. 2022. 134. 106325.
9. Fiordelisi F., Renneboog L., Ricci O., et al. Creative corporate culture and innovation. *Journal of International Financial Markets, Institutions and Money*. 2019. 63. 101137.
10. Cheng S., Hua X., Wang Q. Corporate culture and firm resilience in China: Evidence from the Sino-US trade war. *Pacific-Basin Finance Journal*. 2023. 79. 102039.
11. Kreps D. M. Corporate culture and economic theory. *Perspectives on positive political economy*. 1990. 90(109–110). 8.
12. Graham J. R., Grennan J., Harvey C. R., et al. Corporate culture: Evidence from the field. *Journal of Financial Economics*. 2022. 146(2). P. 552–593.
13. Hasan T., John K., Teng H., et al. Creative corporate culture and corporate tax avoidance. *The British Accounting Review*. 2023. 101217.
14. Amah E. Corporate Culture and Organizational Effectiveness. A Study of the Nigerian Banking Industry. *European Journal of Business and Management*. 2012. Vol. 4, No 8. P. 212–229.
15. Qin D., Qin C., Jiang C. Research on soft power and core competitiveness of enterprise culture. *Science and Technology Progress and Countermeasures*. 2013. 30(14). P. 95–98.
16. Menghuan H. Research on Evaluation of Core Competitiveness of Internet Enterprises — Tencent as an Example[C] // 5th International Conference on Financial Innovation and Economic Development (ICFIED 2020). Atlantis Press. 2020. P. 140–143.

Захарова Юлія Ігорівна
аспірант
Національного транспортного університету
Zakharova Yuliia
Graduate Student of the
National Transport University
ORCID: 0000-0002-8728-1460

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9274

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЗВИТКУ ТА ПРОПОЗИЦІЇ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ТЕОРІЇ ЗАЦІКАВЛЕНИХ СТОРІН У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

RESEARCH OF THE DEVELOPMENT AND PROPOSALS FOR THE APPLICATION OF STAKEHOLDER THEORY IN THE FIELD OF HIGHER EDUCATION

Анотація. Стаття присвячена дослідженню розвитку теоретичної концепції зацікавлених сторін та опису її основних положень, а також розгляду основних інструментів застосування методів аналізу стейкхолдерів. Проаналізовано історію виникнення теорії зацікавлених сторін та описано її різновиди. З'ясовано сутність поняття «стейкхолдери» та узагальнено підходи до визначення та групування стейкхолдерів. Розглянуто аналітичні інструменти, які використовуються під час обґрунтування стейкхолдерів та їх груп.

В значенні зацікавленої особи термін «стейкхолдер» з'явився у 1708 р., пізніше дискусія щодо зацікавлених сторін активізувалася аж у 1930-х роках. У сучасному вигляді теорія стейкхолдерів поширюється з середини 80-х років ХХ століття, запропонована і сформульована Е. Фріменом в рамках концепції етики бізнесу та описана у праці «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін». Так, згідно з його визначенням, «стейкхолдер – це група (індивіг), діяльність якої передбачає вплив на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [30, с. 27]. У сучасному розумінні стейкхолдери – це фізичні та юридичні особи, які мають інтерес до діяльності організації, певною мірою залежать від неї та можуть мати вплив на її діяльність [11].

Визначено, що ідентифікація та оцінка впливу стейкхолдерів здійснюється за допомогою широкого арсеналу інструментів. У статті розглянуті та описані такі з них, як: матриця стейкхолдерів, таблиця інтересів зацікавлених сторін, карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map), система показників вігповідальності (модель ASC), метод «Мозкового штурму» (Brainstorming), модель А. Менделоу (матриця «влада/інтерес»), модель значущості Мітчелла, а також модель диференціації стейкхолдерів Р. Саважа.

Таким чином, з'ясовано, що стейкхолдер-аналіз – це метод кількісного та якісного аналізу інформації щодо виявлення груп (або окремих осіб), інтереси яких мають бути враховані протягом усього життєвого циклу організації або проекту.

Ключові слова: стейкхолдер, зацікавлені сторони, матриця стейкхолдерів, таблиця інтересів зацікавлених сторін, карта зацікавлених сторін, модель ASC, модель А. Менделоу, модель значущості Мітчелла.

Summary. The article is devoted to the research of the development of the theoretical concept of stakeholders and the description of its main provisions, as well as the consideration of the main tools for the application of stakeholder analysis methods. The history of the emergence of the theory of stakeholders is analyzed and its varieties are described. The essence of the concept of «stakeholders» was found out and approaches to the definition and grouping of stakeholders are summarized. Analytical tools used during the justification of stakeholders and their groups are considered.

In the sense of an interested person, the term «stakeholder» appeared in 1708, later the discussion about stakeholders intensified as early as the 1930s. In its modern form, the theory of stakeholders has been spreading since the mid-80s of the 20th century, proposed and formulated by E. Freeman within the concept of business ethics and described in the work «Strategic management: the concept of stakeholders». Thus, according to his definition, «a stakeholder is a group (individual) whose activity involves influencing the organization's achievement of its goals or the organization's work as a whole» [30, p. 27]. In the

modern sense, stakeholders are physical persons and legal entities who have an interest in the organization's activities, depend on it to some extent and can have an influence on its activities [11].

It was determined that the identification and assessment of the influence of stakeholders is carried out using a wide set of tools. The article considers and describes such of them as: stakeholder matrix, table of interests of stakeholders, map of stakeholders (Stakeholder's Map), system of responsibility indicators (ASC model), method of «Brainstorming», model of A. Mendelow (matrix «power/interest»), Mitchell's model of significance, as well as R. Savage's model of stakeholder differentiation.

Thus, it was found out that stakeholder analysis is a method of quantitative and qualitative analysis of information to identify groups (or individuals) whose interests should be taken into account throughout the life cycle of an organization or project.

Key words: stakeholder, interested parties, stakeholder matrix, stakeholder interest table, stakeholder's map, ASC (accountability scorecard), ASC model, A. Mendelow's model, Mitchell's significance model.

Постановка проблеми. Забезпечення якості вищої освіти — складний багатогранний процес, який включає політику, заходи та практику, спрямовані на досягнення, підтримку або покращення якості вищої освіти. На сучасному етапі — це пріоритетне завдання закладів вищої освіти в Україні та світі. Залучення та задоволення усіх зацікавлених сторін до процесів забезпечення якості освіти, а також врегулювання взаєвідносин між ними, потребують використання нових методів менеджменту. Ось чому все більшої популярності набуває використання методів аналізу стейкхолдерів у сфері вищої освіти. В умовах реформування системи вищої освіти в Україні та її інтеграції в світовий освітній простір, врахування інтересів всіх зацікавлених сторін набуває все більшої актуальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Обґрунтуванню поняття стейкхолдерів, а також поясненню концепції зацікавлених сторін присвятили свої праці Р. Стюарт, Н. Адлен та М. Дошер [18], Р. Акофф [27], Е. Фрімен [30–32], Т. Дональдсон та Л. Престон [29], Р. Мітчелл, Б. Агл та Д. Вуд [36], А. Менделоу [34], Р. Саваж [39], сучасні дослідники Г. А. Мендозаа і Р. Прабгул [35], Р. Гомес та Л. Гомес [33]. Питання аналізу зацікавлених сторін не є новим і для української науки, дослідженням теоретичних та прикладних аспектів щодо теорії стейкхолдерів займалися І. Дегтярьова [9], І. Олексів [17], Н. Доценко, І. Гончар та Ю. Жебель [10], А. Аммарі [2], В. Чепак [22] та інші науковці.

Наведений у статті аналіз підходів свідчить про те, що концепція зацікавлених сторін багатоаспектна та має різне трактування в залежності від сфери застосування, цілей організації чи проекту та специфіки самих стейкхолдерів. Поряд з цим існує необхідність у комплексному вивченні теорії стейкхолдерів.

Мета дослідження — з'ясувати сутність поняття стейкхолдера та теоретичної концепції зацікавлених сторін, дослідити теоретичні аспекти застосування методів аналізу стейкхолдерів.

Виклад основного матеріалу. Існує безліч значень поняття стейкхолдерів (груп впливу). Ми можемо трактувати їх як будь-яку групу чи індивіда, які здатні впливати на діяльність організації. Теорія стейкхолдерів стверджує, що цілі органі-

зацій мають брати до уваги різноманітні інтереси різних сторін, які представлятимуть певний тип неформальної коаліції [8].

Термін «стейкхолдер» в первинному значенні як зацікавлена особа з'явився у 1708 р., але акцент економічної теорії щодо концепції взаємовідносин із зацікавленими особами сягає витоків індустріалізму XIX століття та ґрунтується на ідеалах кооперації та взаємності [15]. Пізніше дискусія щодо зацікавлених сторін активізується у 1930-х роках. В 1963 році поняття «зацікавленість сторін» застосували у своїй доповіді Р. Стюарт, Н. Адлен та М. Дошер, вони використали термін «стейкхолдер» у значенні «законний претендент на щось, що має цінність» [18, с. 190].

В середині 1970-х років група американських дослідників на чолі з Р. Акоффом почали використовувати дещо модифіковану концепцію стейкхолдерів. Вчений визначав групами зацікавлених осіб не лише існуючих в даний момент стейкхолдерів, а й майбутні покоління. За його твердженням керівники не повинні приймати рішення, які обмежують спектр можливостей для майбутніх поколінь. Вважаючи організацію відкритою системою, він був переконаний, що багато суспільних проблем можна вирішити завдяки перелаштуванню основних інститутів та налагодженню ефективної взаємодії усіх зацікавлених сторін у системі [15; 27].

У сучасному вигляді теорія стейкхолдерів поширюється з середини 80-х років XX століття, запропонована і сформульована Е. Фріменом в рамках концепції етики бізнесу та описана у праці «Стратегічний менеджмент: концепція зацікавлених сторін» [31]. Так, згідно з Е. Фріменом, «стейкхолдер — це група (індивід), діяльність якої передбачає вплив на досягнення організацією своїх цілей або на роботу організації в цілому» [30, с. 27]. Відповідно до положень цієї теорії управлінці у своїй діяльності не повинні орієнтуватися виключно на потреби акціонерів або власників підприємства, вони мають задовольняти інтереси та потреби й інших зацікавлених сторін (наприклад, працівників, клієнтів, постачальників), які можуть впливати на результативність підприємства.

Варто зауважити, що сам Е. Фрімен [30, с. 27] вважав свою теорію практично скерованою, метою

якої є допомога в «більш ефективному управлінні організацією». Подальші ж наукові пошуки автора були спрямовані на розробку теоретичних і методологічних аспектів теорії стейкхолдерів. Так, в 1994 році ним було сформульовано питання, хто (або що) є зацікавленими сторонами компанії? Та на кого (чи на що) мають звертати увагу управлінці? [32, с. 409–421]. Таким чином, подальше опрацювання теоретичних і методологічних аспектів теорії зацікавлених сторін приводять Р. Фрімена до ідеї трансформації корпоративної соціальної відповідальності у «відповідальність компанії перед заінтересованими сторонами» [7, с. 8–9; 32, с. 409–421].

Т. Дональдсон та Л. Престон [29, с. 65] вважають, що стейкхолдерів можна ідентифікувати через фактичну або потенційну шкоду та вигоду, яку вони очікують випробувати або відчувають в результаті дії або бездіяльності організації. Розвиваючи далі цю теорію Л. Престон у спільній праці з Дж. Постом та С. Саксом, визначає взаємовідносини зі стейкхолдерами як найважливіший ресурс, яким повинні керувати управлінці, і кінцеве джерело організаційного багатства [37]. Вчені наголошують, що саме ці відносини між групами й індивідами, зацікавленими в діяльності конкретного підприємства, досліджує теорія зацікавлених сторін [6, с. 157]. Пізніше Л. Престон продовжував свої міркування та зазначав, що люди та групи, які отримують користь тільки в тому випадку, коли організація в цілому несе втрати, не є стейкхолдерами, хоча вони можуть бути зацікавленими в її діях [38, с. 151].

Серед сучасників значно розширив сутність поняття стейкхолдера П. Данселмі, він вважає, що це люди або групи, які або добровільно або ненавмисно піддаються впливу, ризику, що виникає у зв'язку з діями організації» [28, с. 27].

Починаючи з 2010-х років дослідники Г. А. Мендозаа і Р. Прабгул [35, с. 177–190], Р. Гомес та Л. Гомес [33] почали вивчати інституційну структуру колективного «дерева цінностей» стейкхолдерів, їх мережеві зв'язки і взаємовпливи, а також механізм голосування при визначенні важливості і переваги кожної зацікавленої сторони. Вони запропонували механізм прийняття рішень, який враховує законодавство та потреби впливових стейкхолдерів [5, с. 53].

Таким чином, стислий огляд еволюції розвитку теорії зацікавлених сторін дає підстави вважати, що з розвитком суспільства суттєво зростає значення взаємовідносин зі стейкхолдерами у веденні підприємницької діяльності. Однак, не зважаючи на тривале існування теорії стейкхолдерів, досі немає спільної думки серед науковців щодо трактування даного терміну.

Відповідно до стандарту взаємодії з зацікавленими сторонами AA1000SES (Accountability

Stakeholder Engagement Standard), від 2015 року, розробленому Інститутом соціальної та етичної звітності (Великобританія, Лондон), «стейкхолдери» (зацікавлені сторони) — це групи, що мають вплив на діяльність організації чи / або спроможні відчувати на собі вплив від її дій, послуг або продукції та пов'язані з ними результати. Це не стосується всіх тих, хто може мати знання чи погляди про організацію. Організації мають багато зацікавлених сторін, які можуть відноситися до окремих типів та рівнів залучення, і часто мають різні, а іноді й суперечливі інтереси та проблеми [14, с. 96; 26].

У збірці знань з управління проектами стейкхолдери визначаються як особи, групи або організації, які можуть впливати, на які можна вплинути або які можуть сприймати себе схильними до впливу на рішення, дії або результати проекту [25].

У вітчизняній літературі термін «стейкхолдер» також став звичним в управлінській практиці, але досі немає єдиної думки щодо змісту даної наукової дефініції. Так, Дегтярьова І. Б. [9, с. 29] вважає, що стейкхолдерів варто розглядати як фізичних та юридичних осіб, зацікавлених і здатних впливати на розвиток підприємства. Схожим чином визначає стейкхолдерів І. Олексів [17], він вважає, що це — група економічного впливу підприємства, які мають фактичний вплив на певні етапи ланцюга створення вартості, прийняття управлінських рішень на підприємстві, можуть сприяти або перешкоджати досягненню цілей організації, а також обмежувати її доступ до певних видів ресурсів або такий вплив може бути потенційним, тобто виникати внаслідок або діяльності підприємства, або таких соціально-економічних суб'єктів.

Н. В. Доценко, І. А. Гончар та Ю. Ю. Жебель [10, с. 150] у своїй спільній праці зазначають, що стейкхолдери — це активи проекту, проте не пояснюють, кого саме варто відносити до стейкхолдерів проектів. На думку науковців, зацікавлені сторони не завжди мають позитивний вплив на проект, тому необхідно враховувати також можливість їх негативного впливу.

На думку Аммарі А. О. [2, с. 151] стейкхолдерами слід визнавати будь-яку особу або групу осіб, що впливають на діяльність організації або відчувають на собі вплив цієї діяльності, а також ті, що можуть допомогти в розробці пропозицій щодо підвищення комерційної та суспільної ефективності підприємства.

Науковиця В. Чепак [22, с. 14] визначає стейкхолдерів як групу (індивіда) всередині організації чи в зовнішньому середовищі, або інші організації, внесок яких є основою успіху даної структури.

Отже, підсумовуючи все вищезазначене, можемо узагальнити та дати коротке визначення поняття стейкхолдера (від англ. stakeholders), зацікавленої сторони — це фізичні та юридичні особи, які мають інтерес до діяльності організації,

певною мірою залежать від неї та можуть мати вплив на її діяльність [11].

В освітньому просторі поняття «стейкхолдер» з'явилося у 2015 році [12, с. 99]. Для вищої освіти, стейкхолдери — це зацікавлені сторони, що безпосередньо чи опосередковано причетні до визначення пріоритетних напрямів розвитку вищої освіти, та впливають на їх стан та інтереси [4], тобто, це всі особи та організації, що мають вплив на освітній процес та створення якісного освітнього продукту/послуги, і, як результат, сприяють формуванню конкурентоспроможного фахівця та є основою успіху закладу вищої освіти [14, с. 96].

Ідентифікація та оцінка впливу стейкхолдерів нині здійснюється за допомогою широкого арсеналу інструментів. Розглянемо основні з них:

1. **Матриця стейкхолдерів** — інструмент, метою якого є полегшення побудови тактики взаємодії із зацікавленими сторонами, та який відображає рівень впливу, підтримки та інтересу стейкхолдерів до проекту. Матриця являє собою квадрат, який поділений на чотири частини, для її створення використовують систему координат. По горизонталі визначається відношення стейкхолдера до проекту від лояльного до негативного, а по вертикалі — сила впливу стейкхолдера від слабкого до значного (рис. 1).

Матриця корисна для визначення впливовості та значимості кожного стейкхолдера для проекту. Проте при використанні матриці стейкхолдерів варто пам'ятати, що вплив та зацікавленість стейкхолдерів є змінною величиною, тому потрібно регулярно оцінювати актуальність матриці та оновлювати її [24].

2. **Таблиця інтересів зацікавлених сторін** є розширеною версією списку, в якому вказуються дані кожного стейкхолдера, рівень його впливу та відношення до проекту. Також ця інформація доповнена полями про потреби/вимоги стейкхолдера, його очікування, рівень зацікавленості, вплив компанії на стейкхолдера, можливі проблеми, комунікації, а також стратегія взаємодії (рис. 2).

Як і матриця стейкхолдерів, таблиця інтересів формується після визначення усіх зацікавлених сторін. Вона сприяє детальнішому вивченню стейкхолдерів, оперативному виявленню та вирішенню проблем, підвищенню залученості учасників до проекту тощо [24].

3. **Карта зацікавлених сторін (Stakeholder's Map)** — це один інструмент візуалізації стейкхолдерів, наочне представлення їх взаємовідносин, що також дозволяє визначити який вплив на учасників проекту має лідер. Формами візуалізації можуть бути презентації, схематичне зображення тощо.

Створення Stakeholder's Map включає етапи ідентифікації (окреслення актуальних стейкхолдерів), аналізу (дослідження інтересів), візуалізації (ілюстрацію стейкхолдерів і їх зв'язку з цілями організації) та пріоритезації (вибір ключових стейкхолдерів [22, с. 15; 23, с. 62].

В центрі Stakeholder's Map розміщують лідера — найбільш значущу особу в проекті. На відстані від нього додають зацікавлених сторін. При цьому, вищий вплив лідера має на стейкхолдера, який знаходиться ближче до центру. Карта містить три зони — зону повноважень/відповідальності (особи, які безпосередньо підпорядковуються лідеру), зону прямого впливу (особи, що не є підлеглими



Рис. 1. Матриця стейкхолдерів
Джерело: [16]

Критерії	Стейкхолдер 1	Стейкхолдер 2	...
Організація/Посада/Статус			
Рівень впливу проєкту на стейкхолдера. Результат оцінки вказують літерами H (high – високий), L (low – низький), M (medium – середній)			
Рівень залучення або впливу стейкхолдера на проєкт (H, L, M)			
Потреби/вимоги. Що потрібно стейкхолдеру, що для нього значуще			
Очікування. Яких результатів чекає стейкхолдер, на які дії та комунікації розраховує, що очікується від нього			
Рівень зацікавленості. До якого кола належить стейкхолдер (1 – союзники; 2 – підтримуючі; 3 – нейтральні; 4 – неохоче беруть участь; 5 – опоненти)			
Ймовірні проблеми. Які є ризики, як їм запобігти, що робити			
Стратегія залучення до проєкту			
Комунікації. Як стейкхолдер спілкується з компанією/проєктом, оптимальні формати, наявність фідбека тощо.			

Рис. 2. Таблиця інтересів зацікавлених сторін
Джерело: [21]

лідера, але можуть взаємодіяти з ним), зону опосередкованого впливу (ті особи, на яких лідер не має прямого впливу) (рис. 3).

Початковий варіант Stakeholder’s Map може вміщати завелику кількість стейкхолдерів. Тому після складання вона аналізується щодо важливості зацікавлених сторін, та виключаються ті,

взаємодія з якими не має значного впливу на проєкт. Важливість оцінюється за рівнем інтересу «високий/низький» та рівнем впливу «сильний/слабкий» [24].

4. Система показників відповідальності (модель ASC — Accountability Scorecard) — дає змогу описати взаємодію підприємства та стейкхолдерів, за

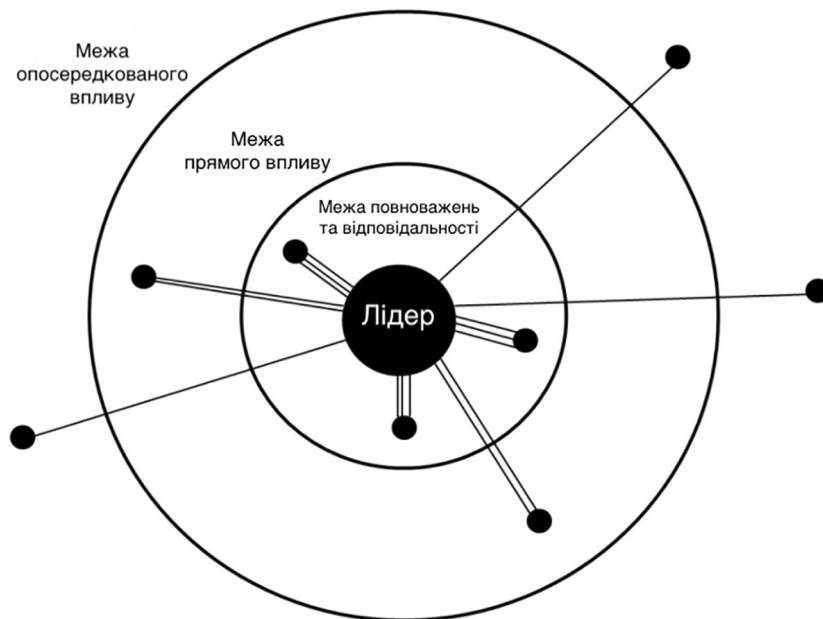


Рис. 3. Карта зацікавлених сторін (Stakeholder’s Map)
Джерело: [21]

допомогою поєднання двох типів зв'язків — внесків і стимулів. На першому етапі застосування даної моделі відбувається ідентифікація зацікавлених сторін, на другому — здійснюється визначення внесків, отриманих від кожної зацікавленої сторони, та стимулів, наданих їм підприємством. Третім етапом є ранжування внесків і стимулів за їх важливістю. Наступний етап — визначення головних показників для кожного внеску і стимулу. На останньому етапі відбувається аналіз вибраних показників і їх вплив на прийняття стратегічних управлінських рішень [19].

5. **Метод «Мозкового штурму»** (англ. — *Brainstorming*), основною метою якого є створення широкого або різноманітного набору варіантів. Для його реалізації формується проектна група, проводиться анкетування тощо, в результаті чого визначаються усі зацікавлені сторони, їх характеристики та ступінь важливості для проекту, місце в системі управління, а також складається план взаємодії та їх вплив на результати проекту [13, с. 331].

6. **Модель А. Менделоу (матриця «влада/інтерес»)** — передбачає ідентифікацію стейкхолдерів залежно від їх ставлення до влади, якою вони володіють, та від їх інтересів [15]. «Влада» — це рівень повноважень, що визначає здатність стейкхолдерів впливати на успішність реалізації проекту, а «інтерес» — рівень зацікавленості стейкхолдерів, їх бажання впливати на результати реалізації проекту. Інтегрований показник — вплив зацікавленої сторони визначається шляхом перемножування влади та інтересу (рис. 4) [34, с. 61].

7. **Модель значущості Мітчелла** — передбачає визначення зацікавлених сторін шляхом розуміння їх важливості для проекту [36, с. 351]. В основі типології даної моделі три чинники впливу на прийняття управлінських рішень:

- влада (power) — це здатність стейкхолдера впливати на інших стейкхолдерів задля досягнення бажаних результатів;
- легітимність (legitimacy) -доцільність участі стейкхолдера;
- терміновість (urgency) — це потреба негайної дії.

Дана модель дає змогу визначити відносну цінність того чи іншого стейкхолдера для проекту (Рис. 5).

Кожне з кіл, зображених на рис. 5, детермінує стейкхолдерів за владою, терміновістю і легітимністю, та, залежно від комбінацій впливу, визначається сім категорій стейкхолдерів. Три категорії стейкхолдерів (сплячі, дискреційні та вимогливі) володіють лише одним із факторів, це — латентні стейкхолдери. Ще три категорії (домінантні, небезпечні та залежні) — двома факторами, це ті стейкхолдери, що очікують. І одна категорія стейкхолдерів володіє всіма трьома факторами — це визначальні або категоричні стейкхолдери, вони найважливіші, їх вимоги варто задовільняти в першу чергу [15].

8. **Модель диференціації стейкхолдерів Р. Савва**. Розробник пропонує диференціювати стейкхолдерів, враховуючи рівень їх загрози та взаємодії з організацією. Його типологія обумовлена визначенням ймовірності зацікавленої сторони бути загрозою для організації та її готовності до

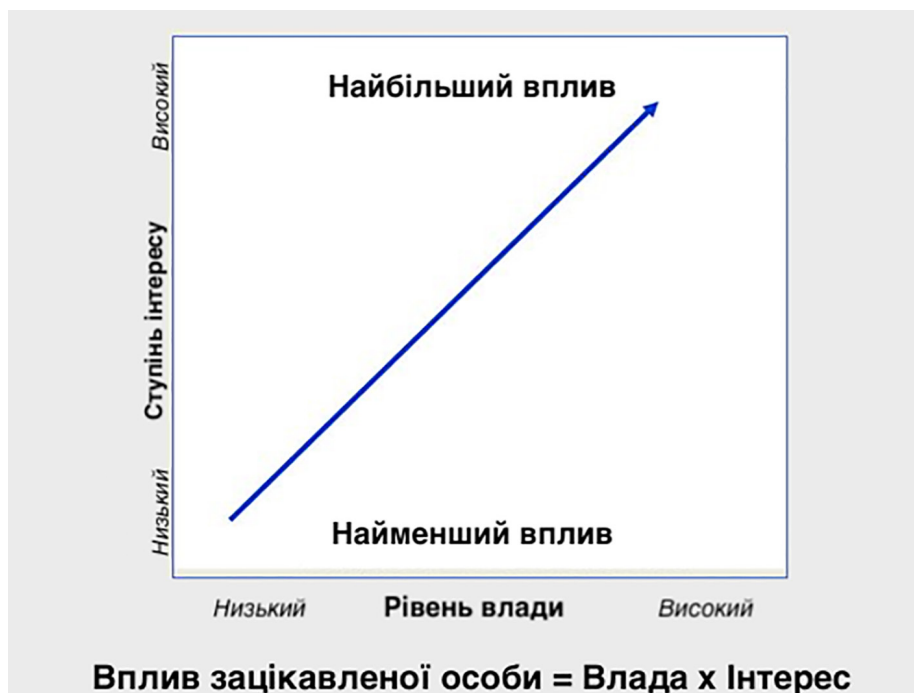


Рис. 4. Модель Менделоу
Джерело: [15]

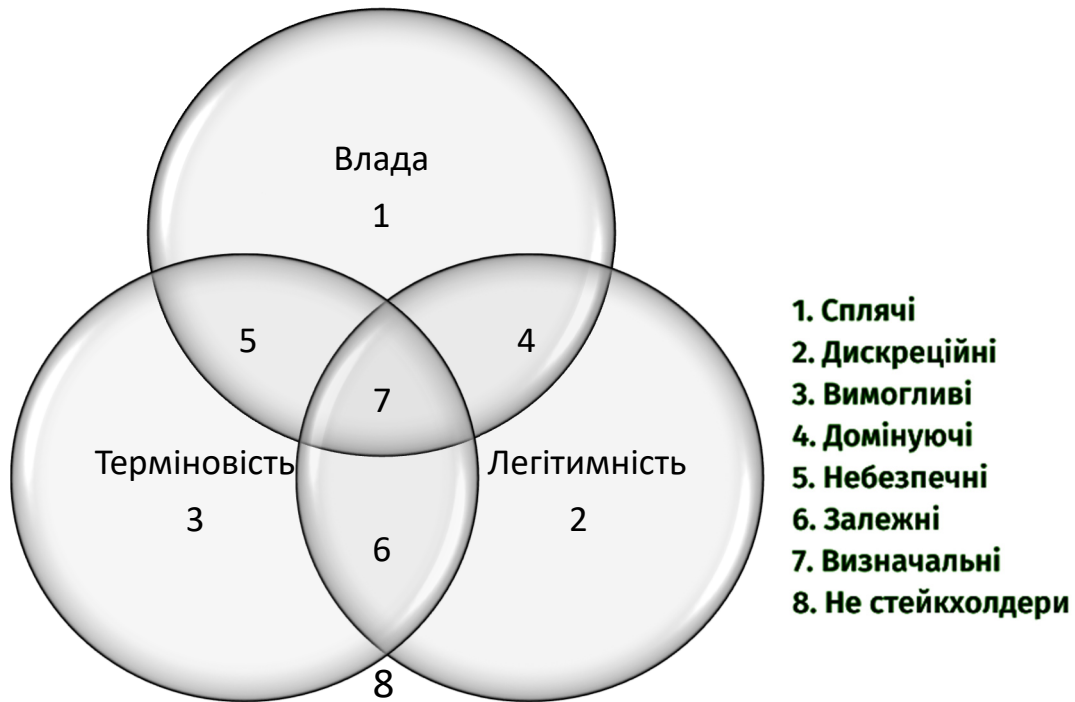


Рис. 5. Модель значущості Мітчелла
Джерело: [3]

співпраці. Якщо вірогідність взаємодії і загрози висока, варто дотримуватися стратегії переговорів; коли присутня висока загроза і низька взаємодія — стратегії захисника; при високому рівні взаємодії і низькій загрозі — стратегії залучення; якщо рівень загрози та взаємодії низькі слід дотримуватися стратегії спостереження, задля відстежування можливою зміни їх статусу. На думку вченого, велику увагу потрібно приділяти стейкхолдерам з високим рівнем взаємодії, оскільки, вони несуть найбільшу користь [39, с. 61–75].

Таким чином, розглянуті основні інструменти методу аналізу стейкхолдер, більшість з них дають змогу визначити, що більшість з них спрямовані саме на ідентифікацію та класифікацію зацікавлених сторін. Встановлено, що стейкхолдер-аналіз є методом кількісного та якісного аналізу інформації щодо виявлення окремих осіб або груп, інтереси яких мають бути враховані протягом усього життєвого циклу проекту. Тому, можемо констатувати, що основна мета методу аналізу стейкхолдерів — це виявлення потенційних суперечок між



Рис. 6. Модель диференціації стейкхолдерів Р. Саважа
Джерело: [1, с. 25]

проектом та сторонами, зацікавленими у ньому, а також інтенсивність їх впливу на цілі проекту.

Підхід аналізу стейкхолдерів може бути застосований у вищій освіті, де кожна зацікавлена сторона має свою частку впливу на рівень якості освіти. Так, описуючи стейкхолдерів у вищій освіті, Н.Л. Савицька [20, с. 49] розділяє їх на зовнішніх та внутрішніх, де до перших належать сім'я, бізнес, соціум, держава, а до других — профільне відомство, адміністрація закладу освіти, студенти, науково-педагогічний колектив. Н.Криштанович [14, с. 96] також виділяє внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів вищої освіти. Проте, на її думку, внутрішні стейкхолдери ЗВО — це безпосередні учасники освітнього процесу, які мають прямий вплив на формування освітнього продукту — фахівця. До них належать персонал, науково-педагогічні працівники, здобувачі вищої освіти та їхні батьки. При цьому, зовнішніми стейкхолдерами є учасники, що здійснюють управлінські дії в освітньому середовищі та сприяють формуванню репутації закладу вищої освіти, який здатний підготувати фахівця високого класу. Сюди відносяться державні інституції, заклади вищої освіти, абітурієнти, випускники,

конкуренти, роботодавці, інвестори, фонди, за себе масової інформації, громадські організації, наукові спілки тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, в статті було здійснено теоретичний аналіз поняття «стейкхолдер» з точки зору різних підходів, розглянуто основні положення теорії зацікавлених сторін, а також описано основні інструменти методу аналізу стейкхолдерів. Тож, можемо зробити висновок, що для закладу вищої освіти, всі особи або групи, які безпосередньо чи опосередковано впливають на якість освітнього процесу, є його зацікавленими сторонами, чиї інтереси необхідно враховувати під час діяльності ЗВО. А одним з найважливіших завдань дослідження теорії стейкхолдерів для сфери вищої освіти є питання визначення на практиці саме тих груп зацікавлених сторін, які є важливими та чиї інтереси потрібно враховувати, зважаючи на те, що кількість зацікавлених сторін в освітньому процесі може бути дуже великою. Тож, перспективним напрямком наших подальших досліджень є виявлення усіх зацікавлених сторін в системі забезпечення якості вищої освіти, а також їх аналіз, визначення їх ролі та впливу в цій системі.

Література

1. Азарова І.Б. Ціннісно-орієнтований підхід в управлінні інвестиційно-будівельними проектами житлового будівництва: дис. ... кандидата тех. наук: 05.13.22. Одеса, 2015. 146 с. URL: https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova_d.pdf (дата звернення: 18.08.2023)
2. Аммарі А.О. Класифікація стейкхолдерів на основі взаємних очікувань. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 8. С. 150–155. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_20 (дата звернення: 14.08.2023)
3. Аналіз стейкхолдерів: модель значущості (Salience Model). *Про бізнес-аналіз українською: вебсайт*. 2023. URL: <https://www.ba.in.ua/2023/01/03/analiz-stejkholderiv-model-znachushhosti-salience-model/> (дата звернення: 01.09.2023)
4. Барішевська І.В. Корабахіна А.Ю. Особливості впливу стейкхолдерів на розвиток освітнього простору вищого навчального закладу. *Модернізація інформаційно-ресурсного забезпечення освітнього простору навчальних закладів: збірник тез доповідей міжнар. науково-практичної конференції*. К. : Агроосвіта, 2016. С. 65–68. URL: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia_Barishevskaya_Korabahina_2016.pdf (дата звернення: 14.08.2023)
5. Галушка З.І. Соціальний цикл розвитку організації: стратегії виживання в умовах невизначеності. *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Серія Економіка*. 2021. № 830. С. 2–58. doi: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-1>
6. Гаценко Л.В. Теорія зацікавлених сторін (стейкхолдерів): історія розвитку та проблемні питання для подальших досліджень. *Водний транспорт*. 2016. Вип. 1. С. 156–160. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27 (дата звернення: 01.09.2023)
7. Гнатовська К.Д. Аналіз стейкхолдерів в процесі формування та реалізації політики на прикладі аналізу екологічної політики міськради Кривого Рогу 2016–2018 рр.: кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування». Київ, 2021. 82 с. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf126aee-3e3c-4874-a5db-f438ac619a5c/content> (дата звернення: 18.08.2023)
8. Грішнова О.С. Соціальна відповідальність університетів України: порівняльний аналіз та основні напрямки розвитку. *Вісник Київського національного ун-ту імені Тараса Шевченка. Серія Економіка*. 2014. Вип. 5. С. 11–18. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_5_4 (дата звернення: 18.08.2023)
9. Дегтярьова І.Б. Економічна діагностика: конспект лекцій. Суми : Сумський державний університет, 2012. 112 с.

10. Доценко Н. В., Гончар І. А., Скрынник А. И., Жебель Ю. Ю. Инструменты управления заинтересованными сторонами в рамках повышения жизнеспособности проекта. *Радиоелектронні і комп'ютерні системи*. Х. : НАУ «ХАІ». 2015. № 2 (72). С. 150–154.
11. Зовнішні стейкхолдери освітніх програм університету. *Відділ внутрішнього забезпечення якості вищої освіти Тернопільського національного медичного університету імені І.Я. Горбачевського МОЗ України: вебсайт*. URL: <https://eq-sector.tdmu.edu.ua/zovnishni-steikkholdery-osvitnikh-prohram-universytetu> (дата звернення: 14.08.2023)
12. Коваленко О. Поняття «стейкхолдер» та їх роль у роботі сучасного університету. *Нові технології навчання*. 2021. № 95. С. 98–105. doi: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11>
13. Конопліна О. О. Особливості взаємодії стейкхолдерів підприємств житлово-комунального господарства. *Комунальне господарство міст*. 2014. № 113. С. 327–334. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/33755094.pdf> (дата звернення: 26.08.2023)
14. Криштанович С. Вплив стейкхолдерів на якісну підготовку фахівців у закладах вищої освіти. *Соціально-економічні відносини в цифровому суспільстві*. 2023. 2(48). С. 93–103. doi: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.505>
15. Левченко Н. М. Стейкхолдер-аналіз як інструмент ефективного управління проектами в умовах інтеграції України до європейського та світового бізнес-простору. *Інноваційні механізми управління корпоративними інтеграційними процесами підприємств* / за ред. Ткаченко А. М. Запоріжжя: ЗНТУ. 2019. 220 с. URL: <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/4899> (дата звернення: 14.08.2023)
16. Назарок П. Win-win стратегія: як знайти спільну мову зі стейкхолдерами. *House of Knowledge: вебсайт*. 2020. URL: <https://k-house.in.ua/win-win-strategiya-yak-znajty-spilnu-movu-zi/> (дата звернення: 01.09.2023)
17. Олексів І. Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів : монографія. Львів : Видавництво Національного університету «Львівська політехніка», 2013. 292 с.
18. Подольская Е. А. Стейкхолдерский подход в системе образования: модели и стратегии взаимодействия. *Взаимодействие образовательных учреждений со стейкхолдерами: веление времени: материалы XV междунар. науч.-практ. конф., Харьков, 16 февр. 2017 г.* / М-во образования и науки Украины, Ин-т высшего образования НАПН Украины, Харьк. гуманитар. ун-т «Нар. укр. акад.» [и др.; редкол.: Е. В. Астахова (гл. ред.) и др.]. Харьков: [Изд-во НУА], 2017. 308 с. С. 190–191. URL: <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/.2017.02.08.pdf> (дата звернення: 15.08.2023)
19. Редченко К. І. Вплив теорії зацікавлених сторін на управлінський облік. *Економіка промисловості*. 2008. № 4. С. 59–64. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2008_4_9 (дата звернення: 22.08.2023)
20. Савицька Н. Л. Інституціональні проблеми взаємодії стейкхолдерів у вищій освіті. *Соціально-економічні трансформації в епоху глобалізації [Текст]: зб. наук. ст. учасників Шостої Всеукр. наук.-практ. конф.* Полтава: Скайтек, 2015. С. 48–52.
21. Стерненко М. Стейкхолдери: що таке і чому важливі. *Smartik: вебсайт*. 2022. URL: <https://smartik.kiev.ua/stejkkholdery-shcho-take-i-chomu-vazhlyvi/> (дата звернення: 01.09.2023)
22. Чепак В. П. Університет як стейкхолдер-компанія: потреба чи необхідність? *Новий Колегіум*. 2017. № 1. С. 14–17. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2017_1_6 (дата звернення: 14.08.2023)
23. Шевченко Н. О., Хитько М. М. Роль стейкхолдерів у системі забезпечення якості вищої освіти. *Філософія і культура в мінливості сьогодення: матеріали всеукр. філософ. читань з нагоди Всесвітнього Дня Філософії (UNESCO), 24 листопада 2020 р.* Дніпро : НТУ «ДП», 2020. С. 60–66. URL: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/158420> (дата звернення: 10.08.2023)
24. Шевченко Т. Стейкхолдери проекту: хто такі та чому важливо налагодити з ними комунікацію. *Wizeclub Блог: вебсайт*. 2023. URL: <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-hto-taki-ta-chomu-vazhливо-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/> (дата звернення: 05.08.2023)
25. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide: Approved American National Standard AN-SI/PMI 08-001-2012). Fifth edition. USA: Project Management Institute, 2013. 589 p.
26. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. (AA1000SES-2015). *Account Ability*. URL: <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/> (дата звернення: 01.09.2023)
27. Ackoff R. L. *The Art of Problem Solving*. Wiley, 1978. 214 p.
28. D'Anselmi P. Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility. *Free Press*. New York, 2011. P. 27.
29. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*. 1997. № 1. P. 65–66.
30. Freeman R. E. *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfield, MA: Pitman Publishing, 1984. 704 p.
31. Freeman R. E. *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press. 2010. 276 p.
32. Freeman R. E. The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*. 1994. Vol. 4, No. 4. P. 409–421.

33. Gomes R. C., Liddleb J., Gomesc L. O. M. Five-Sided Model of Stakeholder Influence a crossnational analysis of decision making in local government. *Public Management Review*. 2010. Vol. 12, Is. 5. P. 701–724. doi: <https://doi.org/10.1080/14719031003633979>
34. Mendelow A. Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA, 1991. Vol. 5, Is. 2. P. 61.
35. Mendozaa G. A., Prabhur R. Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*. 2009. Vol. 16, Is. 3. P. 177–190. doi: <https://doi.org/10.1080/13504500902919672>
36. Mitchell R. K., Agle B. R., Wood D. J. Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*. 1997. Vol. 22, № 4. P. 853–888.
37. Post J. E., Preston L., Sachs S. Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, California, 2002. 320 p.
38. Preston L. Boards and Company Performance — Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: an International Review*. 2004. Vol. 11, No. 3. P. 151.
39. Savage G. T., Nix T. W. Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*. 1991. Vol. 5, № 2. P. 61–75.

References

1. Azarova, I. B. (2015). Tsinnisno-orientovanyi pidkhid v upravlinni investytsiino-budivelnymy proektamy zhytlovoho budivnytstva [A value-oriented approach in the management of investment and construction projects of residential construction]. *Candidate's thesis*. Odesa, 146 s. Retrieved from https://radapm.kname.edu.ua/images/Disser/Azarova_d.pdf [in Ukrainian].
2. Ammari, A. O. (2012). Klasyfikatsiia steikkholderiv na osnovi vzaiemnykh ochikuvan [Stakeholders classification based on mutual expectations]. *Aktualni problemy ekonomiky — Actual problems of economics*, 8, 150–155. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_8_20 [in Ukrainian].
3. Analiz steikkholderiv: model znachushchosti (Salience Model) [Stakeholder analysis: Salience Model]. (2023). *Pro biznes-analiz ukrainskoiu: vebсайт — About business analysis in Ukrainian: website*. <https://www.ba.in.ua>. Retrieved from <https://www.ba.in.ua/2023/01/03/analiz-stejkholderiv-model-znachushhosti-salience-model/> [in Ukrainian].
4. Baryshevska, I. V., & Korabakhina, A. Yu. (2016). Osoblyvosti vplyvu steikkholderiv na rozvytok osvitnoho prostoru vyshchoho navchalnoho zakladu [Features impact stakeholders on development educational space of the university]. *Proceedings of the Conference: Modernizatsiia informatsiino-resursnoho zabezpechennia osvitnoho prostoru navchalnykh zakladiv: zbirnyk tez dopovidei mizhnar. naukovo-praktychnoi konferentsii — Modernization of information and resource provision of the educational space of educational institutions: a collection of abstracts of international reports. scientific and practical conference*. K. : Ahrosvita. (pp. 65–68). Retrieved from https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/1910/1/stattia_Barishhevskaya_Korabahina_2016.pdf [in Ukrainian].
5. Halushka, Z. I. (2021). Sotsialnyi tsykl rozvytku orhanizatsii: stratehii vyzhyvannia v umovakh nevyznachenosti [Strategic stakeholder management: theoretical concept and features of application]. *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu imeni Yurii Fedkovycha. Serii Ekonomika — Scientific herald of Chernivtsi University. Series Economics*, 830, 2–58. doi: <https://doi.org/10.31861/ecovis/2020-829-1> [in Ukrainian].
6. Hatsenko, L. V. (2016). Teoriia zatsikavlenykh storin (steikkholderiv): istoriia rozvytku ta problemni pytannia dlia podalshykh doslidzhen. *Vodnyi transport — Water transport*, 1, 156–160. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vodt_2016_1_27 [in Ukrainian].
7. Hnatovska, K. D. (2021). Analiz steikkholderiv v protsesi formuvannia ta raelizatsii polityky na prykladi analizu ekolohichnoi polityky miskrady Kryvoho Rohu 2016–2018 rr. [Analysis of stakeholders in the process of policy formation and realization on the example of the analysis of the environmental policy of the city council of Kryvyi Rih 2016–2018]. *Master's thesis*. Kyiv, 82 s. Retrieved from <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/bf126aee-3e3c-4874-a5db-f438ac619a5c/content> [in Ukrainian].
8. Hrishnova, O. S. (2014). Sotsialna vidpovidalnist universytetiv Ukrainy: porivnialnyi analiz ta osnovni napriamky rozvytku [Social responsibility of Ukrainian universities: comparative analysis and main directions of development]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho un-tu imeni Tarasa Shevchenka. Serii Ekonomika — Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, 5, 11–18. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/VKNU_Ekon_2014_5_4 [in Ukrainian].
9. Dehtiarova, I. B. (2012). Ekonomichna diahnozyka: konspekt lektsii [Economic diagnostics: lecture notes]. Sumy: Sumskyi derzhavnyi universytet, 112 s. [in Ukrainian].
10. Dotsenko, N. V., Gonchar, I. A., Skrynnik, A. I., & Zhebel, Yu. Yu. (2015). Instrumenty upravleniya zainteresovannymi storonami v ramkakh povysheniya zhiznesposobnosti proekta [Instruments of stakeholders management within increase of project viability]. *Radioelektronni i kompiuterni systemy — Radioelectronic and Computer Systems*. Kh. : NAU “KhAI”, 2 (72), 150–154 [in Ukrainian].

11. Zovnishni steikkholdery osvity proqram universytetu [External stakeholders of educational programs of the university]. *Viddil vnutrishnoho zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity Ternopilskoho natsionalnoho medychnoho universytetu imeni I.Ya. Horbachevskoho MOZ Ukrainy: vebsait — Department of internal quality assurance of higher education of the Ternopil National Medical University named after I.Ya. Horbachevsky, Ministry of Health of Ukraine: website.* <https://eq-sector.tdmu.edu.ua>. Retrieved from <https://eq-sector.tdmu.edu.ua/zovnishni-steikkholdery-osvitnikh-proqram-universytetu> [in Ukrainian].
12. Konoplina, O. O. (2014). Osoblyvosti vzaiemodii steikkholderiv pidpriemstv zhytlovo-komunalnoho hospodarstva [Peculiarities of the interaction of stakeholders of housing and communal enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist — Communal economy of cities*, 113, 327–334. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/33755094.pdf> [in Ukrainian].
13. Kovalenko, O. (2021). Poniattia “steikkholder” ta yikh rol u roboti suchasnoho universytetu [The concept of “Stakeholder” and their role in the work of a modern university]. *Novi tekhnologii navchannia — New learning technologies*, 95, 98–105. doi: <https://doi.org/10.52256/2710-3560.95.2021.11> [in Ukrainian].
14. Kryshchanovych, S. (2023). Vplyv steikkholderiv na yakisnu pidgotovku fakhivtsiv u zakladakh vyshchoi osvity [The influence of stakeholders on the quality training of specialists in higher education institutions]. *Sotsialno-ekonomichni vidnosyny v tsyfrovomu suspilstvi — Socio-economic relations in the digital society*, 2(48), 93–103. doi: <https://doi.org/10.55643/ser.2.48.2023.505> [in Ukrainian].
15. Levchenko, N. M. (2019). Steikkholder-analiz yak instrument efektyvnoho upravlinnia proektamy v umovakh intehtatsii Ukrainy do yevropeiskoho ta svitovoho biznes-prostoru [Steakhouse analysis as an instrument for effective project management in the context of Ukraines integration into the European and world business space]. *Innovatsiini mekhanizmy upravlinnia korporatyvnymy intehtatsiynymy protsesamy pidpriemstv — Innovative management mechanisms of corporate integration processes of enterprises / za red. Tkachenko A. M. Zaporizhzhia: ZNTU*. 220 s. Retrieved from <http://eir.zntu.edu.ua/handle/123456789/4899> [in Ukrainian].
16. Nazarok, P. (2020). Win-win stratehiia: yak znaity spilnu movu zi steikkholderamy [Win-win strategy: how to find a common language with stakeholders]. *House of Knowledge: vebsait — House of Knowledge: website*. Retrieved from <https://k-house.in.ua/win-win-strategiya-yak-znajty-spilnu-movu-zi/> [in Ukrainian].
17. Oleksiv, I. B. (2013). Hrupy ekonomichnoho vplyvu v systemi upravlinnia pidpriemstvom: kontseptsii i instrumentarii yikh vidboru ta uzghodzhennia interesiv : monohrafiia [Groups of economic influence in the enterprise management system: the concept and toolkit of their selection and coordination of interests: monograph]. Lviv : Vydavnytstvo Natsionalnoho universytetu “Lvivska politehnika”, 292 s. [in Ukrainian].
18. Podolskaya, Ye. A. (2017). Steykkholderskiy podkhod v sisteme obrazovaniya: modeli i strategii vzaimodeystviya [Stakeholder approach in the education system: models and strategies of interaction. Interaction of educational institutions with stakeholders: the command of time]. *Proceedings of the Conference: XV mezhdunar. nauch.-prakt. konf. “Vzaimodeystvie obrazovatelnykh uchrezhdeniy so steykkholderami: velenie vremeni” — XV International Scientific and Practical Conference “Interaction of educational institutions with stakeholders: the call of the times” / M-vo obrazovaniya i nauki Ukrainy, In-t vysshego obrazovaniya NAPN Ukrainy, Khark. gumanitar. un-t “Nar. ukr. akad.” [i dr.; redkol.: Ye. V. Astakhova (gl. red.) i dr.]. Kharkov : [Izd-vo NUA]. (pp. 190–191). Retrieved from <http://dspace.nua.kharkov.ua/jspui/bitstream/123456789/1622/1/.2017.02.08.pdf> [in Ukrainian].*
19. Redchenko, K. I. (2008). Vplyv teorii zatsikavlenykh storin na upravlinskyi oblik [Influence of stakeholder theory on management accounting]. *Ekonomika promyslovosti — Economy of Industry*, 4, 59–64. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2008_4_9 [in Ukrainian].
20. Sternenko, M. (2022). Steikkholdery: shcho take i chomu vazhlyvi [Stakeholders: what they are and why they are important]. *Smartik: vebsait — Smartik: website.* <https://smartik.kiev.ua>. Retrieved from <https://smartik.kiev.ua/stejkkholdery-shcho-take-i-chomu-vazhlyvi/> [in Ukrainian].
21. Savytska, N. L. (2015). Instytutsionalni problemy vzaiemodii steikkholderiv u vyshchii osviti [Institutional problems of stakeholder interaction in higher education]. *Proceedings of the Conference: Sotsialno-ekonomichni transformatsii v epokhu hlobalizatsii: zb. nauk. st. uchastykiv Shostoi Vseukr. nauk.-prakt. konf. — Socio-economic transformations in the era of globalization: a collection of scientific articles of the participants of the Sixth All-Ukrainian scientific and practical conference.* Poltava : Skaitek. (pp. 48–52) [in Ukrainian].
22. Chepak, V. P. (2017). Universytet yak steikkholder-kompaniia: potreba chy neobkhdnist? [University as a stakeholder company: need or necessity?]. *Novyi Kolehium — New Collegium*, 1, 14–17. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/NovKol_2017_1_6 [in Ukrainian].
23. Shevchenko, N. O., & Khytko, M. M. (2020). Rol steikkholderiv u systemi zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity [The role of stakeholders in the quality assurance system of higher education]. *Reading materials: materialy vseukr. filosof. chytan z nahody Vsesvitnoho Dnia Filosofii (UNESCO) “Filosofii i kultura v minlyvosti sohodennia” — materials of all-Ukrainian philosophical readings on the occasion of World Philosophy Day (UNESCO) “Philosophy and culture in today’s change”.* Dnipro : NTU “DP”. (pp. 60–66). Retrieved from <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/158420> [in Ukrainian].

24. Shevchenko, T. (2023). Steikholdery proiektu: kto taki ta chomu vazhlyvo nalahodyty z nymy komunikatsiiu [Project stakeholders: who are they and why is it important to establish communication with them]. *Wizeclub Bloh: vebsait — Wizeclub Blog: website*. <https://wizeclub.education/blog>. Retrieved from <https://wizeclub.education/blog/stejkholderi-proyektu-hto-taki-ta-chomu-vazhlivo-nalagoditi-z-nimi-komunikatsiyu/> [in Ukrainian].
25. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide: Approved American National Standard AN-SI/PMI 08-001-2012). Fifth edition. USA: Project Management Institute, 589 [in English].
26. AA1000 Stakeholder Engagement Standard. (AA1000SES-2015). *Account Ability*. Retrieved from <https://www.accountability.org/standards/aa1000-stakeholder-engagement-standard/> [in English].
27. Ackoff, R. L. (1978). *The Art of Problem Solving*. Wiley, 214 [in English].
28. D'Anselmi, P. (2011). *Values and Stakeholders in an Era of Social Responsibility*. Free Press. New York, 27 [in English].
29. Donaldson, T., & Preston, L. (1997). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *Academy of Management Review*, 1, 65–66 [in English].
30. Freeman, R. E. (1984). *Stakeholder Management: A Stakeholder Approach*. Marshfi eld, MA: Pitman Publishing, 704 [in English].
31. Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: a stakeholder approach*. Cambridge: Cambridge University Press, 276 [in English].
32. Freeman, R. E. (1994). The Politics of Stakeholder Theory: Some Future Directions. *Business Ethics Quarterly*, 4, 4, 409–421 [in English].
33. Gomes, R. C., Liddleb, J., & Gomesc, L. O. M. (2010). Five-Sided Model of Stakeholder Influence a crossnational analysis of decision making in local government. *Public Management Review*, 12, 5, 701–724. doi: <https://doi.org/10.1080/14719031003633979> [in English].
34. Mendelow, A. (1991). Stakeholder Mapping. *Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge, MA, 5, 2, 61 [in English].
35. Mendozaa, G. A., & Prabhub, R. (2009). Evaluating multi-stakeholder perceptions of project impacts: a participatory value-based multi-criteria approach. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology*, 16, 3, 177–190. doi: <https://doi.org/10.1080/13504500902919672> [in English].
36. Mitchell, R. K., Agle, B. R., & Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22, 4, 853–888 [in English].
37. Post, J. E., Preston, L., & Sachs, S. (2002). *Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth*. Stanford University Press, California, 320 [in English].
38. Preston, L. (2004). Boards and Company Performance — Research Challenges the Conventional Wisdom. *Corporate Governance: an International Review*, 11, 3, 151 [in English].
39. Savage, G. T., & Nix, T. W. (1991). Whitehead and Blair. Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5, 2, 61–75 [in English].

Nabok Inna

*PhD in Economics, Associate Professor
National Aviation University*

Набок Інна Іванівна

*кандидат економічних наук, доцент
Національний авіаційний університет
ORCID: 0000-0002-3640-9823*

Pankiv Nadiia

*Master's degree of the
Department of International Economic Relations and Business
National Aviation University*

Паньків Надія Романівна

*магістрант кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу
Національного авіаційного університету*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9179

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF RUSSIAN AGGRESSION ON THE BUSINESS CLIMATE AND INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF UKRAINE

ОЦІНКА ВПЛИВУ РОСІЙСЬКОЇ АГРЕСІЇ НА БІЗНЕС-КЛІМАТ ТА ІНВЕСТИЦІЙНУ ПРИВАБЛИВІСТЬ УКРАЇНИ

Summary. The level of investment attractiveness of each country is an indicator of the success of economic policy at the macro and micro level. As a cumulative indicator, it is under the influence of direct and indirect factors. In addition, a characteristic feature of the possibility of attracting investments is the time to form a coherent policy of state bodies and private institutions, provided there are external positive influencing factors. At the same time, only one factor, even in the short term, is enough to significantly reduce the country's investment attractiveness for potential investors. The Ukrainian economy is in a state of deep destruction, which cannot be overcome without a favorable business climate. The events of the last 9 years had a significant impact on the economy of Ukraine. The conflict in the east of Ukraine, the annexation of Crimea, the full-scale invasion, as well as political and economic instability contributed to a reduction in the inflow of foreign investments. Since 2014, it has become difficult to insure foreign investments due to uncertainty and the impossibility of assessing potential risks and losses, which has led to a decrease in Ukraine's investment attractiveness. Currently, Ukraine cannot achieve sustainable economic development on its own, and that is why it needs significant attraction of foreign capital.

The article examines the essence of the concepts of "investment attractiveness" and "business climate". Factors that determine the country's investment attractiveness are considered in detail. The key trends of Ukraine's economic indicators, which have a direct impact on its investment image, are depicted. The place of Ukraine in the world ratings, in particular credit ratings, whose results determine the level of investment attractiveness and the state of the business climate, is considered. A comprehensive analysis was carried out, which made it possible to determine the current state of the business climate in Ukraine. Factors that have a positive and negative impact on the investment attractiveness of Ukraine have been identified.

Key words: foreign investments, business climate, investment attractiveness, international ratings, competitiveness, credit ratings.

Анотація. Рівень інвестиційної привабливості кожної країни є показником успішності економічної політики на макро- та мікрорівні. Як сукупний показник, він перебуває під дією факторів прямого та непрямого впливу. Крім того, характерною особливістю можливості залучення інвестицій є час формування злагодженої політики державних органів та приватних інституцій за умови наявності зовнішніх позитивних факторів впливу. Водночас лише одного чинника, навіть у коротко-строковій перспективі, достатньо, щоб суттєво знизити інвестиційну привабливість країни для можливих вкладників коштів.

Українська економіка перебуває у стані глибокої руйнації, яку неможливо подолати без сприятливого бізнес-клімату. Події останніх 9 років істотно вплинули на економіку України. Конфлікт на сході України, анексія Криму, повномасштабне вторгнення, а також політична та економічна нестабільність сприяли скороченню притоку іноземних інвестицій. З 2014 року іноземні інвестиції стало складно страхувати через невизначеність та неможливості оцінити потенційні ризики та збитки що призвело до зниження інвестиційної привабливості України. В даний час Україна не може самостійно досягти сталого економічного розвитку, а тому потребує значного залучення іноземного капіталу.

У статті досліджено сутності поняття «інвестиційна привабливість» та «бізнес-клімат». Детально розглянуті фактори, які визначають інвестиційну привабливість країни. Зображено ключові тенденції економічних показників України, які мають прямий вплив на її інвестиційний імідж. Розглянуто місце України у світових рейтингах, зокрема кредитних, на результатах яких визначають рівень інвестиційної привабливості та стан бізнес-клімату. Здійснений комплексний аналіз, який дозволив визначити поточний стан бізнес-клімату в Україні. Виявлено фактори, які мають позитивний та негативний вплив на інвестиційну привабливість України.

Ключові слова: іноземні інвестиції, бізнес-клімат, інвестиційна привабливість, міжнародні рейтинги, конкурентоспроможність, кредитні рейтинги.

Formulation of the problem. In the conditions of an unstable economic environment, caused mainly by the conflict in Ukraine, the search for ways to support and even grow the domestic economy is of particular interest. In the conditions of global transformations, Ukraine needs to attract significant foreign investments to ensure economic development, raise the standard of living, stimulate competition and business development, increase production and modernize existing enterprises.

Ukraine has taken certain steps to improve the investment climate. However, the overall situation remains unfavorable. The low investment attractiveness of Ukraine prevents the modernization of the economy, the implementation of urgent reforms, the exit from a deep systemic crisis and the overcoming of economic destruction. Improving the investment climate and increasing investment activity is a particularly urgent task at this stage of Ukraine's development.

Analysis of recent research and publications. Today, scientists are actively researching and discussing the business climate and investment attractiveness of Ukraine. The main regulatory legal acts that regulate investment activity are: Law of Ukraine "On Investment Activity" [1], Law of Ukraine "On stimulation of investment activity in priority sectors of economy in order to create new jobs" [2], Law of Ukraine "On Innovation activity" [3].

In recent years, a large number of scientific studies have been carried out on the investment attractiveness of the country. Kryhivska N. [4] and Chernyshova H. [4] outlined methods for assessing investment attractiveness at the country level and their use in economic analysis; Shvets Yu., Burdulo O. [5] — from the point of view of the formation of the investment and business environment. Approaches to assessing the attractiveness of countries and regions were summarized.

Formulation purpose of article (problem). The purpose of the study is to carry out a micro- and macroeconomic analysis of the impact of Russian aggression on the business climate and investment

attractiveness by evaluating the positions of Ukraine through the prism of national indicators and international ratings.

The main material. The full-scale invasion became a new factor influencing the level of business activity and the investment environment in Ukraine. The business climate and investment attractiveness are key factors in accelerating the investment movement at the macro level, which can be actively observed in modern realities. From the beginning of independence until today, the economy of Ukraine has gone through a difficult path. And if until February 24, 2022, the key problems were corruption, the difficulty of entering foreign markets, and the judicial system, then with the beginning of full-scale invasions came more global problems:

- constant missile danger;
- destroyed infrastructure;
- decrease in demand;
- lack of funding;
- complexity of risk insurance.

In order to quickly restore the economy, it is necessary to solve both old and new problems. The development of IT startups, promotion of exports, greening of production and expansion of value-added chains of goods will contribute to the economic development of Ukraine, which in turn will increase the investment attractiveness of the country. A high level of this indicator contributes to the attraction of investments in the country, improving the level of employment of the population and positively influencing the economic situation as a whole. That is why the development of investment attractiveness in Ukraine is almost the most important task in the current economic situation.

In general, investment attractiveness is defined as the relationship between investment potential and risk, which shape it, and investment activity and climate, which influence it. There is a close relationship between these categories, because when an investor chooses an investment object, he is primarily interested in such characteristics as investment risk and potential.

Scientists divide indicators that determine the level of investment attractiveness of a country into three groups of factors that are decisive for investors:

- factors of direct influence on the level of investment potential (labour, geographical, consumer, financial, innovative, etc.);
- factors that determine the level of non-commercial investment risks (legislative, economic, political, social, environmental, etc.);
- investment activity (stimulation of direct and portfolio investments, focus on improving the investment climate, intensification of the introduction of production facilities) [6, p. 167].

Military aggression and a negative information background regarding an even greater escalation of war risks increase the negative impact on investment attractiveness, business climate and business expectations of both domestic entrepreneurs and foreign investors. This significantly increases financial risks, lowers borrowing costs, and weakens Ukraine's credit ratings. Such waves of information about the escalation of military aggression directly affect fluctuations in the demand for the hryvnia, the increase in the purchase of the most necessary goods and products. This, in turn, worsens the exchange rate dynamics and increases the inflationary pressure on the domestic market.

In 2014–2015, the frenetic demand for currency led to a reduction in the country's international reserves by 14.8 bln. USD. The increase in demand for the currency in 2014–2015 led to the devaluation of the hryvnia from 7.99 UAH /USD (January 1, 2014) to 16.6 UAH /USD (January 1, 2015) and 25.5 UAH /USD (January 1, 2016). A similar situation developed after February 24, 2022. There was a devaluation from 27.3 UAH /USD (January 1, 2022) to 36.6 UAH /USD (January 1, 2023) [7].

The high import dependence of the Ukrainian economy and exchange rate fluctuations became key

factors in the growth of inflation both in 2014 and in 2022. The consumer price index (CPI) in 2014 was 24.9%, in 2015 it was a record 43.3%, and in 2022 the annual rate was 26.6% (Fig. 1). In 7 months of 2023 CPI was 4% [7].

The Russian invasion significantly worsened the business expectations of enterprises regarding development prospects. In the period of the 1st quarter 2014–1st quarter in 2015, the business expectations index, which is calculated by the National Bank of Ukraine (NBU), deteriorated to 83.5%.

During 2016–2021 this indicator increased significantly, but due to a full-scale invasion, it reached its lowest level — 72.6%. The first two quarters of 2023 showed positive dynamics and IDO almost returned to the mark of 2021, which indicates good business expectations of enterprises in the next 12 months (Fig. 2) [8].

The increase in geopolitical threats leads to a decline in the competitiveness of the domestic economy on the global capital market. In modern conditions, not only is the inflow of foreign investments becoming more difficult, but also the motivation for the outflow of funds and capital from the Ukrainian economy is deepening.

In the period 2014–2015 The NBU first introduced a partial, and later a full ban on the repatriation of dividends by non-residents. After the ban on the withdrawal of dividends was initially partially, and in 2019, completely canceled, this process has significantly intensified. In the period of 2016–2017, dividends and the amount of 2.5 billion dollars were repatriated from Ukraine. USA, in 2018–2021–13.5 billion dollars (Table 1). Under conditions of growing uncertainty caused by a full-scale invasion and restrictions on the foreign exchange market, the NBU From February 24, 2022. does not publish forecasts regarding the withdrawal of dividends by non-resi-

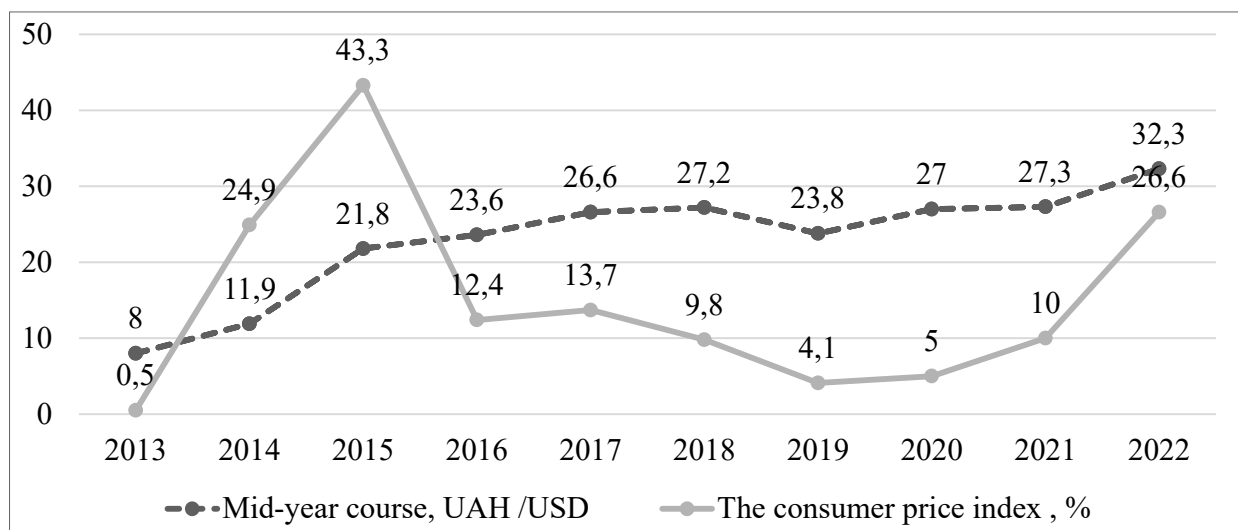


Fig. 1. Dynamics of the mid-year courses UAH /USD and the inflation rate
Source: developed by authors based on [7]

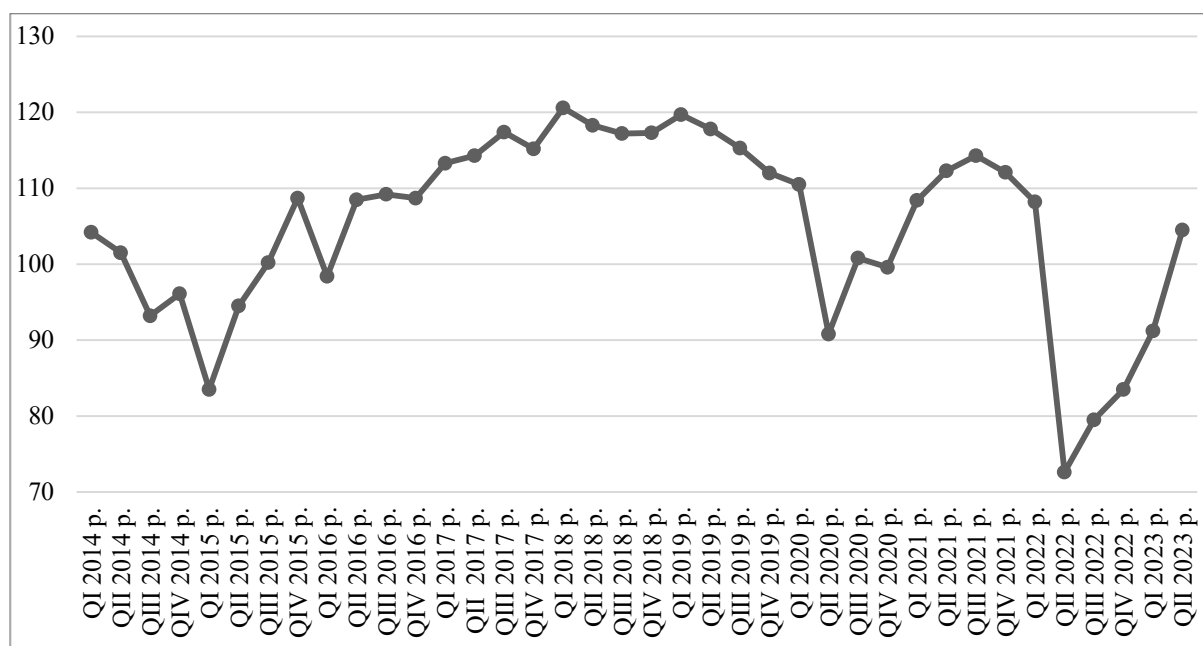


Fig. 2. Index of business expectations in Ukraine in 2014 — the first half of 2023, %
Source: developed by authors based on [8]

dents, in order to avoid the formation of incorrect expectations. It is known that for the period of January-February 2022, dividends in the total amount of 461 million dollars were repatriated. USA [8].

From the beginning of the XXI century, such a factor as the country's position in international ratings began to be actively taken into account in the macroeconomic analysis of investment attractiveness. All ratings by which investment attractiveness and business climate in the country can be assessed are divided into those compiled by research organizations and those compiled by international organizations of social and economic development. Today in the world there are more than 16 ratings based on various aspects of which the country's investment attractiveness can be determined, but the following ratings have the greatest impact on this indicator of Ukraine:

- Index of economic freedom, compiled by "The Wall Street Journal" and "The Heritage Foundation";

- Competitiveness rating developed by the Institute of Management Development;
- Global Competitiveness Index of the World Economic Forum in Davos;
- Investment attractiveness index compiled by the European Business Association;
- Credit ratings developed by Standard & Poor's, Moody's, Fitch Rating;
- International Business Compass of the Hamburg Institute of World Economy;
- Best Countries for Business from Forbes [9].

The index of investment attractiveness, which is formed by the European Business Association, is calculated by finding the arithmetic mean of 5 investment climate factors. The highest indicator is 5. In this rating, Ukraine has never managed to get such ratings as 4 or 5. Since 2012, the best indicator for Ukraine was 3.07 out of 5 in 2018 (Fig. 3). In 2022, the percentage of CEOs who consider the business climate in our country to be extremely

Table 1

Repatriation of dividends from Ukraine by non-residents, 2016–2022 billion USD

Year	Dividends, billion USD
2016	0,780
2017	1,881
2018	3,3
2019	3,5
2020	3,7
2021	10
2022	No data available

Source: developed by authors based on [8]

unfavorable increased from 5% to 53%. Only 9% assess the current investment climate as neutral, and 4% consider it favorable [10]. EVA specialists claim that the unfavorable investment climate in Ukraine was primarily influenced by the full-scale invasion, other factors are called corruption and a weak judicial system.

In 2022, the dynamics of the investment climate index, which is also compiled by the European Business Association, worsened. Only 17% of CEOs believe that the business climate has not worsened, while 79% feel changes. Experts predict that by the end of 2023 it should improve, but not much [10].

In the absence of a favorable investment climate, the share of investors willing to invest money is gradually decreasing. According to EBA data, as of February 24, 2022, only 12% of investors consider it profitable to invest in Ukraine. Unfortunately, as of the beginning of 2023, this figure has not changed. Most of the world's leading companies are still not ready to invest in Ukraine. However, if we take into account those enterprises that have already done it, then the statistics are much better. Among the 102 surveyed companies, 93% said they would continue to work in Ukraine in 2023. Also, more than half of these companies (53%) announced new investment projects in Ukraine during the war, which is extremely important in modern realities [10].

No less important for assessing Ukraine's investment attractiveness is the credit rating, which is a conditional expression of the rating object's creditworthiness.

The presence of a credit rating is an indicator of an open financial market and is very often

used at the macro level in negotiations with foreign investors. Ukraine cooperates with the three most famous rating agencies in the world (Moody's, Standard&Poor's and Fitch Ratings) and with the Japanese agency "Rating and Investment Information". Indicators in the ratings are denoted by letters from A (best value) to D (default) [7].

The negative dynamics of Ukraine's credit ratings has become an indicator of the country's growing risks. In 2014, Standard & Poor's, Moody's and Fitch Ratings downgraded Ukraine's credit ratings to the default class with a low probability of growth due to the start of the war in the east, which predicted the continuation of negative dynamics for the next 12 months. Positive assessments were restored only at the end of 2015 [11].

With the start of the full-scale invasion, Ukraine's credit ratings deteriorated sharply. If in 2016–2021 all forecasts for the following periods were positive and stable, then in 2022 and 2023 they are mostly negative. Today, according to all ratings, Ukraine is in class "C", which is a class of significant risk.

The international rating agency Standard & Poor's lowered Ukraine's credit ratings from "CCC+" in 2022 to "CCC" with negative forecasts, which indicates a possible downgrade in the next 12 months (Table 2).

Back in 2021, one of the key tasks of the National Economic Strategy of Ukraine 2030 was to attract FDI by creating a competitive business climate and creating an attractive investment environment. Starting from 2025, Ukraine was supposed to reach the level of 15 billion dollars. US foreign

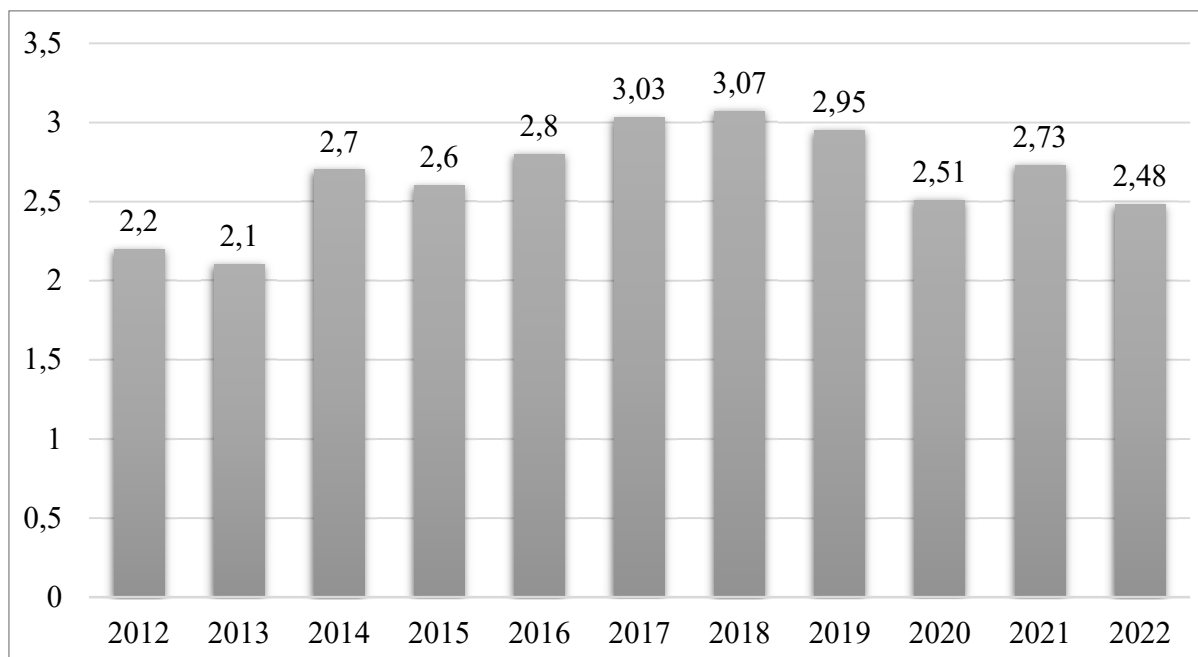


Fig. 3. Dynamics of changes in the investment attractiveness index of Ukraine, 2012–2022
Source: developed by authors based on [10]

Table 2

Rating of Ukraine by credit rating agencies, 2012–2022

Year	Standard & Poor's (S&P)	Moody's	Fitch Rating
	Long-term liability rating	Sovereign rating of the country	Long-term issuer default rating
2012	B (negative)	B3 (negative)	B (negative)
2013	B- (negative)	Caa1 (negative)	B- (negative)
2014	CCC- (stable)	Caa2 (negative)	B- (negative)
2015	B- (stable)	Caa3 (stable)	CCC (rating not assigned)
2016	B- (stable)	Caa3 (stable)	B- (stable)
2017	B- (stable)	Caa2 (positive)	B- (stable)
2018	B- (stable)	Caa1 (stable)	B- (stable)
2019	B (stable)	Caa1 (positive)	B (positive)
2020	B (stable)	B3 (stable)	B (positive)
2021	B (positive)	B3 (stable)	B (positive)
2022	CCC+ (stable)	Caa3 (negative)	CCC- (rating not assigned)
2023	CCC (negative)	Ca (negative)	CCC- (rating not assigned)

Source: developed by authors based on [7]

direct investment per year [12]. It is worth noting that even in such a difficult situation that has arisen, with a large number of negative factors that reduce investment attractiveness, it is necessary to continue to follow the implementation of the goals of this strategy, because in Ukraine there are many factors that positively affect its business climate, in particular, the candidate status in the European Union (Fig. 4).

Conclusions and prospects for further research.

In general, the business climate and investment attractiveness are extremely important factors in ensuring the movement of foreign investments. Ukraine has come a long way in building its investment attractiveness, but a full-scale invasion has significantly changed Ukraine's position.

To determine the country's investment attractiveness and business climate, experts use international

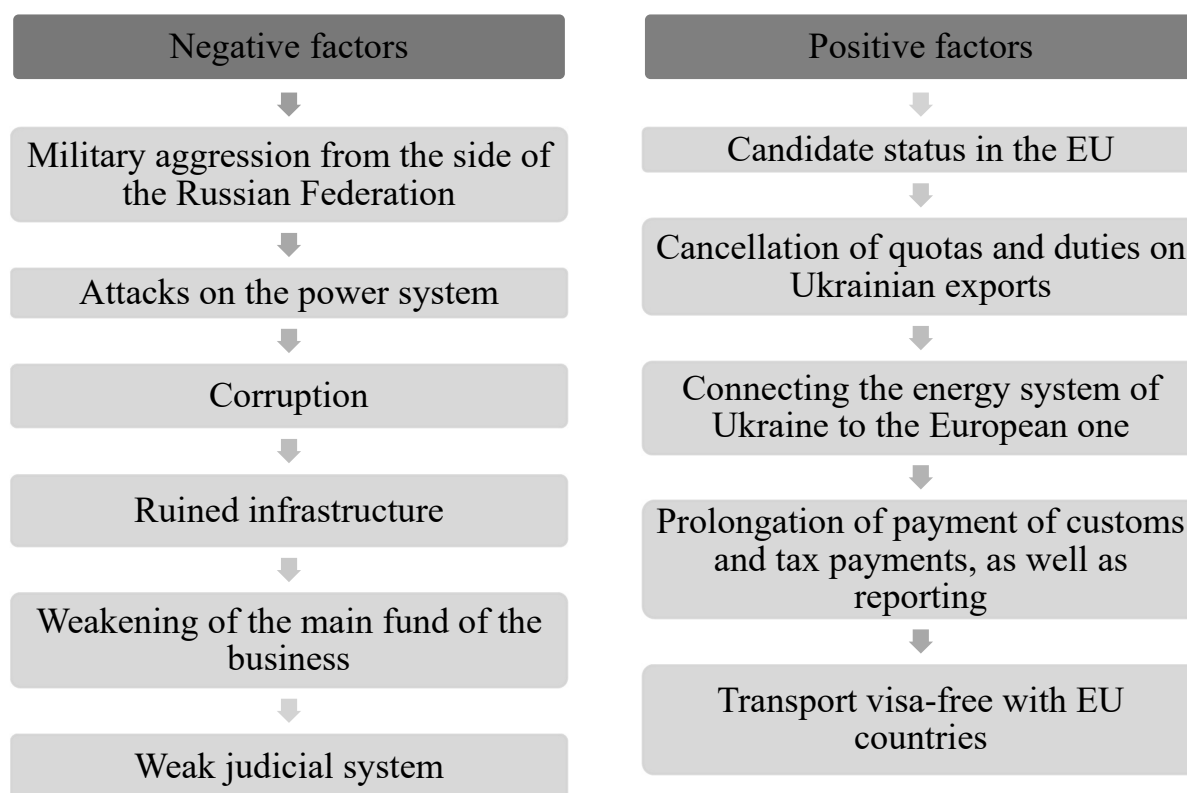


Fig. 4. Factors influencing Ukraine's investment attractiveness

Source: developed by the author

ratings and indexes, the key ones of which are the economic freedom index, competitiveness rating, investment attractiveness index, and credit ratings. In 2022–2023, some publications in their ratings did not analyze Ukraine due to the impossibility of fully collecting the required data. In other ratings, Ukraine has significantly weakened its position, in particular, in the credit ratings of Moody's, Standard&Poor's and

Fitch Ratings, it is in the class of significant risk, which negatively affects its investment attractiveness. In addition, if we do not take into account the war, other factors that prevent Ukraine from moving forward are corruption, a weak judicial system and a high tax rate. Positive aspects include the status of a candidate for the EU, visa-free transport and the abolition of quotas and duties on Ukrainian exports.

Literature

1. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18 вересня 1991 року № 1560XII. Редакція від 23.07.2017, підстава 209519.
2. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 року № 4015. Редакція від 05.12.2012, підстава 546017.
3. Про стимулювання інвестиційної діяльності у пріоритетних галузях економіки з метою створення нових робочих місць: Закон України від 6 вересня 2012 року № 520517.
4. Крихівська Н. О., Чернишова Г. М. Інвестиційна привабливість України: основні проблеми та шляхи їх вирішення. *Економіка і суспільство*. 2017. № 9. С. 260–264
5. Швець Ю. О., Бурдило О. В. Оцінка інвестиційного клімату в Україні: стан, проблеми та шляхи його поліпшення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2017. Вип. 12, Ч. 2. С. 165–168.
6. Нікольчук Ю. М., Лопатовська О. О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. *Innovation and Sustainability*. 2023. № 1. С. 164–175.
7. Офіційний сайт Міністерства Фінансів України. URL: <https://index.minfin.com.ua> (дата звернення: 15.09.2023)
8. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 15.09.2023)
9. Гриценко Л., Захаркін О., Дехтяр Н., Шамкало К. Оцінка інвестиційної привабливості України. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2021. 3(38). С. 379–389.
10. Офіційний сайт Європейської бізнес асоціації. URL: <https://eba.com.ua/en> (дата звернення: 15.09.2023)
11. Стратегічна ціна російської агресії для економіки України / Жаліло Я. А., Базилюк Я. Б., Собкевич О. В. та ін. (за наук. ред. д. е. н. Я. А. Жаліло). К. : НІСД, 2022. 67 с.
12. Національна економічна стратегія України 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/#rec245890384> (дата звернення: 15.09.2023).

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017). The Law of Ukraine “About investment activity”. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/156012> (date of access: 15.09.2023).
2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012). The Law of Ukraine “About innovation activity”. Available at: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/4015> (date of access: 15.09.2023).
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012). The Law of Ukraine “On stimulation of investment activity in priority sectors of the economy in order to create new jobs”. Available at: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/520517> (date of access: 15.09.2023).
4. Krykhyvska N. O., Chernyshova H. M. (2017). Investytsiina pryvablyvist Ukrainy: osnovni problemy ta shliakhy yikh vyrishennia [Investment attractiveness of Ukraine: the main problems and the ways of their solutions]. *Ekonomika i suspilstvo*, 9, 260–264.
5. Shvets Yu. O., Burdylo O. V. (2017). Otsinka investytsiinoho klimatu v Ukraini: stan, problemy ta shliakhy yoho polipshennia [Assessment of the investment climate in Ukraine: the state, problems and ways its improvement]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, 12(2), 165–168.
6. Nikolchuk Yu., Lopatovska O. (2023). Investment attractiveness of Ukraine: trends, problems and solution key vectors. *Innovation and Sustainability*, 1, 164–175.
7. Oficiinii sait Ministerstva Finansiv Ukraini. URL: <https://index.minfin.com.ua> [in Ukrainian] (date of access: 15.09.2023)
8. Oficiinii sait Natsionalnoho banku Ukrainy. URL: <https://bank.gov.ua/> [in Ukrainian] (date of access: 15.09.2023).
9. Hrytsenko L., Zakharkin O., Dekhtiar N., Shamkalo K. (2021). Otsinka investytsiinoi pryvablyvosti ukrainy. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 3(38), 379–389.
10. Oficiinii sait Yevropeiskoi biznes asotsiatsii. URL: <https://eba.com.ua/en/> [in Ukrainian] (date of access: 15.09.2023).
11. Stratehichna tsina rosiiskoi ahresii dlia ekonomiky Ukrainy (2022). / Zhalilo Ya. A., Bazyliuk Ya. B., Sobkevych O. V. ta in. (za nauk. red. d. e. n. Ya. A. Zhalila). K. : NISD, 67.
12. Natsionalna ekonomichna stratehiia Ukrainy 2030. URL: <https://nes2030.org.ua/#rec245890384> (date of access: 15.09.2023).

Заяць Андрій Іванович

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»*

Zaiats Andriy

*Postgraduate Student of the
Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-8618-508X*

Олексів Тарас Ігорович

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»*

Oleksiv Taras

*Postgraduate Student of the
Department of Management and International Business
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0000-0002-6311-8650*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9196

ОСОБЛИВОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКОЇ ІТ-ІНДУСТРІЇ

FEATURES AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE UKRAINIAN IT INDUSTRY

Анотація. Мета статті полягає у висвітленні особливостей і перспектив розвитку української ІТ-індустрії, які мають місце з початку широкомасштабного вторгнення Росії в Україну, виокремленні факторів, які чинять вплив на подальший розвиток вітчизняного ІТ-сектору. З цією метою в статті досліджено специфіку розподілу ІТ-компаній на ринку України, особливості розвитку й трансформації ІТ-галузі, що в свою чергу дає можливість формування сучасного іміджу України. Виокремлено ключові сегменти вітчизняних ІТ-послуг (ІТ-підтримка та аутсорсинг; Custom Application Development; ІТ-консалтинг й оцифрування; аутсорсинг R&D бізнес-процесів) та визначено, що ІТ-сектор вігрірає значну роль у залученні іноземних інвестицій в країну, здійсненні інноваційної діяльності і дає можливість підвищити конкурентоспроможність України в цілому.

В процесі дослідження нами встановлено, що до війни українська ІТ-галузь динамічно розвивалась, поступаючись в прирості лише металургії та АПК. Зокрема досліджено динаміку чисельності діючих суб'єктів господарювання у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної із ними діяльності; динаміку сумарного експорту та ІТ-експорту України; динаміку частки ІТ-експорту у загальній величині українського експорту; динаміку частки ІТ-експорту в загальній величині експорту послуг України; динаміку кількості найманих працівників у компаніях, які функціонують у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної із ними діяльності; а також динаміку чисельності спеціалістів топ-25 ІТ-компаній за період 2010–2021 рр.

Нами виділено особливості, з котрими стикнувся ІТ-ринок за умов сьогодення: відсутність стабільної, прогнозованої та послідовної системи оподаткування; слабкий правовий захист (прав інтелектуальної власності та прав інвесторів від неналежної практики державних органів влади; повільне вдосконалення телекомунікаційної інфраструктури; низький рівень адаптації сучасної освіти до сучасних потреб; низький рівень заробітних плат в галузі, порівняно із рівнем заробітних плат іноземних ІТ-компаній, вплив інтелектуального капіталу; відсутність в умовах війни впорядкованого механізму короткострокових відряджень за кордон для чоловіків, що посідають ключові керівні позиції в ІТ-компаніях, зменшення можливостей для залучення нових клієнтів і укладання нових контрактів; відсутність можливості «бронювання» критичних спеціалістів та ін. Водночас визначено, що представники ІТ-ринку чинять активний вплив на залучення інвестицій в новітні розробки у сфері кібербезпеки та defense tech, які в перспективі можуть забезпечити приріст планових експортних показників ІТ-компаній. Однозначно також можна стверджувати про той факт, що повномірні наслідки війни ми побачимо в стабілізаційний повоєнний період, коли відкриються кордони.

Ключові слова: інформаційні технології, ІТ-індустрія, ІТ-експорт.

Summary. The purpose of the article is to highlight the peculiarities and prospects of the development of the Ukrainian IT industry, which have been taking place since the beginning of the large-scale Russian invasion of Ukraine, to highlight the factors that have an impact on the further development of the domestic IT sector. For this purpose, the article examines the specifics of the distribution of IT companies on the market of Ukraine, the peculiarities of the development and transformation of the IT industry, which in turn provides an opportunity to form a modern image of Ukraine. The key segments of domestic IT services (IT support and outsourcing; Custom Application Development; IT consulting and digitalization; R&D outsourcing of business processes) are singled out and it is determined that the IT sector plays a significant role in attracting foreign investments to the country, implementing innovative activities and makes it possible to increase the competitiveness of Ukraine as a whole.

In the process of research, we established that before the war, the Ukrainian IT industry was developing dynamically, second only to metallurgy and agro-industrial complex. In particular, the dynamics of the number of active business entities in the field of computer programming, consulting and related activities were investigated; dynamics of total exports and IT exports of Ukraine; the dynamics of the share of IT exports in the total volume of Ukrainian exports; the dynamics of the share of IT exports in the total export of Ukrainian services; the dynamics of the number of employees in companies operating in the field of computer programming, consulting and related activities; as well as the dynamics of the number of specialists of the top 25 IT companies for the period 2010–2021.

We have highlighted the features faced by the IT market under today's conditions: lack of a stable, predictable and consistent taxation system; weak legal protection (intellectual property rights and investor rights from improper practices of state authorities; slow improvement of telecommunications infrastructure; low level of adaptation of modern education to modern needs; low level of wages in the industry, compared to the level of wages of foreign IT companies, outflow of intellectual capital; the lack of an orderly mechanism for short-term business trips abroad for men holding key management positions in IT companies in war conditions, a reduction in opportunities for attracting new clients and concluding new contracts, the lack of the possibility of «booking» critical specialists, etc. At the same time, it was determined that representatives of the IT market has an active influence on the attraction of investments in the latest developments in the field of cyber security and defense tech, which in the long run can ensure an increase in the planned export indicators of IT companies. It can also be unequivocally stated that the full consequences of the war will be seen in the post-war stabilization period, when the borders will open.

Key words: information technology, IT industry, IT export.

Постановка проблеми. Ринок ІТ-послуг являється складовою галузі інформаційних технологій, котра, в свою чергу, входить до структури інформаційно-комунікаційного ринку. Окрім інформаційних технологій, індустрію інформаційно-комунікаційного ринку також представлено галуззю телекомунікацій, котру часто розглядають як окремий ринок. В цілому ринок ІТ-послуг є одним із секторів ІТ-індустрії, в якій послуга виступає об'єктом на ринку інформаційних технологій.

За досить короткий проміжок часу сфера інформаційних технологій (ІТ) зі звичайної, часом навіть другорядної галузі, трансформувалась у один із ключових драйверів світової економіки в цілому, так і України зокрема, ставши при цьому каталізатором для глибоких тектонічних змін і трансформацій низки інших суміжних індустрій. Варто звернути увагу й на те, що розвиток ІТ-індустрії в Україні, котра представлена здебільшого сервісними (аутсорсинговими) ІТ-компаніями, істотно випереджає середні темпи розвитку ІТ-галузі в світі. Відносно молода для України галузь (практично ровесниця її незалежності), окрім безпосереднього економічного ефекту, на момент сьогодні чинить істотний вплив на процес формування сучасного іміджу держави.

Також варто зазначити, що вітчизняний ІТ-сектор відіграє значну роль у залученні іноземних інвестицій, провадженні інноваційної діяльності та загальному підвищенні конкурентоспроможності

України. Завдяки його перманентному розвитку відбувається технологічне переорієнтування економіки, підвищується її ефективність в цілому. Однак із початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну ситуація на ІТ-ринку зазнала деяких змін, оскільки ІТ компанії стикнулися із низкою викликів, яких раніше в їх діяльності не виникало, і до яких не всі були готовими й змогли зрештою адаптуватись.

З огляду на вищезазначене, значної уваги заслуговує визначення реальної частки ІТ-бізнесу в українському експорті, дослідження його опосередкованого впливу на економіку України, а також визначення перспектив подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику розвитку сучасної ІТ-індустрії в своїх працях досліджували Голидзьбіна А. В., Язвінська Н. В. [1], Соловійова І [2], Бабак А. [6], Сабадашина Ю. [8], Тарасовський Ю. [10], Стаджи Д. [12] Тимошенко Н. Ю., Ронський Б. Ю. [13], Барвінок В. [14] та інші. Також новини та події в ІТ-сфері надзвичайно якісно висвітлюються на сучасних інтернет-ресурсах, зокрема на DOU.ua, AIN.ua, асоціацією «ІТ України» та ін. Однак, на нашу думку, більш ґрунтовного дослідження потребують саме проблеми та виклики, з якими стикнулася вітчизняна ІТ-сфера внаслідок пандемії та повномасштабного вторгнення росії в Україну. Існуючі теоретичні та прикладні дослідження дають можливість формування бази для подолання

негативних тенденцій у розвитку ІТ-галузі й економіки України в цілому.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та аналізування проблем і викликів, котрі виникли після початку широкомасштабного вторгнення, чинників впливу на функціонування ІТ-галузі, а також перспектив подальшого розвитку ІТ-сектору економіки України.

Вклад основного матеріалу. Вітчизняна ІТ галузь до початку війни з Росією демонструвала динамічне зростання, причому її щорічний приріст випереджав приріст в низці інших галузей вітчизняної економіки, посідаючи третє місце після АПК і металургії. Більше 10 українських компаній входять до рейтингу топ 100 найкращих аутсорсингових компаній світу, також у 2017 р. Україну британською асоціацією Global Sourcing Association було визнано найкращою країною в наданні аутсорсингових послуг.

В цілому український ІТ-ринок містить різні ніші й сегменти, котрі важко розділити на чіткі категорії. Проте ключовими сегментами вітчизняних ІТ-послуг являються [3]:

- ІТ-підтримка та аутсорсинг — надання різноманітних послуг для підтримки, розміщення, оновлення, інтеграції й налаштування ІТ-продуктів, які розроблено третіми сторонами;
- Custom Application Development — надання послуг під час або повного, або частини циклу розробки програмного забезпечення, які дають можливість забезпечити додаткову вартість за допомогою розробки продукту, клієнтам при цьому повністю належить право на інтелектуальну власність;
- ІТ-консалтинг й оцифрування — частина CAD-чи окремих сервісів, які складаються з класичної послуги консалтингу;

- аутсорсинг R&D бізнес-процесів — послуги з великою доданою вартістю, які представляють суміш ІТ-консалтингу й CAD, проте з невизначеними межами й постійними повтореннями циклу розробки програмного забезпечення.

На основі даних Державної служби статистики України [4] за період 2010–2021 рр. спостерігаємо динамічну позитивну тенденцію у чисельності діючих суб'єктів господарювання у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної із ними діяльності (КВЕД 62.0) (рис. 1).

Варто звернути увагу також та той факт, що за даними, представленими Міністерством цифрової трансформації [5], у 2022 р. в Україні провадили діяльність 2234 ІТ-компанії, з них — 533 сервісні компанії та 1701 продуктова; найбільше продуктових і сервісних компаній розташовано в м. Київ (рис. 2) [6].

Більша частина продуктових компаній функціонують в таких напрямках, як: martech і медіа — 288 компаній, ПЗ для бізнесу й HR — 273 компанії, fintech і insurtech — 171 компанія. Сервісна частина ІТ-сектору займає найбільшу частку, і орієнтовно 80% послуг ІТ компанії експортують.

На рис. 3 подано динаміку сумарного експорту та ІТ-експорту України за період 2010–2022 рр., звідки можемо прослідкувати доволі цікаві тенденції. Зокрема бачимо що величина сумарного експорту коливається, причому причиною її різкого зменшення 2014–2016 рр. були політична та економічна нестабільність в Україні, які спричиняли виникнення низки ризиків та перешкод у діяльності вітчизняних експортоорієнтованих галузей. Однак, діяльність ІТ-компаній за цей самий проміжок часу є доволі ефективною, що, відповідно, відображається перманентному у нарощуванні величини експорту ІТ-послуг.

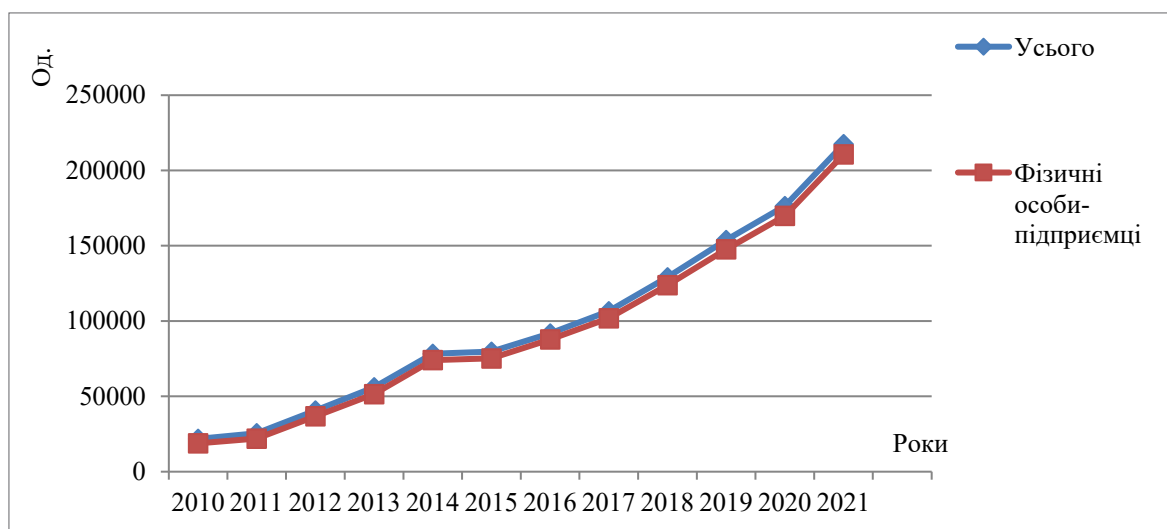


Рис. 1. Динаміка діючих суб'єктів господарювання у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної із ними діяльності за період 2010–2021 рр.

Джерело: розрахунки авторів за даними [4]

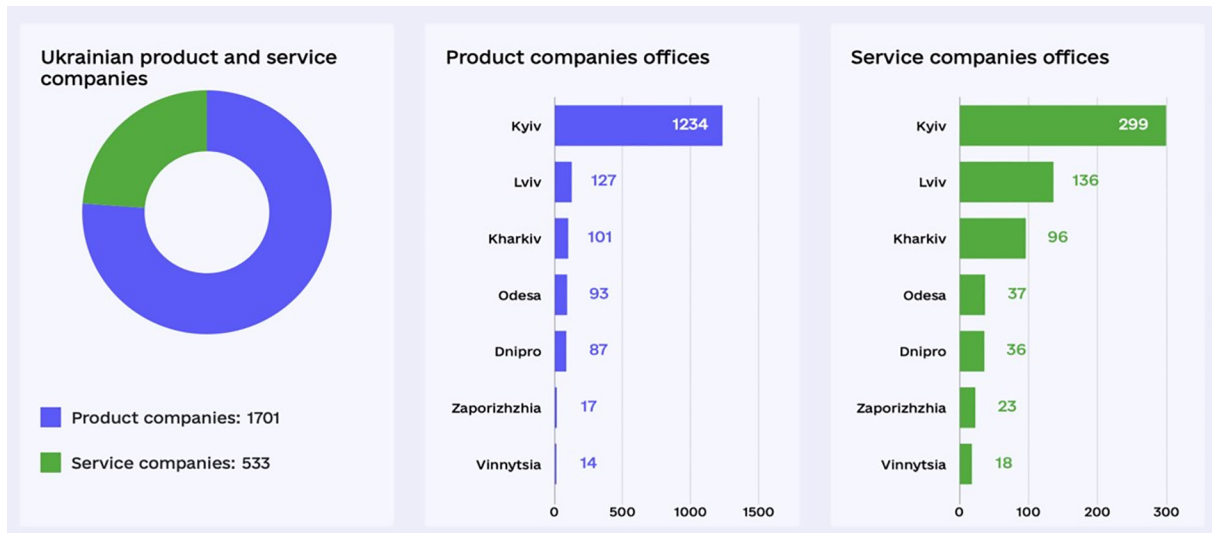


Рис. 2. Розподіл ІТ-компаній на ринку України станом на 2022 р. [6]

В цілому у 2022 р. український експорт, порівняно із 2021 р., скоротився з 80,504 млрд. дол. США до 57,018 млрд. дол. США (на 29,17%), і єдиною сферою, яка продемонструвала зростання, була ІТ. За підсумками 2022 р. ІТ-індустрія забезпечила найбільші за всю історію свого існування валютні надходження до української економіки у сумі \$7,34 млрд. дол. США (експорт ІТ-послуг, порівняно із довоєнним 2021 р., зріс на 5,8%). Такий показник було досягнуто за рахунок того, що з метою підтримки безперервності бізнес-процесів ІТ-компаніями було запроваджено відповідні заходи (наприклад, забезпечено релокацію та легалізацію фахівців), а також за рахунок закінчення роботи над проектами, угоди на виконання яких було укладено у попередні роки. Більша половина валютних надходжень в ІТ-сферу надходить зі Сполучених Штатів, на другому місці перебуває Велика Британія, також вітчизняні ІТ-компанії мають налагоджену ефективну співпрацю з пред-

ставниками Канади, Німеччини, Швеції, Швейцарії, Ізраїлю та ін. країн.

Якщо говорити про частку ІТ-експорту у загальній величині українського експорту, то на рис. 4 подано її динаміку за період 2010–2022 рр.

За результатами виконаних досліджень за період 2010–2022 рр. спостерігаємо стрімке зростання частки ІТ-експорту у загальній величині українського експорту (на 12,27% у 2022 р. порівняно із показником 2010 р.).

На увагу також заслуговує дослідження динаміки частки ІТ-експорту в загальній величині експорту послуг України за період 2010–2022 рр. (рис. 5). Звідси можемо бачити динамічну позитивну зміну досліджуваної величини, зокрема у 2022 р., порівняно із 2010 р., частка ІТ-експорту в загальній величині експорту послуг України зросла на 43,42%.

На основі даних Нацбанку України можемо зазначити, що за останні роки найбільше ІТ-по-

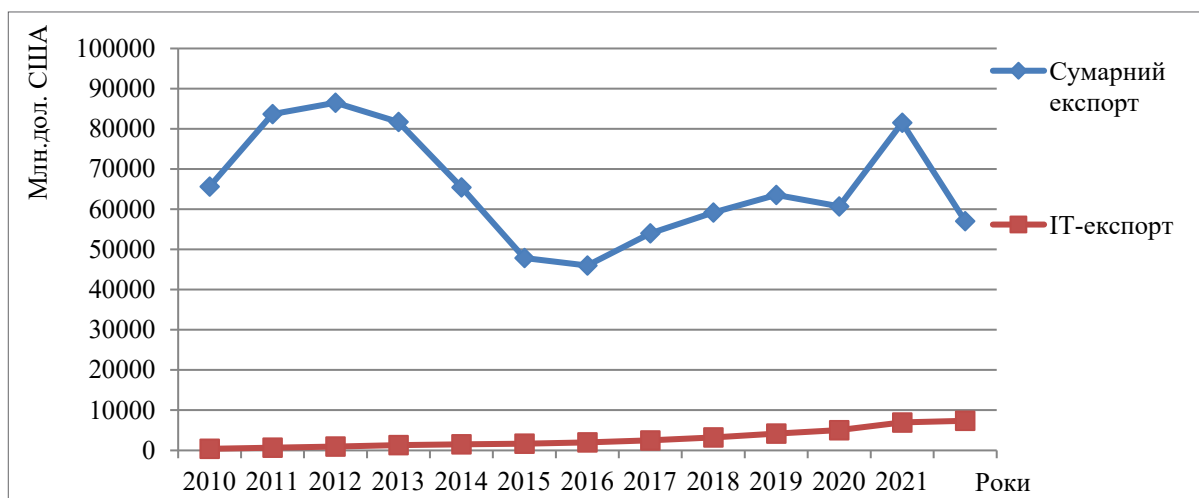


Рис. 3. Динаміка сумарного експорту та ІТ-експорту України за період 2010–2022 рр.

Джерело: розрахунки авторів за даними [7; 8]

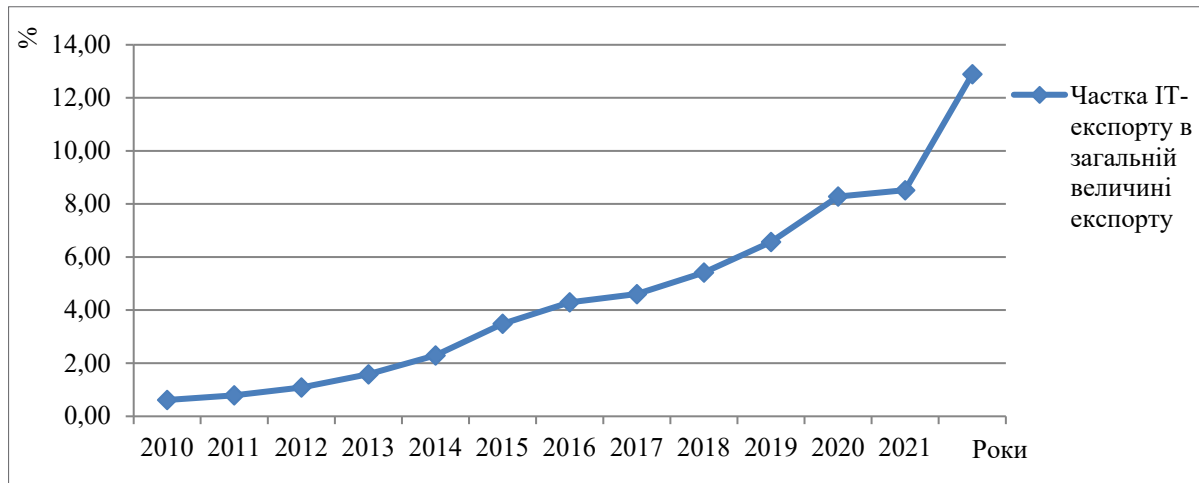


Рис. 4. Динаміка частки ІТ-експорту у загальній величині українського експорту за період 2010–2022 рр.

Джерело: розрахунки авторів за даними [7; 8]

слуги експортувались до США, Мальти, Великої Британії, Кіпру, Ізраїлю, Швейцарії, Німеччини, Естонії, Польщі та Нідерландів [8].

На основі аналітичних даних нами встановлено, що в 2022 р. орієнтовано 20% ІТ-експорту України було забезпечено 5-ма компаніями (рис. 6) [9].

Якщо говорити про кількість найманих працівників у компаніях, які функціонують у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної із ними діяльності (КВЕД 62.0), то за період 2010–2019 рр. ми могли спостерігати її динамічне зростання, «просідання», яке відбулося за період 2019–2021 рр., і воно було зумовлене негативним впливом пандемії на функціонування галузі в цілому (рис. 7).

Що стосується чисельності найманих працівників у фізичних осіб – підприємців, то за період 2010–2021 рр. вона демонструє незначні коливання, зумовлені в основному впливом факторів попиту-пропозиції на вітчизняний ринок праці.

Однак, як вже було згадано вище, враховуючи наявні в Україні безпекові ризики, клієнти вже не так активно розміщують в ній нові проекти, що спричинило скорочення чисельності персоналу в топ-50 ІТ –компаній більше, як на 6 тис. осіб чи на 6,6% (у першому півріччі 2023 р.), мають місце також проблеми із бронюванням персоналу (у топ-50 лише 1,4% спеціалістів заброньовано). Динаміку чисельності спеціалістів топ-25 ІТ-компаній за період 2017–2023 рр. подано на рис. 8 [9].

Із топ-50 позитивну динаміку приросту найму в першому півріччі 2023 р. зберегли лише 15 компаній, причиною чого стали як релокація й легалізація українських спеціалістів за кордоном, які ще в деяких компаній тривають, й загальне зменшення кількості клієнтів та, відповідно, проектів. Станом на вересень 2023 р. практично в 50% ІТ-компаній із топ-50 до 25% української команди перебуває за кордоном, і лише три компанії зберегли всю команду в Україні.

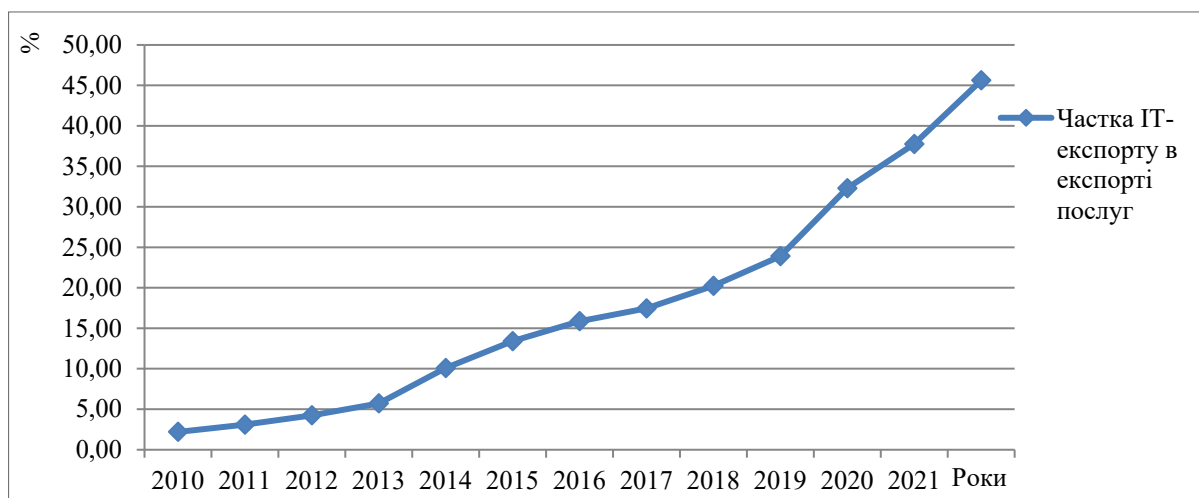


Рис. 5. Динаміка частки ІТ-експорту в загальній величині експорту послуг України за період 2010–2022 рр.

Джерело: розрахунки авторів за даними [7; 8]

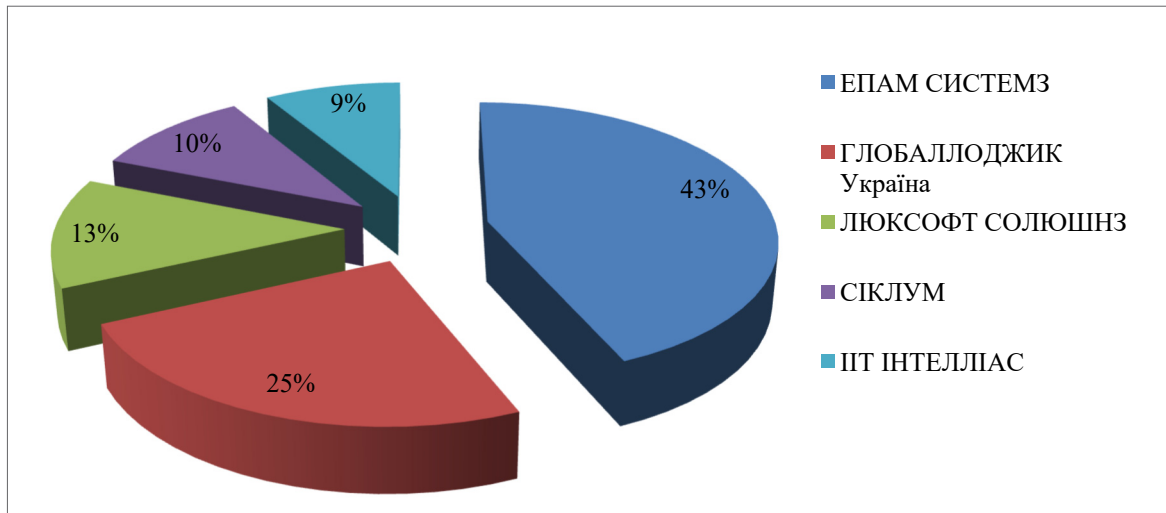


Рис. 6. Частка Топ-5 компаній в ІТ-експорті України станом на 2022 р.

Джерело: побудовано авторами за даними [9]

Значна чисельність ІТ-спеціалістів мають укладені із компаніями угоди, і працюють, як фізичні особи-підприємці (ФОП), сплачуючи самостійно єдиний податок, який повністю залишаються в місцевих бюджетах за місцем реєстрації ФОПів, сприяючи при цьому розвитку регіонів. Станом на лютий 2023 р. в Україні було зареєстровано 271,699 тис. ос. (+13% від 2022 р.), як ФОП, які провадять діяльність в ІТ-сфері.

Варто зазначити, що інформація, надана в дже-релах офіційної статистики та результати опиту-вання, проведені в ІТ-компаніях, відрізняються за оцінкою частки ФОПів серед всіх зайнятих у ІТ-сфері, однак обидва інформаційні джерела

підтверджують той факт, що саме завдяки збіль-шенню чисельності ФОПів відбулося загальне зростання ринку. Проте варто згадати й про той факт, що низка ІТ-компанії вже відхід від роботи з ФОПами й початок співпраці з ІТ-фахівцями в іншій формі. За рік повномасштабної війни (від 24 лютого 2022 р до 23 лютого 2023 р) україн-ськими ІТ-спеціалістами було закрито 2,509 тис. ФОПів (менше 1% від загальної кількості).

Проведене нами дослідження дозволило виокре-мити особливості, з якими стикнувся ІТ-ринок за умов сьогодення:

- відсутність стабільної, прогнозованої та послі-довної системи оподаткування;

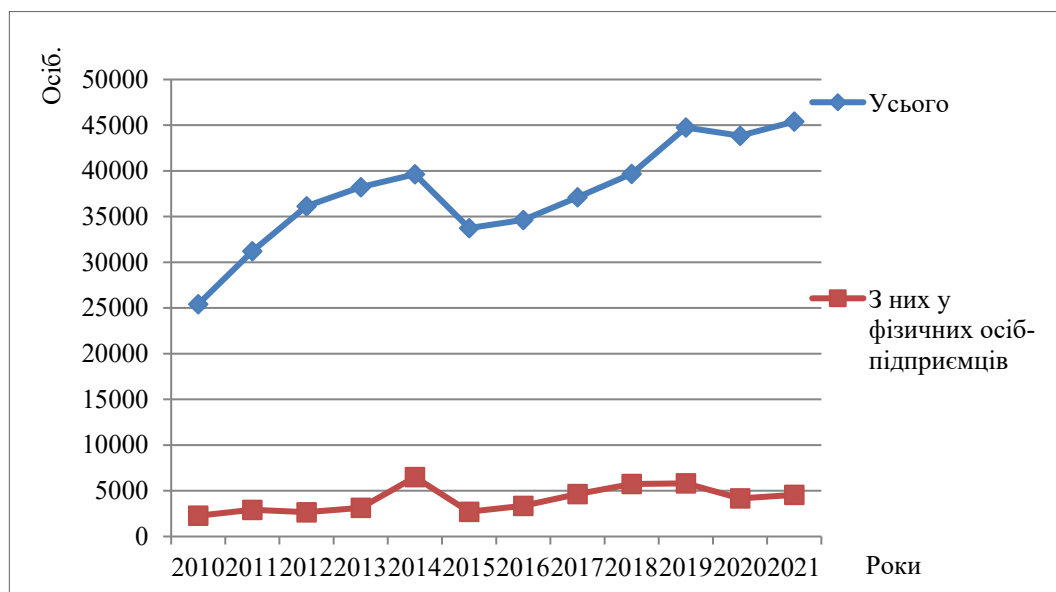


Рис. 7. Динаміка кількості найманих працівників у компаніях, які функціонують у сфері комп'ютерного програмування, консультування та пов'язаної із ними діяльності за період 2010–2021 рр.

Джерело: розрахунки авторів за даними [4]

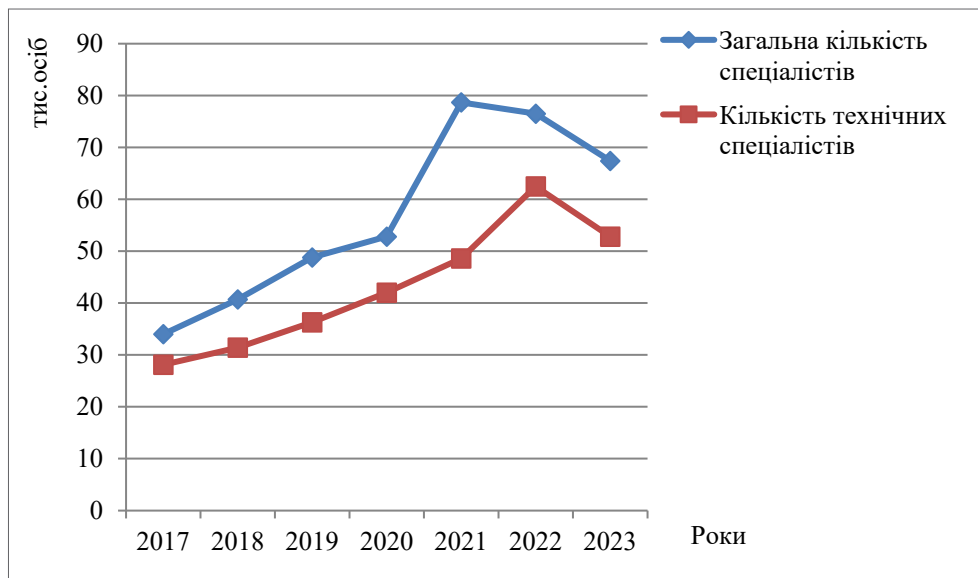


Рис. 8. Динаміка чисельності спеціалістів топ-25 ІТ-компаній за період 2017–2023 рр. [9]

- слабкий правовий захист (а подекуди його повна відсутність) прав інтелектуальної власності та прав інвесторів, в тому числі й іноземних, від неналежної практики державних органів влади;
- повільне вдосконалення телекомунікаційної інфраструктури;
- низький рівень адаптації сучасної освіти до сучасних потреб;
- низький рівень заробітних плат в галузі, порівняно із рівнем заробітних плат іноземних ІТ-компаній, та, як наслідок, вплив інтелектуального капіталу;
- відсутність в умовах війни впорядкованого механізму короткострокових відряджень за кордон для чоловіків, котрі посідають ключові керівні позиції в компаніях, та, як наслідок, зменшення можливостей для залучення нових клієнтів і укладання нових контрактів;
- відсутність повноцінної можливості «бронювання» критичних спеціалістів та ін.

Водночас представники ІТ-ринку доволі активно вливають інвестиції в новітні розробки у сфері кібербезпеки та defense tech. Такі проекти дозволяють на майбутнє створювати унікальні продукти, хоча не забезпечують приріст планових експортних показників ІТ-компаній.

За підсумками 2023 р. й результатами впливу таких чинників, як поступове завершення постковідного цифровізаційного буму, ймовірно продовження воєнних дій та загальне погіршення макроекономічної ситуації Україну й надалі чекатиме

скорочення ІТ-експорту. Зараз ситуація схожа на ту, яку ми спостерігали в кризовому 2014 р., коли ІТ-сектор також продемонстрував падіння на 26%, яке було навіть більшим, аніж зараз. Однак потім мало місце відновлення, яке забезпечило зростання обсягів ІТ-експорту включно до 2020 р.

Можна також напевно стверджувати, що повномірні наслідки війни ми побачимо, коли почнеться стабілізаційний повоєнний період, і будуть відкриті кордони. Чим тривалішими будуть воєнні дії на території України, тим більш негативний наслідок матимуть вони на ІТ-галузь. Оскільки вже в 2023 р., найімовірніше, в ІТ-компаній, завершиться більшість проектів, а залучати нових клієнтів та укладати відповідно нові контракти в умовах війни надзвичайно складно. Тому надзвичайної актуальності набуває створення нової доданої вартості, розширення та поглиблення експертизи, пошук нових стратегій та інтелектуальних рішень для здійснення продажів.

Висновки. У результаті дослідження стає очевидним, що розвиток ІТ-сектору чинить значний вплив на економічні процеси в Україні в цілому. Український ІТ-ринок є надзвичайно привабливим для міжнародних інвесторів, саме тому в регіонах країни динамічно розвиваються ІТ-кластери, і це дозволяє суб'єктам ІТ-бізнесу максимально м'яко реагувати на нові виклики та глобальні зміни. За умови забезпечення лібералізації умов функціонування підприємств ІТ-сектору можна й надалі розраховувати на позитивну динаміку його розвитку.

Література

1. Голидзьбіна А. В., Язвінська Н. В. Особливості сучасного ринку іт-послуг та специфіка просування на ньому. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2017. № 14. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108738> (дата звернення: 01.09.2023).
2. Соловійова І. Розвиток ІТ-ринку України: складнощі, виклики та можливості. *Економічна правда: вебсайт*. 2021. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/30/675491/> (дата звернення: 01.09.2023).
3. Результати дослідження PwC: український ІТ-ринок щорічно зростає, але є ризик стагнації. 2017. URL: <https://www.imena.ua/blog/pwc-about-it-ua/> (дата звернення: 01.09.2023).
4. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2023).
5. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/> (дата звернення: 02.09.2023).
6. Бабак А. Мінцифри нарахувало в Україні понад 2200 ІТ-компаній: скільки з них сервісних і продуктових. *DOU.ua: вебсайт*. 2022. URL: <https://dou.ua/forums/topic/36059/> (дата звернення: 02.09.2023).
7. Knoema: вебсайт. URL: <https://knoema.com/> (дата звернення: 03.09.2023).
8. Сабадашина Ю. Йдемо на спад. DOU проаналізував дані Нацбанку щодо ІТ-експорту й запитав в експертів, коли очікувати зростання (UPD). *DOU.ua: вебсайт*. 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-export-second-quarter-2023/> (дата звернення: 03.09.2023).
9. «Схоже, що це буде перший рік, коли ІТ-індустрія не зростає». Як війна й глобальний ринок впливають на ІТ-експорт України — аналітика й думки експертів. *DOU.ua: вебсайт*. 2023. URL: https://dou.ua/lenta/articles/how-war-effects-it-export/?from=similar_posts (дата звернення: 03.09.2023).
10. Тарасовський Ю. ІТ стало єдиною сферою українського експорту, що зростала у 2022 році. *Forbes Ukraine: вебсайт*. 2023. URL: <https://forbes.ua/news/it-stalo-edinoyu-sferoyu-ukrainskogo-eksportu-yaka-zrostala-u-2022-rotsi-13012023-11072> (дата звернення: 04.09.2023).
11. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2023: мінус 6 тисяч фахівців за пів року, сервісні компанії мають менше клієнтів, продуктові наймають активніше. *DOU.ua: вебсайт*. 2023. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-sum-mer-2023/?from=strichan> (дата звернення: 05.09.2023).
12. Стаджі Д. Фабрика безробітних. Що під час війни відбувається у ІТ-секторі. *Главком: вебсайт*. 2023. URL: <https://glavcom.ua/publications/fabrika-bezrobotnikh-shcho-pid-chas-vijni-vidbuvajetsja-u-it-sektori-949620.html> (дата звернення: 05.09.2023).
13. Тимошенко Н. Ю., Ронський Б. Ю. Проблеми та перспективи розвитку ІТ-індустрії в Україні. *Вісник Мукачівського державного університету «Економіка і суспільство»*. 2018. № 17. С. 384–388.
14. Барвінок В. Сучасні тренди та проблеми іт-сектора в Україні: підготовка та міграція ІТ-фахівців. *Механізм регулювання економіки*. 2020. № 4 (90). С. 90–102.

References

1. Gholydjбина A. V., Jazvinsjka N. V. (2017). Osoblyvosti suchasnoho rynku it-posluzh ta spetsyfika prosuvannia na nomu [Features of the modern market of IT services and the specifics of promotion on it]. *Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy “Kyivskiy politekhnichnyi instytut” — Economic Bulletin of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute”*, 14. Retrieved from <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108738> [in Ukrainian].
2. Solovjova I. (2021). Rozvytok IT-rynku Ukrainy: skladnoshchi, vyklyky ta mozhlyvosti [Development of the IT market of Ukraine: difficulties, challenges and opportunities]. *Ekonomichna pravda: vebsait*. Retrieved from <https://www.epravda.com.ua/columns/2021/06/30/675491/> [in Ukrainian].
3. Rezultaty doslidzhennia PwC: ukrainskyi IT-ryнок shchorichno zrostaie, ale ye ryzyk stahnatsii [The results of the PwC study: the Ukrainian IT market is growing annually, but there is a risk of stagnation]. (2017). Retrieved from <https://www.imena.ua/blog/pwc-about-it-ua/> [in Ukrainian].
4. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from <https://www.ukrstat.gov.ua/> [in Ukrainian].
5. Ofitsiyniy sait Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Ministry of Digital Transformation of Ukraine]. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/> [in Ukrainian].
6. Babak A. (2022). Mintsyfry narakhuvalo v Ukraini ponad 2200 IT-kompanii: skilky z nykh servisnykh i produktovykh [The Ministry of Digital has counted more than 2,200 IT companies in Ukraine: how many of them are service and product]. *DOU.ua: vebsait*. Retrieved from <https://dou.ua/forums/topic/36059/> [in Ukrainian].
7. Knoema. Retrieved from <https://knoema.com/> [in Ukrainian].
8. Sabadashina Yu. (2023). Ydemo na spad. DOU proanalizuvav dani Natsbanku shchodo IT-eksportu y zapytav v ekspertiv, koly ochikuvaty zrostannia (UPD) [We are going into decline. DOU analyzed data from the National Bank on IT exports and asked experts when to expect growth (UPD)]. *DOU.ua: vebsait*. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/news/it-export-second-quarter-2023/> [in Ukrainian].

9. “Skhozhe, shcho tse bude pershyi rik, koly IT-industriia ne zroste”. Yak viina y hlobalnyi rynek vplyvaiut na IT-eksport Ukrainy — analytyka y dumky ekspertiv [“It looks like this will be the first year that the IT industry does not grow.” How the war and the global market affect the IT export of Ukraine — analysis and opinions of experts]. (2023). DOU.ua: vebsait. Retrieved from https://dou.ua/lenta/articles/how-war-effects-it-export/?from=similar_posts [in Ukrainian].

10. Tarasovskyy Ju. (2023). IT stalo yedynoiu sferoiu ukrainskoho eksportu, shcho zrostala u 2022 rotsi [IT became the only sphere of Ukrainian exports that grew in 2022]. Forbes Ukraine: vebsait. Retrieved from <https://forbes.ua/news/it-stalo-edinoyu-sferoyu-ukrainskogo-eksportu-yaka-zrostala-u-2022-rotsi-13012023-11072> [in Ukrainian].

11. Top-50 IT-kompanii Ukrainy, lito 2023: minus 6 tysiach fakhivtsiv za piv roku, servisni kompanii maiut menshe kliientiv, produktovi naimaiut aktyvnishe [Top 50 IT companies of Ukraine, summer 2023: minus 6,000 specialists in six months, service companies have fewer customers, food companies are hiring more actively]. (2023). DOU.ua: vebsait. Retrieved from <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2023/?from=strichan> [in Ukrainian].

12. Stadzhi D. (2023). Fabryka bezrobitnykh. Shcho pid chas viiny vidbuvaietsia u IT-sektori [Factory of the unemployed. What happens in the IT sector during the war]. Hlavkom: vebsait. Retrieved from <https://glavcom.ua/publications/fabrika-bezrobitnikh-shcho-pid-chas-vijni-vidbuvajetsja-u-it-sektori-949620.html> [in Ukrainian].

13. Tymoshenko N. Ju., Ronskyy B. Ju. (2018). Problemy ta perspektyvy rozvytku IT-industrii v Ukraini [Problems and prospects of the development of the IT industry in Ukraine]. *Visnyk Mukachivskoho derzhavnogo universytetu “Ekonomika i suspilstvo” — Bulletin of the Mukachevo State University “Economy and Society”*, 17, 384–388 [in Ukrainian].

14. Barvinok V. (2020). Suchasni trendy ta problemy it-sektora v Ukraini: pidhotovka ta mihratsiia IT-fakhivtsiv [Modern trends and problems of the IT sector in Ukraine: training and migration of IT specialists]. *Mekhanizm rehu-livannia ekonomiky — Mechanism of an Economic Regulation*, 4 (90), 90–102 [in Ukrainian].

Безверхий Костянтин Вікторович

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансового аналізу та аудиту
Державний торговельно-економічний університет*

Bezverkhyy Kostyantyn

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Analysis and Audit
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-8785-1147

Новіков Владислав Володимирович

*здобувач вищої освіти факультету фінансів та обліку
Державного торговельно-економічного університету*

Novikov Vladyslav

*Student of the
State University of Trade and Economics*

ORCID: 0000-0001-6265-2715

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9206

ДІЯЛЬНІСТЬ МІЖНАРОДНИХ АУДИТОРСЬКИХ КОМПАНІЙ В УКРАЇНІ

ACTIVITIES OF INTERNATIONAL AUDITING COMPANIES IN UKRAINE

Анотація. Сьогодні Україна стала невід'ємною частиною світового економічного співтовариства і її статус рівноправного стратегічного партнера стає дедалі важливішим. Діяльність міжнародних аудиторських компаній безпосередньо впливає та відіграє активну роль у національному економічному процесі, який пов'язаний з інтеграцією та координацією національної економіки в міжнародному просторі, зокрема надання аудиторських послуг на вітчизняному ринку. Метою дослідження є аналіз діяльності міжнародних аудиторських компаній в Україні для ідентифікації їхнього впливу на ринок аудиторських послуг. Методологічною базою дослідження є застосування таких методів наукового пізнання: компаративний аналіз, трендовий аналіз, бібліометричний аналіз, графічний метод та метод систематизації й узагальнення. В процесі проведеного дослідження проаналізовано діяльності міжнародних аудиторських компаній в Україні, ідентифіковано їхній вплив на розвиток ринку аудиторських послуг. Здійснено аналіз економічних показників господарської діяльності міжнародних аудиторських фірм, що функціонують в Україні. Виявлено тенденції фінансових показників діяльності міжнародних аудиторських фірм в Україні. З'ясовано конкурентні переваги діяльності міжнародних аудиторських компаній в Україні, а саме: а) гарна репутація та досвід; б) глобальна мережа; в) використання сучасних технологій; г) широкий спектр послуг, які надають; д) підвищені стандарти якості. Водночас встановлено недоліки діяльності міжнародних аудиторських компаній на ринку аудиторських послуг в Україні, зокрема: 1) висока вартість послуг; 2) культурні та мовні різниці; 3) місцева конкуренція; 4) регуляторні обмеження; 5) залежність від міжнародного клієнтського портфеля; 6) питання незалежності та конфлікти інтересів; 7) політичні та економічні ризики; 8) потреба у локальній адаптації.

Ключові слова: аудит, діяльність, міжнародні аудиторські компанії, аудиторські послуги.

Summary. Today, Ukraine has become an integral part of the world economic community, and its status as an equal strategic partner is becoming increasingly important. The activities of international audit companies directly influence and play an active role in the national economic process, which is related to the integration and coordination of the national economy in the international space, in particular, the provision of audit services in the domestic market. The purpose of the study is to analyze the activities of international audit companies in Ukraine to identify their impact on the audit services market. The methodological basis of the research is the application of the following methods of scientific knowledge: comparative analysis, trend analysis, bibliometric analysis, graphic method and method of systematization and generalization. In the course of the

research, the activities of international auditing companies in Ukraine were analyzed, and their influence on the development of the audit services market was identified. An analysis of economic indicators of economic activity of international audit firms operating in Ukraine was carried out. Trends in the financial performance of international audit firms in Ukraine were revealed. The competitive advantages of the activities of international audit companies in Ukraine have been clarified, namely: a) good reputation and experience; b) global network; c) use of modern technologies; d) a wide range of services provided; e) increased quality standards. At the same time, the shortcomings of the activity of international audit companies on the market of audit services in Ukraine were identified, in particular: 1) high cost of services; 2) cultural and linguistic differences; 3) local competition; 4) regulatory restrictions; 5) dependence on the international client portfolio; 6) issues of independence and conflicts of interest; 7) political and economic risks; 8) the need for local adaptation.

Key words: audit, activities, international audit companies, audit services.

Вступ. Сьогодні Україна стала невід’ємною частиною світового економічного співтовариства та набуває все більшого значення як рівноправний стратегічний партнер. Суб’єкти міжнародних аудиторських фірм безпосередньо впливають і відіграють активну роль в національних економічних процесах щодо інтеграції та координації національної економіки у міжнародний простір.

Тенденція концентрації капіталу в сфері аудиту відображена у створенні міжнародних аудиторських фірм, відомих як «Велика четвірка», до яких входять такі міжнародні аудиторські компанії, як: KPMG, PriceWaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst&Young. Також, варто згадати про компанії, які не є членами «Великої четвірки», але займають широкий ринковий сегмент в Україні — BDO, Baker Tilly International, Grant Thornton, Kreston Global, Nexia, RSM, Crowe Global, PKF International Limited.

Використовуючи величезний інтелектуальний потенціал цих провідних світових аудиторських фірм, суб’єкти господарювання національної економіки можуть вирішувати складні аудиторські, фінансові, бухгалтерські, податкові та інвестиційні проблеми, які їм було б неможливо вирішити без залучення кваліфікованих фахівців.

З появою попиту на аудиторські послуги в Україні розпочався процес перетворення аудиту з бухгалтерської професії в один із важливих інститутів системи фінансових послуг — аудиторську діяльність. Ця поступова трансформація професії в інституцію відбувається під впливом суспільних потреб та об’єктивного еволюційного розвитку професії, що супроводжується кристалізацією суб’єктивних екзистенційних елементів таких як: збільшення попиту, зростання соціально-економічного значення аудиторських послуг, забезпечення якості обслуговування та підготовки фахівців, підвищення соціальної відповідальності бізнесу перед суспільством.

Становлення міжнародного законодавства у сфері аудиту, розробка міжнародних та національних стандартів бухгалтерського обліку, кодексів етики і принципів, створення професійних асоціацій, національних та громадських органів нагляду, інспекційних органів і сертифікації аудиторів — всі

ці фактори безпосередньо впливають на формування та розвиток аудиту в Україні, який розпочався з моменту проголошення трансформації національної економіки у ринковий простір.

Проблема. Діяльність міжнародних аудиторських компаній в Україні стрімко розвивається через глобалізацію ринку аудиторських послуг в світі. Вихід на вітчизняний ринок міжнародних аудиторських компаній ставить під загрозу діяльність національних аудиторських компаній, адже їм з кожним роком все важче пристосуватися до нових вимог, які висуваються перед суб’єктами аудиторської діяльності. Саме аналіз діяльності міжнародних аудиторських компаній в Україні міг би виявити їхні конкурентні переваги та слабкі сторони на ринку надання аудиторських послуг.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Останнім часом питання діяльності міжнародних аудиторських компаній в Україні все більше привертають увагу переважно вітчизняних вчених. Так, К. Безверхий та Н. Поддубна [1] розглядають сутність поняття «е-аудит» і надають критичну оцінку щодо практичних та теоретичних підходів до трансформації аудиторської діяльності в контексті сучасних викликів бізнесу. Жукова Т., Єрмоленко К., Плікус І. [2] дослідили сучасні проблеми аудиторських послуг в Україні у контексті їх перспектив розвитку в умовах євроінтеграції. Водночас Н. Мельник та О. Ткачов [4] охарактеризували стан аудиторської діяльності в Україні шляхом її аналізу та стану ринку аудиторських послуг. Колектив авторів К. Назарова, В. Негоденко, В. Міняйло [19] аналізують ринок аудиторських послуг в Україні. Водночас інша група авторів С. Семенова, О. Шпирко та Г. Зябченкова [7] досліджують ринок аудиторських послуг в країнах Європейського Союзу загалом та у ФРН, як члена організації, зокрема. Яструбський М. та Дейнеко К. [17] проаналізували підходи до покращення ефективності діяльності аудиторських компаній в Україні за рахунок оптимізації операційних витрат.

Попри зростання уваги вітчизняних авторів до даної проблематики, варто зазначити, що в наведених вище наукових працях відсутній аналіз діяльності міжнародних аудиторських компаній в Україні, відсутні їх конкурентні переваги та

недоліки, а тому це питання потребує більш глибокого вивчення.

Метою даного дослідження є аналіз діяльності міжнародних аудиторських компаній в Україні для ідентифікації їхнього впливу на ринок аудиторських послуг. Відповідно до поставленої мети, нами сформовані завдання дослідження: 1) проаналізувати економічні показники господарської діяльності міжнародних аудиторських фірм; 2) виявити тенденції фінансових показників діяльності міжнародних аудиторських фірм в Україні; 3) з'ясувати конкурентні переваги діяльності міжнародних аудиторських компаній в Україні; 4) встановити недоліки діяльності міжнародних аудиторських компаній на ринку аудиторських послуг в Україні.

Гіпотезою дослідження є те, що діяльність міжнародних аудиторських компаній в Україні сприяє розвитку найкращої аудиторської практики та передового досвіду, що позитивно впливає на якість фінансової звітності та супутні аудиторські послуги.

Інформаційною базою дослідження є наукові праці українських дослідників з питань діяльності міжнародних аудиторських компаній.

Емпіричною базою забезпечення доказовості теоретичних положень, достовірності висновків та рекомендацій, аналізу відповідних економічних показників, що характеризують господарську діяльність міжнародних аудиторських фірм за 2021–2022 р. стала відкрита фінансова інформація, що наведена у фінансовій звітності 12 найбільших міжнародних аудиторських компаній, які працюють в Україні, зокрема Deloitte, PwC, EY, KPMG, BDO, Baker Tilly International, Grant Thornton, Kreston Global, Nexia, RSM, Crowe Global, PKF International Limited.

Методи дослідження. Використано загальнонаукові й спеціальні методи дослідження процесів та явищ у їхньому взаємозв'язку і розвитку, а саме: при дослідженні економічних показників господарської діяльності міжнародних аудиторських фірм застосовано компаративний аналіз; при виявленні тенденцій фінансових показників діяльності міжнародних аудиторських фірм в Україні використано трендовий аналіз; при виділенні переваг та недоліків діяльності міжнародних аудиторських компаній — аналіз і синтез; для побудови гіпотези дослідження — гіпотетичний метод.

Проведено бібліографічний і бібліометричний аналіз публікацій за даною тематикою, а візуалізацію результатів дослідження здійснено графічним методом, зокрема побудовано таблиці та рисунки. Для формування підсумків результатів дослідження і висновків застосовано метод систематизації та узагальнення.

Результати. Сучасний ринок аудиторських послуг переживає процес злиття, результатом якого

є об'єднання господарюючих суб'єктів, які здійснюють аудиторську діяльність. Певні проблеми у сфері аудиту стримують розвиток аудиторської діяльності та обмежують конкурентоспроможність національних аудиторських фірм по відношенню до іноземних аудиторських компаній, які займають найбільший сегмент вітчизняного ринку аудиторських послуг [4].

Окрім загальнонаціональної конкуренції у сфері аудиту, існує жорстка конкуренція і серед великих міжнародних аудиторських фірм, яка особливо загострилась на національному рівні за останні п'ять років. Дане загострення пов'язано з економічними потрясіннями національної економіки спочатку через карантинні обмеження, а потім через військові дії. Економічні показники господарської діяльності міжнародних аудиторських фірм представлених в Україні за 2021–2022 роки наведено в табл. 1.

За наведеними вище даними (табл. 1) можна побачити, що міжнародні аудиторські фірми розпочали свою діяльність на національному ринку у кінці минулого століття. Аудит став невід'ємною частиною сучасної ринкової економіки з моменту проголошення незалежності України у 1991 році.

Ринок аудиту в Україні останнім часом є заповнений пропозицією послуг, а клієнти стають все більш вимогливими та вимагають меншу вартість послуг. Як результат, національним суб'єктам аудиторської діяльності важко конкурувати з міжнародними аудиторськими компаніями, в першу чергу через недостатність фінансових ресурсів.

Для візуалізації табличних даних та наочного порівняння фінансових показників діяльності міжнародних аудиторських фірм за 2021–2022 роки, побудовано діаграму на рис. 1.

Як видно з діаграми (рис. 1), міжнародна аудиторська фірма EY має найбільший обсяг виручки за 2022 рік, а саме — 346 491 тис. грн і найбільшу суму валюти балансу станом на 31.12.2022—280 642 тис. грн. Водночас при відносно невеликій сумі виручки та сумі балансу, найбільшу суму чистого фінансового результату за 2022 рік (14 153 тис. грн) має аудиторська фірма Baker Tilly International.

Враховуючи процеси діджиталізації та трансформації економічних процесів у цифровий вимір, в Україні постає питання щодо імплементації автоматизованих процесів у процес аудиторської перевірки [17]. Великі аудиторські компанії мають більше можливостей щодо інвестування в програмні забезпечення та розвиток інформаційних систем у порівнянні з малими суб'єктами аудиторської діяльності.

Як результат міжнародні аудиторські фірми замінюють вітчизняні компанії, яким стає все важче залишатися конкурентоспроможними в сучасних умовах [1–2].

Окрім функції незалежної перевірки, щоб залишатися конкурентоспроможними аудиторські

Таблиця 1

Економічні показники господарської діяльності міжнародних аудиторських фірм за 2021–2022 р.

Найменування показників	Найменування міжнародної аудиторської компанії											
	Deloitte	PwC	EY	KPMG	BDO	Baker Tilly International	Grant Thornton	Kreston Global	Nexia	RSM	Crowe Global	PKF International Limited
Обсяг виручки в Україні за 2022 рік, тис. грн	310040	331777	346491	226736	92636	157319	24899	40056	29383	22222	53685	16249
Обсяг виручки в Україні за 2021 рік, тис. грн	335833	359313	407003	265368	135018	199702	30821	3064	27473	21176	50878	25979
Обсяг чистого фінансового результату за 2022 рік, тис. грн	9126	2745	6944	1585	9213	14153	192	6279	425	-2866	888	878
Обсяг чистого фінансового результату за 2021 рік, тис. грн	21442	19915	7657	12582	19996	6449	206	51	1955	318	14	494
Валюта балансу станом на 31.12.2022, тис. грн	195396	136526	280642	196347	117404	97345	6975	19615	19677	16070	27402	11645
Валюта балансу станом на 31.12.2021, тис. грн	110735	92803	237949	149435	112959	68558	6012	16453	16435	23924	25679	9839
Обсяг виручки у світі, млн. \$	59300	45140	45400	34640	12800	4700	7200	3300	5300	8000	1812	792
Кількість працівників в українському представництві (примітно), осіб	500	350	650	500	200	200	142	111	100	100	82	47
Рік заснування в Україні, рік	1993	1993	1991	1992	1993	1999	2006	1995	2003	1994	2009	2006

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 6; 8–16]

фірми змушені розширювати спектр своїх послуг. Щодо якості наданих послуг, то з прийняттям Закону України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність» [5], ринок аудиторських послуг демонструє позитивні тенденції у якісних змінах щодо їх надання.

Міжнародні аудиторські компанії мають кілька конкурентних переваг у своїй діяльності в Україні, які допомагають їм займати провідні позиції на ринку аудиторських послуг. Наведемо окремі з них:

1. Гарна репутація та досвід. Міжнародні аудиторські компанії часто мають довгий і визнаний світовою спільнотою досвід у сфері аудиту та консалтингу. Це сприяє підвищенню рівня довіри клієнтів до їхніх послуг.

2. Глобальна мережа. Міжнародні аудиторські компанії зазвичай мають широкую глобальну мережу підрозділів та фахівців, які можуть надавати клієнтам доступ до інтернаціональних ресурсів і знань. Це особливо важливо для бізнесів, які мають міжнародні операції.

3. Використання сучасних технологій. Міжнародні аудиторські компанії активно впроваджують сучасні технології та програмне забезпечення для підвищення ефективності і точності аудиту. Це може включати в себе використання штучного інтелекту, аналітики даних та автоматизованих систем аудиту.

4. Широкий спектр послуг, які надають міжнародні аудиторські компанії. Міжнародні аудиторські компанії часто пропонують не лише аудит, а й

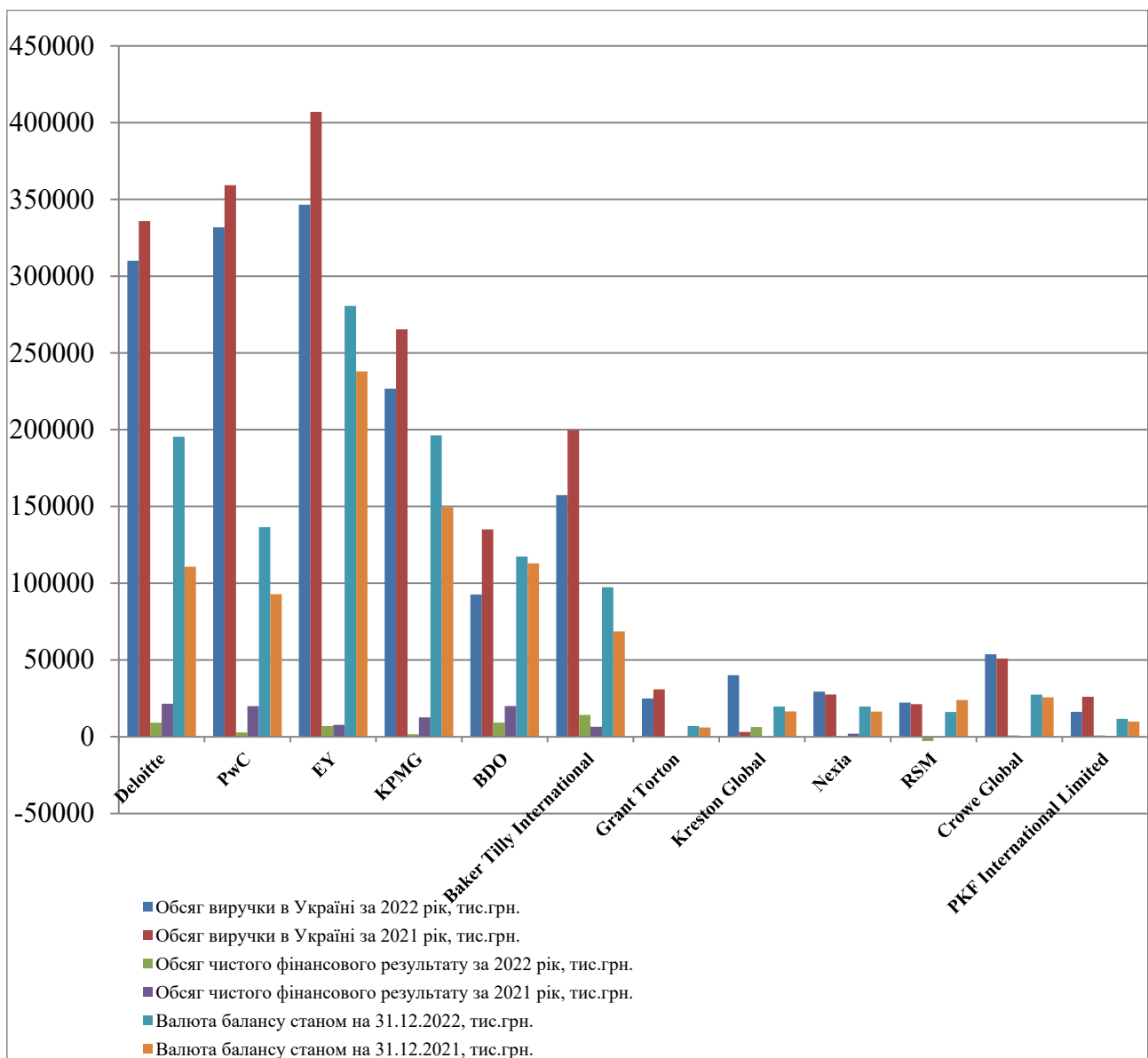


Рис. 1. Тенденції фінансових показників діяльності міжнародних аудиторських фірм в Україні за 2021–2022 рр.

Джерело: розроблено авторами на основі [3; 6; 8–16]

консалтингові послуги, що допомагають клієнтам у вдосконаленні їхніх фінансових процесів, управлінських стратегій та ризиків.

5. Підвищені стандарти якості. Міжнародні аудиторські компанії зазвичай дотримуються високих стандартів якості та незалежності, що може забезпечити додатковий рівень впевненості клієнтів у відповідності їхніх фінансових звітів і діяльності регуляторним вимогам.

В Україні також існують місцеві аудиторські компанії, які мають свої конкурентні переваги, такі як глибоке розуміння внутрішніх ринків та більший фокус на індивідуальних потребах клієнтів. Крім того, локальні компанії можуть бути меншими та більш гнучкими в укладанні угод та встановленні відносин з клієнтами.

Окрім конкурентних переваг, діяльність міжнародних аудиторських компаній в Україні має певні недоліки:

1. Висока вартість послуг. Міжнародні аудиторські компанії зазвичай встановлюють високі тарифи за свої аудиторські та консалтингові послуги, що може бути обмежувальним фактором для багатьох місцевих підприємств, особливо для малих та середніх.

2. Культурні та мовні різниці. Робота з міжнародними аудиторськими компаніями може викликати труднощі через культурні та мовні бар'єри. Ефективна комунікація та розуміння місцевих клієнтів можуть бути важким завданням.

3. Місцева конкуренція. Україна має багато місцевих аудиторських компаній, які знають місцевий ринок і можуть конкурувати з міжнародними аудиторськими компаніями на рівних умовах. Це може створювати тиск на ціни та якість послуг.

4. Регуляторні обмеження. Україна має свою власну систему регулювання аудиторської діяльності, яка може мати власні вимоги та обмеження. Міжнародні аудиторські компанії повинні відповідати місцевим правилам та нормативам, що може ускладнювати їхню роботу.

5. Залежність від міжнародного клієнтського портфеля. Часто міжнародні аудиторські компанії мають значний обсяг міжнародних клієнтів і їхній успіх може бути сильно залежним від стану світової економіки та геополітичних факторів.

6. Питання незалежності та конфлікти інтересів. Великі міжнародні аудиторські компанії можуть стикатися з питаннями щодо незалежності і можливих конфліктів інтересів, особливо коли вони обслуговують кілька клієнтів в одній галузі або діють на багатьох ринках.

7. Політичні та економічні ризики. Україна може бути піддана політичним й економічним турбуленціям, що може вплинути на стабільність

і безпеку бізнес-середовища для міжнародні аудиторську компаній та їхніх клієнтів.

8. Потреба у локальній адаптації. Для успішної роботи в Україні міжнародні аудиторські компанії можуть потребувати локальної адаптації своїх методів та підходів до аудиту і консалтингу щоб враховувати особливості місцевого ринку.

Загалом, діяльність міжнародних аудиторських компаній в Україні має свої виклики та обмеження і вони повинні бути готові адаптуватися до місцевих умов та конкуренції, а також враховувати культурні, юридичні й економічні особливості ринку України. Всі вищевказані фактори враховуються клієнтами при виборі аудиторської компанії і вони можуть обирати міжнародні або місцеві компанії в залежності від своїх конкретних потреб й обставин.

Аудиторські фірми вже не просто надають аудиторські, бухгалтерські та консалтингові послуги, вони охоплюють всі сфери економічної діяльності національних суб'єктів господарювання і є невід'ємною частиною національних економічних процесів. Як результат, необхідно розвивати інституційний потенціал України на основі вдосконалення нормативно-правової бази відповідно до міжнародних та європейських стандартів, що є одним із найактуальніших завдань сьогодення.

Висновки і перспективи подальших досліджень. В процесі проведеного дослідження проаналізовано діяльність міжнародних аудиторських компаній в Україні, ідентифіковано їхній вплив на розвиток ринку аудиторських послуг. Здійснено аналіз економічних показників господарської діяльності міжнародних аудиторських фірм, що функціонують в Україні. Виявлено тенденції фінансових показників діяльності міжнародних аудиторських фірм в Україні. З'ясовано конкурентні переваги діяльності міжнародних аудиторських компаній в Україні, а саме: а) гарна репутація та досвід; б) глобальна мережа; в) використання сучасних технологій; г) широкий спектр послуг, які надають міжнародні аудиторські компанії; г) підвищені стандарти якості. Водночас встановлено недоліки діяльності міжнародних аудиторських компаній на ринку аудиторських послуг в Україні, зокрема: 1) висока вартість послуг; 2) культурні та мовні різниці; 3) місцева конкуренція; 4) регуляторні обмеження; 5) залежність від міжнародного клієнтського портфеля; 6) питання незалежності та конфлікти інтересів; 7) політичні та економічні ризики; 8) потреба у локальній адаптації.

Перспективами подальших досліджень є аналіз діяльності вітчизняних аудиторських компаній на ринку аудиторських послуг з метою визначення можливості їх конкурування з міжнародними.

Література

1. Безверхий К., Поддубна Н. Аудит у цифровій економіці. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2022. № 4. С 81–90. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(123\)07](https://doi.org/10.31617/3.2022(123)07).
2. Жукова Т., Єрмоленко К., Плікус І. Сучасні проблеми аудиторських послуг в Україні. *Вісник СумДУ, Серія Економіка*. 2020. № 1. С. 86–92. doi: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.1-09>.
3. Звітність ЕУ в Україні. Ernst & Young Global Limited. URL: https://www.ey.com/uk_ua/ey-ukraine-s-reporting (дата звернення: 27.09.2023).
4. Мельник Н., Ткачов О. Сучасний стан аудиторської діяльності в Україні. *Облік, оподаткування і контроль: теорія та методологія*. 2018. С. 161–163. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33104/1/161.PDF> (дата звернення: 27.09.2023).
5. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність : Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> (дата звернення: 27.09.2023).
6. Річна фінансова звітність «Делойт» в Україні. Делойт Туш Томацу Лімітед. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/financial-statements.html> (дата звернення: 27.09.2023).
7. Семенова С., Шпирко О., Зябченкова Г. Професійні організації на ринку аудиторських послуг ФРН. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2023. № 1 (126). С. 70–88. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(126\)09](https://doi.org/10.31617/3.2023(126)09).
8. Фінансова звітність компанії Baker Tilly International. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/30373906/finances?current_year=2022 (дата звернення: 27.09.2023).
9. Фінансова звітність компанії BDO. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/20197074/finances?current_year=2022 (дата звернення: 27.09.2023).
10. Фінансова звітність компанії Crowe Global. URL: https://clarity-project.info/edr/36694398/finances?current_year=2022 (дата звернення: 27.09.2023).
11. Фінансова звітність компанії Grant Thornton. URL: <https://www.grantthornton.ua> (дата звернення: 27.09.2023).
12. Фінансова звітність компанії KPMG. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/31032100/finances?current_year=2022 (дата звернення: 27.09.2023).
13. Фінансова звітність компанії Kreston Global. URL: https://clarity-project.info/edr/22022137/finances?current_year=2022 (дата звернення: 27.09.2023).
14. Фінансова звітність компанії Nexia. URL: <https://nexia.dk.ua/pro-kompaniiu> (дата звернення: 27.09.2023).
15. Фінансова звітність компанії PKF International Limited. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/34619277> (дата звернення: 27.09.2023).
16. Фінансова звітність компанії Pw C. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/21603903/finances?current_year=2022 (дата звернення: 27.09.2023).
17. Фінансова звітність компанії RSM. URL: https://clarity-project.info/edr/21500646/finances?current_year=2022 (дата звернення: 27.09.2023).
18. Яструбський М., Дейнеко К. Покращення ефективності діяльності аудиторських компаній за рахунок оптимізації операційних витрат. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 22. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-31>.
19. Назарова К., Негоденко В., Міняйло В. Ринок аудиторських послуг в Україні. *Товари і ринки*. 2021. № 4. С. 4–15. doi: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021\(40\)01](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021(40)01).

References

1. Bezverkhyy K., Poddubna N. (2022). Audyty u tsyfrovii ekonomitsi [Audit in the digital economy]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, 4, 81–90. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2022\(123\)07](https://doi.org/10.31617/3.2022(123)07) [in Ukrainian].
2. Zhukova T., Yermolenko K., Plikus I. (2020). Suchasni problemy audytorskykh posluh v Ukraini [Modern problems of audit services in Ukraine]. *Visnyk SumDU, Seriya Ekonomika*, 1, 86–92. doi: <https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.1-09> [in Ukrainian].
3. Zvitnist EY v Ukraini. Ernst & Young Global Limited. URL: https://www.ey.com/uk_ua/ey-ukraine-s-reporting [in Ukrainian].
4. Melnyk N., Tkachov O. (2018). Suchasnyi stan audytorskoj diialnosti v Ukraini [The current state of audit activity in Ukraine]. *Oblik, opodatkuvannia i kontrol: teoriia ta metodolohiia*, 161–163. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/33104/1/161.PDF> [in Ukrainian].
5. Pro audyt finansovoi zvitnosti ta audytorsku diialnist : Zakon Ukrainy vid 21.12.2017 № 2258-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19#Text> [in Ukrainian].
6. Richna finansova zvitnist “Deloit” v Ukraini. Deloit Tush Tomatsu Limited. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages/about-deloitte/articles/financial-statements.html> [in Ukrainian].
7. Semenova S., Shpyrko O., Ziabchenkova H. (2023). Profesiini orhanizatsii na rynku audytorskykh posluh FRN [The market of audit services of the Federal Republic of Germany]. *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, parvo*, 1 (126), 70–88. doi: [https://doi.org/10.31617/3.2023\(126\)09](https://doi.org/10.31617/3.2023(126)09) [in Ukrainian].

8. Finansova zvitnist kompanii Baker Tilly International. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/30373906/finances?current_year=2022 [in Ukrainian].
9. Finansova zvitnist kompanii BDO. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/20197074/finances?current_year=2022 [in Ukrainian].
10. Finansova zvitnist kompanii Crowe Global. URL: https://clarity-project.info/edr/36694398/finances?current_year=2022 [in Ukrainian].
11. Finansova zvitnist kompanii Grant Thornton. URL: <https://www.grantthornton.ua> [in Ukrainian].
12. Finansova zvitnist kompanii KPMG. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/31032100/finances?current_year=2022 [in Ukrainian].
13. Finansova zvitnist kompanii Kreston Global. URL: https://clarity-project.info/edr/22022137/finances?current_year=2022 [in Ukrainian].
14. Finansova zvitnist kompanii Nexia. URL: <https://nexia.dk.ua/pro-kompaniiu> [in Ukrainian].
15. Finansova zvitnist kompanii PKF International Limited. URL: <https://clarity-project.info/tenderer/34619277> [in Ukrainian].
16. Finansova zvitnist kompanii Pw C. Clarity Project. URL: https://clarity-project.info/edr/21603903/finances?current_year=2022 [in Ukrainian].
17. Finansova zvitnist kompanii RSM. URL: https://clarity-project.info/edr/21500646/finances?current_year=2022 [in Ukrainian].
18. Iastrubskiy M., Deineko K. (2022). Pokrashchennia efektyvnosti diialnosti audytorskykh kompanii za rakhunok optymizatsii operatsiinykh vytrat [Improving the efficiency of audit companies due to the optimization of operational costs]. *Ekonomika ta suspilstvo*. 22. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-31> [in Ukrainian].
19. Nazarova K., Negodenko V., Minjajlo V. (2021). Rynok audytorskykh poslug v Ukraini [Audit services market in Ukraine]. *Tovary i rynky*, 4, 4–15. doi: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021\(40\)01](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2021(40)01) [in Ukrainian].

Кириллов Олександр Олегович

аспірант

Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Kyryllov Oleksandr

Postgraduate Student of the

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID: 0009-0000-3770-0156

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9163

АСОЦІАТИВНІ ПРАВИЛА ЯК ІНСТРУМЕНТ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ПОМИЛОК У БУХГАЛТЕРСЬКОМУ ОБЛІКУ

ASSOCIATIVE RULES AS A TOOL FOR IDENTIFYING ACCOUNTING ERRORS

Анотація. У сучасному світі, де ефективне управління фінансовими ресурсами є вирішальним фактором для успішного функціонування підприємств, бухгалтерський облік стає необхідною складовою. Точність бухгалтерського обліку господарських операцій визнається не лише з погляду внутрішнього управління, але й для збереження стабільності та репутації суб'єкта господарювання на ринку. Помилки у бухгалтерському обліку можуть призвести до серйозних фінансових проблем, тому виявлення та корекція цих помилок є важливим завданням для професійних бухгалтерів і аудиторів. Існують ситуації, коли помилки можуть залишитися непоміченими через обсяг і складність облікової інформації. Асоціативні правила, засновані на аналізі облікових даних, можуть допомогти вирішити цю проблему.

Стаття має на меті розглянути сучасні алгоритми пошуку асоціативних правил, проаналізувати їх застосування у бухгалтерському обліку конкретного підприємства. Результати дослідження показують, що пошук асоціативних правил є ефективним інструментом для ідентифікації помилок у бухгалтерському обліку, допомагаючи забезпечити точність та надійність облікової інформації.

Аналіз асоціативних правил для облікових даних ПрАТ «КиївХліб» дозволяє виділити два важливі аспекти, які варто враховувати при внутрішньому аудиті господарської діяльності цього підприємства. Першим з них є бухгалтерські помилки, які можуть включати несумісність операцій та використання неіснуючих рахунків. Другим важливим аспектом є сумнівні господарські операції, які можуть бути потенційно ризикованими і вимагати додаткової перевірки та уваги з боку служб внутрішнього аудиту. Крім того, необхідно враховувати можливість випадкового співпадиння облікових даних, оскільки це може призвести до недостовірних висновків і викривлення результатів бухгалтерського обліку.

У статті вказується можливість автоматизації процесу виявлення помилок та контролю облікових даних у режимі реального часу за допомогою асоціативних правил. Підкреслюється, що ці правила можуть бути налаштовані під конкретні потреби підприємства, роблячи їх універсальним інструментом для різних сфер економічної діяльності.

Стаття також вказує на перспективність адаптації нечітких множин для обробки облікової інформації у бухгалтерському обліку, особливо в ситуаціях з низьким рівнем точності даних. Для ефективного використання нечітких множин у сфері бухгалтерського обліку важливо мати відповідні знання та розуміння цих методів, а також враховувати особливості функціонування підприємства.

Ключові слова: бухгалтерський облік, інтелектуальний аналіз даних, афінитивний аналіз, асоціативні правила, бухгалтерські помилки, господарські операції.

Summary. In the modern world, where effective management of financial resources is a crucial factor for the successful operation of enterprises, accounting becomes an essential component. The accuracy of accounting for economic transactions is recognized not only from the perspective of internal management but also for maintaining the stability and reputation of a business entity in the market. Errors in accounting can lead to serious financial problems, so the detection and correction of these errors are important tasks for professional accountants and auditors. There are situations where errors can go unnoticed due to the volume and complexity of accounting information. Associative rules based on the analysis of accounting data can help address this issue.

This article aims to explore contemporary algorithms for discovering associative rules and analyze their application in the accounting of a specific enterprise. The research results indicate that the search for associative rules is an effective tool for identifying errors in accounting, helping to ensure the accuracy and reliability of accounting information.

The analysis of associative rules for accounting data of Kyivklib highlights two important aspects to consider in internal auditing of the company's economic activities. The first is accounting errors, which may include incompatible transactions and the use of non-existent accounts. The second important aspect is questionable economic transactions, which may be potentially risky and require additional scrutiny and attention from internal audit services. Additionally, the possibility of accidental coincidences in accounting data should be considered, as this can lead to unreliable conclusions and distort the results of accounting.

The article mentions the possibility of automating the process of error detection and control of accounting data in real-time using associative rules. It emphasizes that these rules can be tailored to the specific needs of the enterprise, making them a versatile tool for various sectors of economic activity.

The article also highlights the potential for adapting fuzzy sets for processing accounting information, especially in situations with low data accuracy. To effectively use fuzzy sets in accounting, it is important to have the relevant knowledge and understanding of these methods, as well as consider the specific functioning of the enterprise.

Key words: accounting, data mining, affinity analysis, association rules, accounting errors, business transactions.

Постановка проблеми. У сучасних умовах бухгалтерський облік є важливою складовою ефективного функціонування підприємств. Помилки у бухгалтерському обліку можуть призвести до серйозних фінансових проблем, що негативно впливають на стабільність та репутацію підприємства. Тому виявлення та корекція цих помилок є актуальним завданням для бухгалтерів і аудиторів.

Однак існують випадки, коли помилки у бухгалтерському обліку можуть залишитися непоміченими через обсяг і складність фінансової інформації. В таких випадках важливо мати ефективні інструменти для ідентифікації цих помилок. Одним з таких інструментів виявлення помилок виступає пошук асоціативних правил.

Асоціативні правила, які базуються на відкритті взаємозв'язків із великої кількості фінансових даних, вже успішно використовуються в різних галузях для розробки управлінських рішень, виявленні нетривіальних зв'язків та прогнозування. Процес пошуку асоціативних правил між різними господарськими операціями може виявитися потужним інструментом для виявлення та прогнозування помилок у бухгалтерському обліку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних вчених підтверджує дискусійність питання щодо використання методики пошуку асоціативних правил у різних сферах економічної діяльності.

Теоретичні аспекти застосування асоціативних правил висвітлені в працях вітчизняних науковців: А. М. Кобиліна [1], Т. О. Савчука та Н. В. Приймака [4], В. Ф. Ситника та М. Т. Краснюка [5], О. І. Черняка [6].

Є. В. Левус, Ю. В. Нечипір, Ю. В. Полин'як [3] стверджують, що компаніям важливо знайти найкращий спосіб не просто виявляти приховані закономірності та взаємозв'язки у них, але й отримувати інформацію в режимі реального часу, в результаті чого швидко приймати управлінські рішення, основані на якісних даних. Алгоритми

для знаходження асоціативних правил стали одним з найпопулярніших існуючих методів для виявлення закономірностей у даних.

На думку І. І. Коваленко, Є. О. Давиденко та А. В. Шведа [2], для обробки великих масивів неструктурованих даних в останні роки широко використовуються методи пошуку асоціативних правил, які дозволяють виявляти нові закономірності типу «якщо умова, то наслідок». Найпростіший алгоритм пошуку асоціативних правил розглядає всі можливі комбінації умов та наслідків, оцінює для них підтримку та достовірність, а потім виключає всі асоціації, що не задовольняють заданим обмеженням.

Пауль Альпар та Свен Вінкельстретер [7] зазначають, що використання інтелектуального аналізу даних у бухгалтерському обліку дозволяє виявити закономірності, які можуть бути представлені у вигляді асоціативних правил. Відхилення від виявлених закономірностей можуть бути визнані як бухгалтерські помилки, тобто порушення якості облікових даних, які обов'язково повинні перевірятися професійними бухгалтерами та аудитором.

Незважаючи на значну кількість досліджень щодо особливостей використання асоціативних правил у структурі фінансових даних, процес адаптації методики пошуку асоціативних правил до вимог бухгалтерського обліку залишається недостатньо проаналізованим.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Мета статті полягає у розкритті потенційних переваг пошуку асоціативних правил у сфері бухгалтерського обліку. Зазначена мета обумовлює постановку та вирішення наступних завдань:

- розглянути сучасні алгоритми пошуку асоціативних правил;
- проаналізувати процес пошуку асоціативних правил у сфері бухгалтерського обліку конкретного підприємства;
- за допомогою сформованих асоціативних правил виявити можливі бухгалтерські помилки

та сумнівні господарські операції суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу. Сукупність облікових даних може містити нетривіальні логічні закономірності, які необхідно виявити (наприклад, ідентифікацію можливих помилок, а також оцінку ймовірності шахрайства в бухгалтерському обліку). Для вирішення поставленої проблеми використовується афінитивний аналіз, метою якого є виявлення взаємозв'язку між спільними подіями.

Зміст афінитивного аналізу полягає у виявленні взаємозв'язків між різними подіями, зокрема у встановленні правил, які дозволяють кількісно описати взаємозв'язок між двома або більше подіями. Наведені закономірності називаються асоціативними правилами (association rules).

Методика пошуку асоціативних правил ідентифікує усі асоціації, які задовольняють обмеженням на підтримку і достовірність, які накладаються користувачами. Це призводить до необхідності розглядати велику кількість асоціацій, а це неможливо реалізувати в рамках ручної обробки облікової інформації. Кількість правил бажано зменшити таким чином, щоб проаналізувати тільки найбільш значущі з них.

В процесі пошуку асоціативних правил може виконуватися виявлення всіх асоціацій, підтримка й вірогідність для яких перевищують заданий користувачем мінімум. Найпростіший алгоритм пошуку асоціативних правил розглядає всі можливі комбінації умов і наслідків, оцінює для них підтримку й вірогідність, а потім виключає всі асоціації, які не задовольняють заданим обмеженням [2, с. 51].

В процесі генерації асоціативних правил широко використовуються методики, які дозволяють зменшити кількість асоціацій, які необхідно проаналізувати. Одним з найбільш поширених є методика, яка базується на виявленні частих наборів, коли аналізуються лише ті асоціації, що зустрічаються досить часто [14, с. 415].

Асоціативні правила в аналізі облікових даних вказують на приховані зв'язки між різними елементами даних, які спільно зустрічаються. Один з найвідоміших алгоритмів для пошуку асоціативних правил — це алгоритм Apriori. Його можна використовувати в бухгалтерському обліку для виявлення взаємозалежностей між різними господарськими операціями.

Основна ідея алгоритму Apriori полягає в тому, щоб знаходити часті набори елементів у даних і використовувати їх для генерації асоціативних правил.

Алгоритм Apriori перебирає всі можливі комбінації елементів, щоб знайти часті набори елементів. Він починає з наборів з одного елемента, а потім поступово збільшує довжину наборів. Для визначення того, які набори елементів є частими, використовується порогове значення підтримки. Це значення вказує, яка частка даних має містити

даний набір елементів, щоб він вважався частим. Набори елементів, що не задовольняють порогове значення, виключаються.

Після генерації кандидатів, алгоритм Apriori перевіряє, які з них задовольняють порогове значення підтримки. Цей процес вимагає проходження через вхідні дані для підрахунку кількості входжень кожного кандидата. Після знаходження частих наборів елементів, алгоритм Apriori використовує їх для генерації асоціативних правил. Правила генеруються шляхом розбиття частого набору на всі можливі підмножини і створення правила між цими підмножинами та їхніми комплементами.

Алгоритм Apriori ефективний для знаходження асоціативних правил, але може вимагати значних програмних потужностей для великих наборів даних через потребу у значному переборі комбінацій. Існують також модифікації алгоритму, які покращують його ефективність, наприклад, FP-Growth (модифікація алгоритму Apriori), який використовує структуру дерева для швидкого пошуку асоціативних правил.

Розглянемо процес пошуку асоціативних правил та ідентифікації можливих помилок у структурі бухгалтерської документації на прикладі ПрАТ «КиївХліб».

ПрАТ «КиївХліб» є однією з найбільших хлібопекарських компаній в Україні. Підприємство спеціалізується на виробництві хлібобулочних виробів та продуктів харчування. ПрАТ «КиївХліб» є однією з провідних учасниць українського ринку хлібопродуктів. Необхідно виявити нетривіальні асоціативні правила оплати рахунків з контрагентами, а також ідентифікувати можливі помилки або сумнівні транзакції, які можуть перебувати у базі облікових даних.

При побудові асоціативних правил використовуються два базових елементи (кожен елемент повинен бути дискретною величиною):

- ідентифікатор транзакції (поле, що визначає подію, які відбулися одночасно);
- елемент транзакції (характеристика поля, яка притаманна події).

Для побудови асоціативних правил скористаємося програмним продуктом Loginom Studio, в якому реалізовано алгоритм FP-Growth.

База облікових даних ПрАТ «КиївХліб» містить 200 транзакцій, зроблених суб'єктом господарювання протягом 2022 року. Тому при формуванні асоціативних правил необхідно скористатися двома базовими умовами:

- транзакція — ID документу, елемент — найменування товарів або послуг;
- транзакція — кредит рахунку, елемент — найменування товарів або послуг.

Асоціативні правила формуються лише у деякій кількості всіх транзакцій. Для того щоб транзакція увійшла в множину, вона повинна відобража-

тися у вхідній вибірці кількість разів, більше за мінімальну підтримку і менше за максимальну.

Мінімальна та максимальна достовірність — це відсоткове відношення кількості транзакцій, що містять усі елементи, які входять у асоціативне правило, до загальної кількості транзакцій.

Виявлення нетривіальних асоціативних правил — одне з головних завдань при обчисленні асоціативних залежностей. Для того, щоб отримати дійсно цікаві залежності, потрібно використовувати наступні емпіричні правила:

1. Зменшення мінімальної підтримки призводить до того, що збільшується кількість потенційно цікавих правил, проте це потребує суттєвих обчислювальних ресурсів. Одним із обмежень зменшення межі мінімальної підтримки є те, що надто маленька підтримка правила робить його статистично незначущим.

2. Зменшення порога достовірності також призводить до збільшення кількості правил. Значення мінімальної достовірності має бути занадто маленьким, оскільки цінність правила з достовірністю 5% настільки мала, що його включати не можна.

3. Якщо значення верхньої межі підтримки має надто велике значення, то у правилах основну частину становитимуть об'єкти з найбільшою частотою. При такому розкладі неможливо зменшити мінімальний поріг підтримки до того значення, у якому можуть з'являтися цікаві правила. Причиною цього є величезна кількість правил і, як наслідок, нестача системних ресурсів.

Варіюючи верхньою та нижньою границею підтримки та достовірності, а також параметром максимальної потужності, можна позбутися від очевидних і нецікавих закономірностей. Як наслідок, правила, що генеруються алгоритмом, набувають наближеного до реальності вигляду.

В програмному середовищі Loginom Studio для відображення побудови асоціативних правил використовується три базових візуалізатори: популярні набори, асоціативні правила, практичне використання правил.

На рис. 1 відображено популярні набори для умови «транзакція — ID документу, елемент — найменування товарів або послуг».

Популярні набори (або множини, що часто зустрічаються) — це множини, що складаються з одного і більше елементів, які найбільш часто зустрічаються в транзакціях одночасно. Отже, в результаті використання алгоритму FP-Growth було ідентифіковано 52 популярних набори, які повністю відповідають умовам мінімальною підтримки та довіри.

Побудовані асоціативні правила для умови «транзакція — ID документу, елемент — найменування товарів або послуг» представлено на рис. 2.

За результатами аналізу було ідентифіковано 20 асоціативних правил, для перевірки яких використовуються наступні показники: підтримка (support), довіра (confidence) та ліфт (lift).

Прикладом практичного використання зазначених показників є інтерпретація правила № 13:

12 Itemset ID	12 Power	9.0 Support	ab Найменування	ab Найменування
1	1	0,24	Борошно	<null>
2	1	0,24	Цукор	<null>
3	2	0,24	Борошно	Цукор
4	1	0,24	Сіль	<null>
5	2	0,24	Борошно	Сіль
6	2	0,24	Цукор	Сіль
7	1	0,24	Масло	<null>
8	2	0,24	Борошно	Масло
9	2	0,24	Цукор	Масло
10	2	0,24	Сіль	Масло
11	1	0,18	Малоцінні та швидкозношувані предмети	<null>
12	2	0,01	Борошно	Малоцінні та швидкозношувані предмети
13	2	0,01	Цукор	Малоцінні та швидкозношувані предмети
14	2	0,01	Сіль	Малоцінні та швидкозношувані предмети
15	2	0,01	Масло	Малоцінні та швидкозношувані предмети
16	1	0,12	Паливо	<null>
17	2	0,01	Малоцінні та швидкозношувані предмети	Паливо
18	1	0,12	Купівельні напівфабрикати	<null>
19	1	0,12	Комунальні послуги	<null>
20	1	0,10	Інвентарна тара	<null>

Рис. 1. Популярні набори для умови «транзакція — ID документу, елемент — найменування товарів або послуг»

[скріншот з програмного продукту Loginom Studio]

Джерело: авторська розробка

12 Rule ID	9.0 Support	9.0 Confidence	9.0 Lift	ab Найменування Antecedent	ab Найменування Consequence
1	0,24	1,00	4,08	Борошно	Цукор
2	0,24	1,00	4,08	Цукор	Борошно
3	0,24	1,00	4,08	Борошно	Сіль
4	0,24	1,00	4,08	Сіль	Борошно
5	0,24	1,00	4,08	Цукор	Сіль
6	0,24	1,00	4,08	Сіль	Цукор
7	0,24	1,00	4,08	Борошно	Масло
8	0,24	1,00	4,08	Масло	Борошно
9	0,24	1,00	4,08	Цукор	Масло
10	0,24	1,00	4,08	Масло	Цукор
11	0,24	1,00	4,08	Сіль	Масло
12	0,24	1,00	4,08	Масло	Сіль
13	0,07	0,70	9,80	Інвентарна тара	Обладнання та інвентар
14	0,07	1,00	9,80	Обладнання та інвентар	Інвентарна тара
15	0,06	1,00	5,44	Маркувальні засоби	Малоцінні та швидкозношувані предмети
16	0,05	0,50	8,17	Інвентарна тара	Будівельні матеріали
17	0,05	0,83	8,17	Будівельні матеріали	Інвентарна тара
18	0,03	0,50	7,00	Будівельні матеріали	Обладнання та інвентар
19	0,05	1,00	19,60	Комп'ютерне обладнання	Програмне забезпечення
20	0,05	1,00	19,60	Програмне забезпечення	Комп'ютерне обладнання

Рис. 2. Асоціативні правила для умови «транзакція — ID документу, елемент — найменування товарів або послуг»

[скріншот з програмного продукту Loginom Studio]

Джерело: авторська розробка

- очікувана ймовірність придбання інвентарної тари разом з обладнанням становить 7% ;
- якщо ПрАТ «КиївХліб» закуповує інвентарну тару, то з ймовірністю 70% він одночасно зробить і закупівлю обладнання;
- якщо ПрАТ «КиївХліб» закуповує інвентарну тару, тоді у 9,8 разів частіше він також зробить закупівлю обладнання, ніж будь-який інший товар або послугу.

Практичне використання асоціативних правил для умови «транзакція — ID документу, елемент — найменування товарів або послуг» наведено на рис. 3.

Отже, половина зі сформованих асоціативних правил є нетривіальними (при рівні довіри у ме-

жах від 50% до 80%), особливо цікавими правилами є одночасне придбання інвентарної тари разом з обладнанням та будівельними матеріалами.

Кінцевим етапом побудови асоціативних правил є їх практичне тлумачення. Головним завданням в рамках цього етапу є інтерпретація виявлених асоціативних правил, тобто перевірка факту значущості правила з точки зору ідентифікації закономірності або, навпаки, виявлення артефакту (викиду) з масиву облікових даних.

Набір асоціативних правил можна розподілити на три основних типи [9, с. 27]:

- корисні правила, які містять достовірну інформацію, яка раніше була невідома, але має логічне

ab ID документу	12 Rule ID	9.0 Support	9.0 Confidence	9.0 Lift	ab Найменування Antecedent	ab Найменування Consequence
KJ285	13	0,07	0,70	9,80	Інвентарна тара	Обладнання та інвентар
KJ285	16	0,05	0,50	8,17	Інвентарна тара	Будівельні матеріали
KF155	13	0,07	0,70	9,80	Інвентарна тара	Обладнання та інвентар
KM182	13	0,07	0,70	9,80	Інвентарна тара	Обладнання та інвентар
KG538	16	0,05	0,50	8,17	Інвентарна тара	Будівельні матеріали
KS679	16	0,05	0,50	8,17	Інвентарна тара	Будівельні матеріали
KO799	16	0,05	0,50	8,17	Інвентарна тара	Будівельні матеріали
KN921	17	0,05	0,83	8,17	Будівельні матеріали	Інвентарна тара
KN921	18	0,03	0,50	7,00	Будівельні матеріали	Обладнання та інвентар
KD814	16	0,05	0,50	8,17	Інвентарна тара	Будівельні матеріали

Рис. 3. Практичне використання асоціативних правил для умови «транзакція — ID документу, елемент — найменування товарів або послуг»

[скріншот з програмного продукту Loginom Studio]

Джерело: авторська розробка

пояснення. Такі правила можна використовувати для прийняття управлінських рішень;

- тривіальні правила містять дійсну й легко пояснювальну інформацію, яка вже відома. Такі правила, хоча й пояснюються, не можуть бути корисними, оскільки вони відображають або відомі закони в галузі дослідження, або результати минулої діяльності. Практична цінність таких правил вкрай низька;
- незрозумілі правила, які містять інформацію, яку неможливо пояснити. Такі правила виходять на основі або аномальних значень, або глибоко прихованих знань. Ці правила не можна використовувати безпосередньо для прийняття управлінських рішень, оскільки їх незрозумілість може призвести до непередбачуваних результатів. Для кращого розуміння потрібен додатковий аналіз.

Виходячи з вищенаведеної градації асоціативних правил, можна виділити наступні результати аналізу:

- тривіальні правила № 1–12, 19–20 (у ПрАТ «КиївХліб» сировина та матеріали (борошно, цукор, сіль, масло) закупаються одночасно, аналогічна ситуація з комп'ютерним обладнанням та програмним забезпеченням — 100% рівень довіри);
- корисні правила № 13, 16–18 (залежність придбання інвентарної тари, обладнання та будівельних матеріалів — рівень довіри від 50% до 100%);
- незрозуміле правило № 15 (одночасне придбання маркувальних засобів та МШП — 100% рівень довіри).

Для виявлення можливих помилок у бухгалтерській документації або сумнівних транзакцій скористаємося механізмом пошуку асоціативних правил за умовою «транзакція — кредит рахунку, елемент — найменування товарів або послуг».

Результати пошуку практичних асоціативних правил для умови «транзакція — кредит рахунку, елемент — найменування товарів або послуг» наведено у таблиці 1.

Для наведеної умови пошуку правил асоціації було знайдено 125 популярних наборів та 156 асоціативних правил, з яких можна виокремити 37 найбільш важливих (з необхідним рівнем підтримки та довіри).

На основі знайдених 37 практичних асоціативних правил можна виділити можливі помилки та сумнівні господарські операції, які можуть бути присутні у базі облікових даних ПрАТ «КиївХліб» (таблиця 2).

Наведені факти господарської діяльності ПрАТ «КиївХліб» можуть слугувати основою для першочергової перевірки, отже використовуватися аудиторами та податковими органами для виявлення можливих фінансових правопорушень.

Аналіз асоціативних правил може дати різні результати в залежності від того, які показники вибрані для обробки. Результати можуть змінити-

ся при зміні ідентифікатора та елемента транзакції або при додаванні (або видаленні) господарських операцій суб'єкта господарювання. Зв'язки між транзакціями можуть змінюватися з часом через зміни в бізнес-процесах, ринкових умовах, змінах нормативно-правового середовища. Аналіз асоціативних правил слід виконувати регулярно для виявлення нових трендів та змін.

Під час аналізу асоціативних правил варто враховувати можливість випадкового співпадіння даних (артефактів), яке може призвести до недостовірних висновків. Обережність у використанні асоціативних правил допоможе уникнути помилкових висновків, покращити якість прийнятих управлінських рішень та забезпечити довіру до результатів аналізу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі проведеного дослідження, можемо стверджувати, що пошук асоціативних правил є ефективним інструментом для ідентифікації помилок у бухгалтерському обліку. Асоціативні правила дозволяють забезпечити точність та надійність облікової інформації підприємства, що є критично важливим для прийняття ефективних управлінських рішень.

Асоціативні правила автоматизують процес виявлення можливих помилок та викривлень в облікових записках. Вони дозволяють здійснювати контроль облікових даних у режимі реальному часі, що зменшує ризик фінансових викривлень та сприяє оперативному реагуванню на потенційні проблеми. Крім того, асоціативні правила можуть бути налаштовані під конкретні потреби підприємства, що робить їх універсальним інструментом для різних видів економічної діяльності.

Аналіз практичних асоціативних правил на основі бази облікових даних ПрАТ «КиївХліб» дозволяє виділити два важливих аспекти, які варто враховувати при внутрішньому аудиті господарської діяльності цього підприємства: бухгалтерські помилки (несумісність операцій та використання неіснуючих рахунків) та сумнівні господарські операції (потенційно ризиковані операції, які вимагають додаткової перевірки та уваги з боку служб внутрішнього аудиту). Також необхідно враховувати можливість випадкового співпадіння облікових даних, яке може призвести до недостовірних висновків.

Одним з ключових аспектів перспективних досліджень у сфері бухгалтерського обліку є адаптація інструментарію нечітких множин до процесу обробки облікової інформації. Використання нечітких множин у бухгалтерському обліку може бути корисним у ситуаціях, коли облікова інформація характеризується низьким рівнем точності, тому потребує подальшої оцінки або узагальнення через різні ступені достовірності. Для ефективного застосування нечітких множин бухгалтери повинні мати відповідні знання і розуміння цих методів, а також враховувати особливості функціонування підприємства.

Таблиця 1

Результати формування практичних асоціативних правил для умови
«транзакція — кредит рахунку, елемент — найменування товарів або послуг»

Кредит рахунку	Номер правила	Рівень підтримки	Рівень довіри	Ліфт	Причина (antecedent)	Наслідок (consequence)
311	71	0,40	0,67	1,67	Рекламні послуги	Фінансові активи
311	144	0,20	0,50	2,50	Комунальні послуги	Комп'ютерне обладнання
311	151	0,20	0,50	2,50	Комунальні послуги	Програмне забезпечення
301	29	0,40	0,67	1,67	Масло	Борошно
301	31	0,40	0,67	1,67	Масло	Цукор
301	35	0,40	0,67	1,67	Масло	Сіль
301	21	0,40	0,67	1,11	Паливо	Рекламні послуги
301	57	0,40	0,67	1,67	Паливо	Комунальні послуги
302	4	0,40	0,67	1,11	Малоцінні та швидкозношувані предмети	Масло
302	6	0,40	0,67	1,11	Малоцінні та швидкозношувані предмети	Паливо
302	17	0,40	0,67	1,11	Малоцінні та швидкозношувані предмети	Купівельні напівфабрикати
302	45	0,40	0,67	1,67	Малоцінні та швидкозношувані предмети	Інвентарна тара
302	79	0,40	0,67	1,67	Малоцінні та швидкозношувані предмети	Будівельні матеріали
302	99	0,40	0,67	1,67	Малоцінні та швидкозношувані предмети	Транспортні засоби
302	121	0,40	0,67	1,67	Малоцінні та швидкозношувані предмети	Обладнання та інвентар
302	61	0,40	0,67	1,67	Рекламні послуги	Комунальні послуги
302	146	0,20	0,50	2,50	Фінансові активи	Комп'ютерне обладнання
302	153	0,20	0,50	2,50	Фінансові активи	Програмне забезпечення
312	2	0,40	0,67	1,11	Паливо	Масло
312	5	0,40	0,67	1,11	Паливо	Малоцінні та швидкозношувані предмети
312	9	0,40	0,67	1,11	Паливо	Маркувальні засоби
312	43	0,40	0,67	1,67	Паливо	Інвентарна тара
312	77	0,40	0,67	1,67	Паливо	Будівельні матеріали
312	97	0,40	0,67	1,67	Паливо	Транспортні засоби
312	119	0,40	0,67	1,67	Паливо	Обладнання та інвентар
312	64	0,20	0,50	1,25	Комунальні послуги	Борошно
312	66	0,20	0,50	1,25	Комунальні послуги	Цукор
312	68	0,20	0,50	1,25	Комунальні послуги	Сіль
305	1	0,40	0,67	1,11	Масло	Паливо
305	3	0,40	0,67	1,11	Масло	Малоцінні та швидкозношувані предмети
305	7	0,40	0,67	1,11	Масло	Маркувальні засоби
305	13	0,40	0,67	1,11	Масло	Купівельні напівфабрикати
305	41	0,40	0,67	1,67	Масло	Інвентарна тара
305	75	0,40	0,67	1,67	Масло	Будівельні матеріали
305	95	0,40	0,67	1,67	Масло	Транспортні засоби
305	117	0,40	0,67	1,67	Масло	Обладнання та інвентар
305	63	0,20	0,50	1,25	Борошно	Комунальні послуги

Джерело: складено автором

Таблиця 2

Ідентифікація помилок та сумнівних господарських операцій ПрАТ «КиївХліб»
за допомогою асоціативних правил

№ з/п	Зміст	Номер правила	Характеристика
1.	Оплата комунальних послуг	64, 66, 68	Погашення заборгованості за комунальні послуги не можна здійснювати за допомогою іноземної валюти (субрахунок 312), окрім спеціальних умов. Наказом про облікову політику ПрАТ «КиївХліб» таких дій не передбачено. Наведена помилка може бути фінансовим правопорушенням
2.	Використання рахунку 305	1, 3, 7, 13, 41, 63, 75, 95, 117	Наказом про облікову політику ПрАТ «КиївХліб» та Планом рахунків бухгалтерського обліку не передбачено використання субрахунку 305. Наведена помилка може мати несистематичний характер
3.	Сумнівні господарські операції (бухгалтерські проведення, які потребують додаткової перевірки з боку аудиторських організацій або служб внутрішнього аудиту)		
3.1.	Оплата транспортних засобів	99	Використання готівки у формі іноземної валюти при придбанні транспортних засобів свідчить про високий ризик викривлення операції, тому необхідним є перевірка первинної документації
3.2.	Оплата фінансових активів	146, 153	Аналогічна до попередньої операції умова використання готівки у формі іноземної валюти
3.3.	Розрахунки з постачальниками за відвантажене паливо	2, 5, 9	Закупівля палива з використанням готівки у формі іноземної валюти при придбанні аналогічної сировини за національну валюту характеризується ризиком викривлення операції, тому необхідним є проведення аудиторської перевірки наведених операцій

Джерело: систематизовано автором

Література

1. Кобилін А. М. Система обробки економічної інформації: навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2019. 234 с.
2. Коваленко І. І., Давиденко Є. О., Швед А. В. Методика пошуку асоціативних правил. *Вісник Черкаського державного технологічного університету*. 2019. № 3. С. 50–55. doi: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.3.2019.176909> (дата звернення: 01.09.2023).
3. Левус Є. В., Нечипір Ю. В., Полин'як Ю. В. Аналіз алгоритму Apriori для структурованих та неструктурованих даних. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: Інформаційні системи та мережі. 2017. № 872. С. 62–68. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPICM_2017_872_10 (дата звернення: 07.09.2023).
4. Савчук Т. О., Приймак Н. В. Розробка інформаційної моделі процесу пошуку асоціативних правил при розробці програмного забезпечення. *Інформаційні технології та комп'ютерна інженерія*. 2018. № 2. С. 43–48. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Itki_2018_2_8 (дата звернення: 07.09.2023).
5. Ситник В. Ф., Краснюк М. Т. Інтелектуальний аналіз даних (дейтамайнінг) : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2007. 376 с.
6. Черняк О. І. Інтелектуальний аналіз даних : підручник. Київ : Знання, 2014. 599 с.
7. Alpar P., Winkelstrdter S. Assessment of data quality in accounting data with association rules. *Expert Systems with Applications*. 2014. Vol. 41, No. 5. P. 2259–2268. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.09.024> (дата звернення: 10.09.2023).
8. Chen X. Analysis of Association Rules of Investment Risk and Accounting Based on Artificial Intelligence Model. *Innovative Computing*: book. New York, 2020. P. 675–681. doi: https://doi.org/10.1007/978-981-15-5959-4_82 (дата звернення: 01.09.2023).
9. Chornous G., Farenuk Y., Didenko I. The Guide to Data Mining Course for undergraduate students majoring in Economics. Kyiv : Condor, 2022. 100 p.
10. Fister I., Iglesias A., Galvez A. Online numerical association rule miner. *Neurocomputing*. 2023. Vol. 523. P. 33–43. doi: <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2022.12.002> (дата звернення: 08.09.2023).
11. Krasnyuk M., Krasniuk S. Association rules in Finance Management. *Scientific Practice. Modern and classical research methods*: Boston, USA. 26 February 2021. P. 9–10. doi: <https://doi.org/10.36074/logos-26.02.2021.v1.01> (дата звернення: 07.09.2023).

12. Lin Y., Yue H., Liao H., Li D., Chen L. Financial Risk Assessment of Enterprise Management Accounting Based on Association Rule Algorithm under the Background of Big Data. *Journal of Sensors*. 2022. Vol 5. P. 1–10. doi: <https://doi.org/10.1155/2022/8041623> (дата звернення: 10.09.2023).
13. Mohammed S., Rubath K., Piper S., Schiefenhövel F., Freytag J-C., Balzer F., Boie S. A statistical method for predicting quantitative variables in association rule mining. *Information Systems*. 2023. Vol. 118. P. 102–116. doi: <https://doi.org/10.1016/j.is.2023.102253> (дата звернення: 03.09.2023).
14. Mokkaadem A., Pelletier M., Raimbault L. Association rules and decision rules. *Statistical Analysis and Data Mining*. 2023. Vol. 16, No. 2. P. 411–435. doi: <https://doi.org/10.1002/sam.11620> (дата звернення: 03.09.2023).
15. Shakhovska N., Kaminsky R., Zasoba E., Tsiutsiura M. Association Rules Mining in Big Data. *Computing*. 2018. Vol. 17, No. 1. P. 25–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Computing_2018_17_1_5 (дата звернення: 03.09.2023).
16. Tse M., Wu C-H. Using a fuzzy association rule mining approach to identify the financial data association. *Expert Systems with Applications*. 2012. Vol. 39, No. 10. P. 9054–9063. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.047> (дата звернення: 04.09.2023).

References

1. Kobylin A. (2019). *Systema obrobky ekonomichnoji informaciji: navchalnyj posibnyk* [Economic information processing system], Publishing “CUL”, Kyiv, Ukraine.
2. Kovalenko I., Davydenko J. and Shved A. (2019). Methodology for searching associative rules. *Visnyk Cherkaskogho derzhavnogho tekhnologichnogho universytetu*, [Online], Vol. 3. doi: <https://doi.org/10.24025/2306-4412.3.2019.176909> [in Ukrainian].
3. Levus J., Nechypir J. and Polynjak J. (2017). Analysis of the Apriori algorithm for structured and unstructured data. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu “Lvivjska politehnika”*. Serija: *Informacijni systemy ta merezhi*, [Online], Vol. 872. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPICM_2017_872_10 [in Ukrainian].
4. Savchuk T., Pryjmak N. (2018). Development of an information model for the process of searching associative rules in software development. *Informacijni tekhnologiji ta komp'juterna inzhenerija*, [Online], Vol. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Itki_2018_2_8 [in Ukrainian].
5. Sytnyk V. and Krasnjuk M. (2007). *Intelektualnyj analiz danykh* [Data Mining], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Chernyak O. (2014). *Intelektualnyj analiz danykh* [Data Mining], Znannja, Kyiv, Ukraine.
7. Alpar P., Winkelströter S. (2014). Assessment of data quality in accounting data with association rules. *Expert Systems with Applications*. Vol. 41, No. 5. P. 2259–2268. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.09.024> (accessed 10 September 2023).
8. Chen X. (2020). Analysis of Association Rules of Investment Risk and Accounting Based on Artificial Intelligence Model. *Innovative Computing: book*. New York, P. 675–681. doi: https://doi.org/10.1007/978-981-15-5959-4_82 (accessed 1 September 2023).
9. Chornous G., Farenuk Y., Didenko I. *The Guide to Data Mining Course for undergraduate students majoring in Economics*. Kyiv: Condor, 2022. 100 p.
10. Fister I., Iglesias A., Galvez A. (2023). Online numerical association rule miner. *Neurocomputing*. Vol. 523. P. 33–43. doi: <https://doi.org/10.1016/j.neucom.2022.12.002> (accessed 8 September 2023).
11. Krasnyuk M., Krasniuk S. (2021). Association rules in Finance Management. *Scientific Practice. Modern and classical research methods*: Boston, USA. P. 9–10. doi: <https://doi.org/10.36074/logos-26.02.2021.v1.01> (accessed 7 September 2023).
12. Lin Y., Yue H., Liao H., Li D., Chen L. (2022). Financial Risk Assessment of Enterprise Management Accounting Based on Association Rule Algorithm under the Background of Big Data. *Journal of Sensors*. Vol 5. P. 1–10. doi: <https://doi.org/10.1155/2022/8041623> (accessed 10 September 2023).
13. Mohammed S., Rubath K., Piper S., Schiefenhövel F., Freytag J-C., Balzer F., Boie S. (2023). A statistical method for predicting quantitative variables in association rule mining. *Information Systems*. Vol. 118. P. 102–116. doi: <https://doi.org/10.1016/j.is.2023.102253> (accessed 3 September 2023).
14. Mokkaadem A., Pelletier M., Raimbault L. (2023). Association rules and decision rules. *Statistical Analysis and Data Mining*. Vol. 16, No. 2. P. 411–435. doi: <https://doi.org/10.1002/sam.11620> (accessed 3 September 2023).
15. Shakhovska N., Kaminsky R., Zasoba E., Tsiutsiura M. (2018). Association Rules Mining in Big Data. *Computing*. Vol. 17, No. 1. P. 25–32. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Computing_2018_17_1_5 (accessed 3 September 2023).
16. Tse M., Wu C-H. (2012). Using a fuzzy association rule mining approach to identify the financial data association. *Expert Systems with Applications*. Vol. 39, No. 10. P. 9054–9063. doi: <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.047> (accessed 4 September 2023).

УДК 657.37:338.242

Костишин Наталія Степанівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету*

Kostyshyn Nataliia

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Chortkiv Education and Research Institute
of Entrepreneurship and Business of WUNU
ORCID: 0000-0003-2736-4843*

Яковець Тетяна Аркадіївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фундаментальних та спеціальних дисциплін
Чортківський навчально-науковий інститут підприємництва і бізнесу
Західноукраїнського національного університету*

Yakovets Tatiana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor
Chortkiv Education and Research Institute
of Entrepreneurship and Business of WUNU
ORCID: 0000-0003-3746-4821*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9204

ЄВРОПЕЙСЬКА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ ЗВІТНОСТІ В КОНТЕКСТІ ПІДВИЩЕННЯ ЇЇ ЯКОСТІ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

EUROPEAN INTERPRETATION OF FINANCIAL REPORTING IN THE CONTEXT OF IMPROVING ITS QUALITY FOR ENSURING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE

Анотація. У статті досліджено особливості забезпечення заходів економічної безпеки компанії на основі формування єдиної інформативної бази у формі фінансової звітності підприємства, яка для підвищення своєї якості повинна містити не тільки фінансові, а й нефінансові показники. Доведено, що мінливе зовнішнє середовище, внутрішні економічні, організаційні, інформаційні коливання вимагають від управлінського персоналу компаній розробляти не тільки ринкові стратегічні цілі та тактичні способи їх досягнення, а й формувати економічну безпеку. Остання сьогодні неможлива без якісних, достовірних, правильно обчислених показників (факторів) звітності, які повинні містити інформацію не тільки про фінансову стійкість підприємства, а й рівень його соціальної, трудової, інтелектуальної, екологічної безпеки. Остаточної концепції вагомості та інформативності звітності, яка б була досконалим забезпеченням економічної безпеки підприємств, на сьогодні не сформовано. Через це у статті аргументовано доцільність інтерпретації нефінансових показників діяльності суб'єкта господарювання у його фінансову звітність. Аналіз та моніторинг використання нефінансових значень економічної стійкості підприємств проведено на основі досвіду діяльності європейських компаній. Це дало змогу сформулювати ряд механізмів та пропозицій, та запропонувати схему ідентифікації змісту концептуальної основи визначення якості фінансової звітності, напрямки аналізу якості звітності в контексті інтеграції нефінансової інформації, а також універсальну модель покращення якості фінансової звітності, яка сприятиме реалізації основних функцій такої звітності: комунікації з зацікавленими сторонами та відповідність їх запитам. Запропонована модель дозволить порівнювати результати звітного періоду із запланованою стратегією розвитку компанії, розкриватиме нефінансові потоки інформації, підвищить її релевантність, забезпечуватиме реалізацію внутрішнього контролю й відповідно виведе якість звітності на вищий рівень.

Така «нова» звітність дозволить управлінському персоналу напрацьовувати заходи для забезпечення високого рівня економічної безпеки та фінансової стабільності для свого суб'єкта господарювання.

Ключові слова: фінансова звітність, економічна безпека підприємства, європейська інтеграція, якість та корисність звітності, стабільна господарська діяльність.

Summary. The article examines the peculiarities of ensuring the company's economic security measures based on the formation of a single informative base in the form of the enterprise financial statements, which should contain not only financial, but also non-financial indicators to improve its quality. It is proven that the changing external environment, internal economic, organizational, and informational fluctuations require from management personnel of companies to develop not only market strategic goals and tactical ways of achieving them, but also to form economic security. The latter is currently impossible without high-quality, reliable, correctly calculated reporting indicators (factors), which should contain information not only about the financial stability of the enterprise, but also the level of its social, labor, intellectual and environmental safety. The final concept of the importance and informativeness of reporting, which would be a perfect guarantee of the economic security of enterprises, has not been formed to date. Because of this, the article argues the expediency of interpreting non-financial indicators of the business entity's activity in its financial reporting. Analysis and monitoring of the use of non-financial values of enterprises economic sustainability was carried out on the basis of European companies experience. This made it possible to form a number of mechanisms and proposals, as well as a scheme for identifying the content of the conceptual basis for determining the quality of financial reporting, directions for analyzing the quality of reporting in the context of the integration of non-financial information, as well as a universal model for improving the quality of financial reporting that will contribute to the implementation of the main functions of such reporting: communications with stakeholders and meeting their requests. The proposed model will make it possible to compare the results of the reporting period with the company's planned development strategy, reveal non-financial information flows, increase its relevance, ensure the implementation of internal control and, accordingly, bring the quality of reporting to a higher level. Such «new» reporting will allow management staff to work out measures to ensure a high level of economic security and financial stability for their business entity.

Key words: financial reporting, economic security of the enterprise, European integration, quality and usefulness of reporting, stable economic activity.

Постановка проблеми. Головним завданням для українських підприємств у сьогоденнішніх реаліях повномасштабної війни є досягнення стабільного господарювання, економічної безпеки. Це завдання є надскладним особливо для тих підприємств, які територіально розташовані найближче до меж запеклих бойових дій. Адже, крім загроз ринкової економіки, таких як зростання конкуренції, динамічності та розвитку технологічних процесів, швидких змін в інформаційному забезпеченні, мінливості попиту та ін., вони повсякчас переживають постійні загрози руйнування підприємств чи їх частин, порушення цілісності матеріальних активів, небезпеку втрати робочої сили, у тому числі кваліфікованих спеціалістів. Перебування у постійній напрузі посилює ризики виникнення помилок у прийнятті управлінських рішень, підвищує вартість таких помилок. За таких умов суб'єкти господарювання вимушені реалізувати заходи компенсаційного чи антисипаративного характеру, які мають на меті протидіяти несприятливим впливам та загрозам. Запобігання постійним викликам можливе за наявності необхідних ресурсів (матеріальних, фінансових, трудових), оптимальне формування та раціональне використання яких є неминучим підґрунтям для економічної безпеки господарювання любого підприємства, а також для досягнення відповідного рівня його фінансової стійкості. Загальновідомо, що основним джерелом забезпечення управлінського

персоналу належною інформацією про фінансовий стан суб'єкта господарювання є фінансова звітність. Через це ефективність управління наявними ресурсами підприємства залежить від її якості, повноти, всесторонності, універсальності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особлива увага науковцями та практиками приділяється питанню взаємозалежності між якістю фінансової звітності й ефективності діяльності господарюючих суб'єктів, зокрема: Сельварджан Т.Т., Флуд П.К., Гатрі Дж. П., МакКертейн С. [1], Туанмат З. і Сміт М. [2], Соуза С., Елейн М. [3], Ізобе Т., Макіно С. [4]. Не менше цікавлять представників наукового світу аспекти економічної безпеки підприємств, проблеми її забезпечення, структури, функціонування складових елементів, методи оцінювання тощо: Колодяжна І.В., Букріна К.А. [5], Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Ткаченко Є.В.[6], Данілова Е.І. [7].

Проте, остаточної концепції вагомості та інформативності звітності, яка б була досконалим забезпеченням економічної безпеки підприємств, на сьогодні не сформовано. Якість фінансової звітності безпосередньо впливає на продуктивність управлінських рішень, фінансову ефективність, на стан підприємства загалом. Вища інформативність фінансової звітності сприяє налагодженню співпраці з діловими партнерами, інвесторами та іншими зацікавленими особами, що призводить до більш раціонального використання ресурсів,

підвищує рентабельність та інвестиційну привабливість компанії. З огляду на зазначене, сьогодні у світовому економічному просторі значна увага націлюється на пошук шляхів підвищення якості побудови фінансової звітності, що виводить цю проблему на новий рівень актуальності.

Формування цілей статті. Метою статті є комплексне дослідження європейської інтерпретації фінансової звітності, наведення пропозицій для підвищення її якості, що в результаті дозволить управлінському персоналу отримувати повноцінне, інформативне забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Складні умови сьогодення для ведення підприємницької діяльності зумовлені низкою ризиків та загроз, які виникають під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Зростання умов невизначеності та нестабільності розвитку економічної системи призводять до погіршення функціонування компаній на ринку, розхитують їх економічну стійкість як суб'єкта господарювання. Це спонукає управлінський персонал шукати шляхи, щоб достеменно володіти ситуацією, прагнути запобігти небажаним ризикам, тобто забезпечити так звану економічну безпеку підприємства.

Тлумаченню поняття «економічна безпека» в науковій літературі приділено багато уваги, проте й надалі єдиного систематизованого узагальненого, законодавчо закріпленого, розуміння немає. Першочерговою причиною різносторонності думок є відмінний кут зору авторів та приналежність до відповідної теорії: економічної, управлінської, грошей, катастроф, конфліктів та ін. [7, с. 33]. Однак, більшість сходиться до головного аргументу, що це відповідний стан суб'єкта господарювання, за якого воно може спокійно функціонувати.

Під економічною безпекою підприємства ми розуміємо, в першу чергу, стан захищеності його життєво важливих інтересів від несумлінної конкуренції, протиправної діяльності сторонніх осіб, а також здатність протидіяти зовнішнім і внутрішнім погрозам, по-друге, зберігати стабільність економічного функціонування та розвою суб'єкта господарювання відповідно до його статутних цілей. Збіжну думку висловлює Камлик М.І. За його трактування «економічна безпека підприємства — це його спроможність розвиватися та працювати в умовах постійно мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, що характеризує його стійкість» [8, с. 264].

Науковці виділяють три рівні економічної безпеки компаній:

– найнижчий або катастрофічний — вимагає від керівників підприємств негайного впровадження антикризових механізмів та заходів, які мають на меті відновлення нормативних ознак економічної стійкості компанії;

– нормальний рівень — свідчить про можливі прогалини та вади в управлінні економічними ресурсами компанії;

– високий рівень — є ідеальною ситуацією, за якого компанія повноцінно функціонує протягом певного періоду і він може бути визначений як цільовий рівень економічної безпеки підприємства.

Таким чином, головне завдання управлінського персоналу забезпечити високий рівень економічної безпеки компанії, сформувавши відповідну безпекову політику, яка повинна базуватися на достовірних розрахункових та комунікаційних показниках, правилах корисного інформативного доступу та обігу.

Корисність корпоративної інформації забезпечується дотриманням поставленої мети та якісних характеристик. Останнє визначається як атрибути, що формують корисну фінансову інформацію, включаючи порівнянність, своєчасність, точність, зрозумілість й релевантність. Вагомими критеріями якості фінансової інформації за даними розробників стандартів бухгалтерського обліку є надійність й актуальність, які формують корисну інформацію користувачів та впливає на прийняття ними рішень [9].

В межах моніторингу та аналізу відповідного рівня економічної безпеки компанії доцільно вживати єдину системи фінансових і нефінансових показників та критеріїв, які формуються як єдинорідна цілісна інформаційна база для прийняття управлінських рішень, направлена на зміцнення економічної безпеки підприємства.

Зауважимо, що відсутність у фаховій економічно-обліковій літературі єдиної системи ідентифікації та оцінки факторів, які мають прямий вплив на економічну безпеку підприємства, спричинює розрахунок чималої кількості атрибутів та показників. Здебільшого науковці пропонують численні визначення економічної стійкості підприємства, де одним із структурних елементів виділяють оцінку його фінансового стану. Тобто, це система відповідно розрахованих коефіцієнтів, що дозволяє, опираючись на їх результати, робити певні висновки про ступінь економічної, а точніше фінансової, стійкості підприємств. Розрахунок показників для оцінки економічної безпеки компанії, як правило, здійснюється на основі фінансової звітності. За фінансовими документами визначається той чи інший показник (фактор), і за допомогою факторів (співвідношень різних факторів) формуються коефіцієнти (показники), що характеризують фінансовий стан підприємства, а й відповідно сприяють розробці заходів для економічної безпеки суб'єкта господарювання.

Чимало науковців у обліковій сфері вказали на важливість ролі якості фінансової звітності [10; 11], також вони зауважили, що неналежна якість фінансової звітності може мати негативний вплив на ефективність бізнесу та управлінські рішення.

Таким чином, відмінна по якості фінансова звітність знизить ймовірність неефективних інвестицій.

Опитування американських компаній, що здійснюють надання фінансових послуг, вказало на те, що значна їх частина невдоволені існуючими системами визначення якості звітів [12]. Респонденти зазначили, що надмірну увагу, при складанні звітності, приділяється таким показникам, як прибуток й збиток, і недостатньо уваги приділяється більш значимим чинникам, таким як задоволеність сторін, використання інновації та оцінка якості. Окремі автори [13] відзначають важливість фінансових показників, проте підкреслюють, що вони недостатні для повноцінної системи оцінки ефективності суб'єкта господарювання. Подібні твердження висловлюють управлінці вітчизняних підприємств. Особливо гостро постає ця проблема для забезпечення економічної стабільності в умовах війни. Система побудови звітності має містити нефінансові показники ефективності. Значущість компанії аналізується з використанням різних заходів, які забезпечують вирішальні фактори її успіху, сприяють формуванню відповідної інформативної бази для реалізації економічної безпеки. До них відносять: якість, інновації, продуктивність і задоволеність клієнтів.

Передбачувані взаємозв'язки між якістю фінансової звітності та показниками ефективності нефінансового бізнесу продемонстровані на (рис. 1).

Традиційних показників ефективності фінансового бізнесу вже недостатньо, щоб дати повну картину конкурентної позиції компанії на конкуруючих ринках. Це означає, що фінансові показники, які акцентують увагу на короткострокових даних, таких як прибуток, оборот і грошовий потік, більше не підходять для вимірювання ефективності бізнесу, і, як наслідок, нефінансові показники набувають більшого значення. Крім того, у Європі з'являється все більше літератури про

використання нефінансових заходів. Відповідно до Сельвараджан та інші [1] нефінансові показники являють собою дані, яких немає в планах рахунків компанії. Використання нефінансових показників ефективності допомагає обчислювати дані про розвиток, зокрема щодо потреб клієнтів, конкурентів, окрім інших нефінансових цілей, які можуть бути важливими для досягнення прибутковості. Нефінансова ефективність використовувалася Туанмат та Сміт [2] для вимірювання результатів організації, щодо доступності продукту, якості продукту, обслуговування та підтримки збуту. Соуза та інші [3] також використовували продуктивність, задоволеність клієнтів та потреби клієнтів для оцінки ефективності компанії. Крім того, Ісобе та інші [4] розробили список довгострокових показників ефективності, включаючи нові продукти та технологічні інновації.

Таким чином, можемо констатувати, що основний напрямок підвищення якості фінансової звітності є інтеграція нефінансової інформації. Враховуючи відсутність вітчизняної практики відображення нефінансових показників у звітності, ми проаналізуємо досвід європейських країн.

Приміром, Італія та Німеччина — дві великі промислово розвинені європейські країни, які мають подібний контекст щодо регулювання нефінансової інформації корпорацій й жодна країна не мала обов'язкового законодавства для розкриття нефінансової інформації до прийняття Директиви 2014/95/EU, обидві країни мають цивільно-правові системи. Практика звітності про сталий розвиток значно поширилася серед італійських компаній останні десятиліття. До європейської гармонізації, в Італії, Положення про обов'язкове розкриття нефінансової інформації було добровільне, і практика щодо цього розкриття була різноманітною. У Німеччині, як і в Італії, до цього роз-

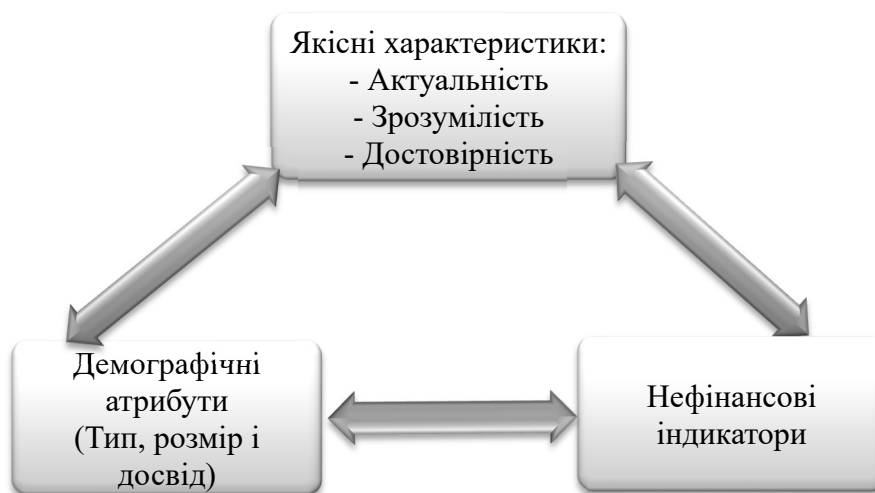


Рис. 1. Пропозиція щодо змісту концептуальної основивизначення якості фінансової звітності
Джерело: розробка авторів

криття нефінансової інформації було добровільним виконання Директиви 2014/95/ЄС.

Пропонуємо аналізувати якість звітності в контексті інтеграції нефінансової інформації європейськими компаніями за такими напрямками (рис. 2).

Для оцінки зміни якості звітності впровадженням нефінансової інформації ми обрали вибірку корпорації, які входять до рейтингів Італії та Німеччини (FTSE MIB та DAX 30). Обрані саме ці країни, оскільки саме вони перші імплементували європейські законодавчі директиви сталого розвитку та великими індустріальними країнами.

Порівняння компаній, які вперше звітують, і досвідчених компаній в Італії виявили, що середнє значення якості звітності про сталий розвиток для тих, хто вперше подавав звіти після імплементация Директиви 2014/95/ЄС була нижчою, ніж у звітах досвідчених компаній після впровадження

директиви. Це порівняння не було можливим для Німеччини, тому що всі проаналізовані компанії мали практику звітності про сталий розвиток раніше впровадження директиви. Для німецьких компаній відбулося або збільшення показника якості звітності (спостерігалось у 16 компаній), або відсутність змін у оцінці якості звітності (спостерігалось в 14 компаніях).

Дослідження показало, що покращення показників якості звітності після впровадження Директиви 2014/95/ЄС мало різний ефект у двох країнах. В Італії більший вплив мало стратегічне закріплення практик звітності про сталий розвиток, а потім вимір довіри до звітності про сталий розвиток, а на третьому місці був елемент доступності звітності про сталий розвиток. Для Німеччини ефект від реалізації Директиви був більшою мірою в аспектах стратегічного закріплення та достовірності звітності про сталий роз-

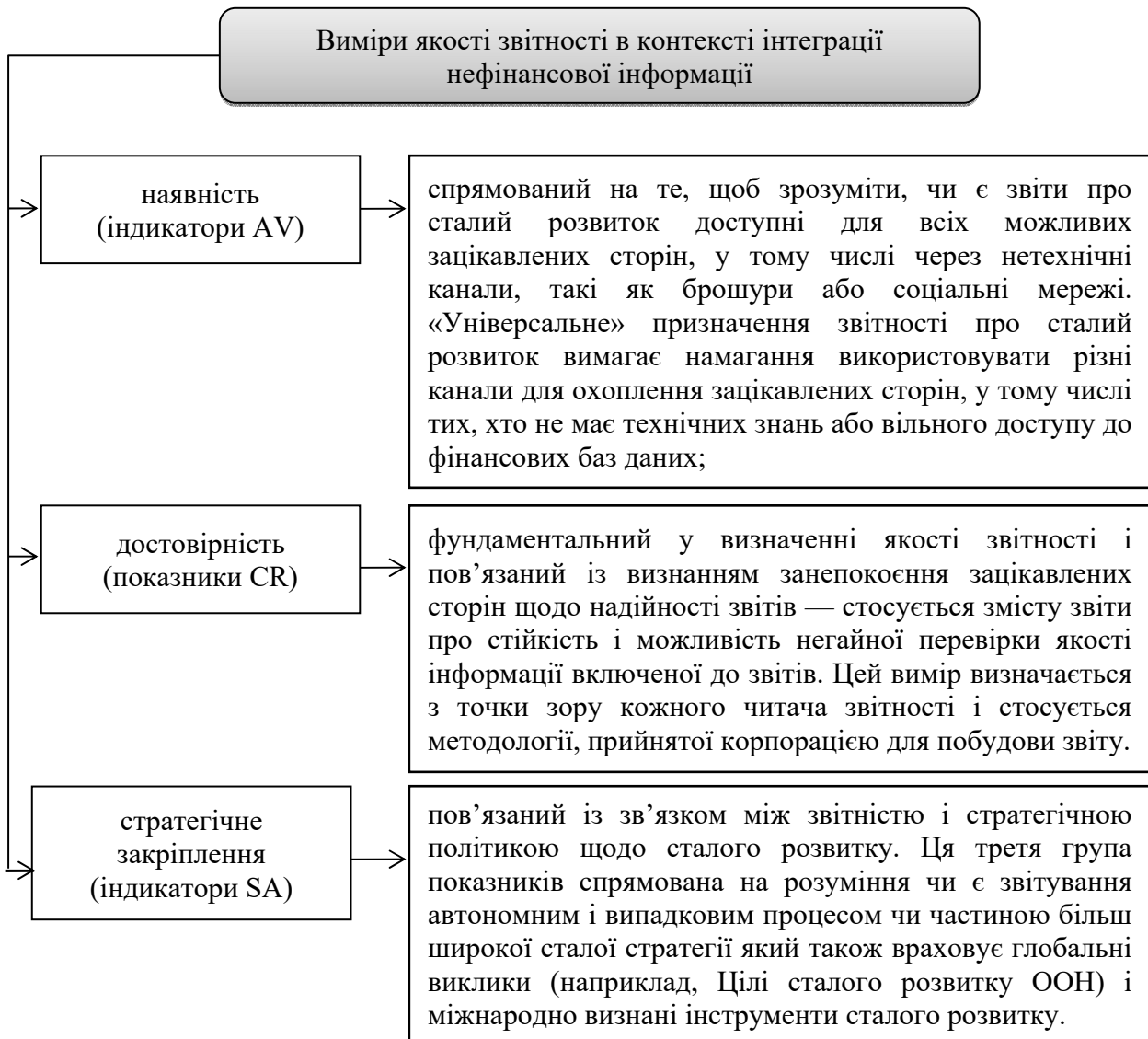


Рис. 2. Напрямки аналізу якості звітності в контексті інтеграції нефінансової інформації
Джерело: розробка авторів

виток, і менш акцентували увагу на параметри доступності звітності.

З більш системної точки зору, вплив обов'язкового розкриття нефінансової інформації і його зв'язок зі сталим розвитком на національному та регіональному рівнях ще належить дослідити. Це має вирішальне значення для оцінки нових нормативних вимог і ефективності політики сталого розвитку. Аналіз виявив деякі цікаві наслідки для тих, хто встановлює стандарти. Тобто, застосування інструментів оцінки якості звітності про сталий розвиток показало недостатню увагу до наявності нефінансової інформації по інших напрямках і відсутність фінансової інформації пов'язаної з екологічними та соціальними витратами в корпоративній звітності. Це ідентифікує певну проблему, адже для здобутку високого рівня економічної безпеки компанія повинна сформулювати відповідні заходи щодо забезпечення якнайвищого ступеня безпеки основних структурних складових: фінансової, інтелектуальної, трудової, соціальної, екологічної, енергетичної.

Разом з цим, у європейському обліковому просторі існує так звана проблема, як «перевантаження інформацією» або так зване «надмірне розкриття інформації».

Приміром у Франції здійснювали опитування суб'єктів господарювання й понад 80 відсотків учасників опитування визнають, що фінансова інформація, яка наразі представлена, може бути покращена, і замість того, щоб дозволяти користувачам здійснювати пошук у великих обсягах даних, необхідно покращити релевантність відповідної інформації у фінансовій звітності.

Французькі компанії показують, як може виглядати добровільне звітування з більш актуальною інформацією. В унікальному нормативному навколишньому середовищі, Autorité des Marchés Financiers (AMF), орган нагляду за фінансовими ринками Франції, створив так званий «реєстраційний документ». Як необов'язковий додаток, він призначений для надання додаткової інформації про бізнес компанії, фінансове становище, прибутки та перспективи для різних зацікавлених сторін.

Світовий досвід підвищення якості інформації, яку надає фінансова звітність, свідчить про значний вплив внутрішнього контролю на цей процес. У літературі стверджується, що обидві складові інформаційних систем — внутрішній контроль і облік — корелюють один з одним [14]. Крім того, є докази того, що вони впливають на якість фінансової інформації.

З огляду на цей факт, компанії країн ЄС для підвищення якості фінансової звітності запроваджують у свою діяльність внутрішній контроль. На підтвердження цього, наведемо дослідження компаній Португалії. За даними онлайн дослідження [15], португальські компанії, більшість — це колективні компанії, державні чи приватні, діяльність яких є надання послуг або промисловість, у 70% від 381 компанії використовують службу внутрішнього контролю в ході підготовки фінансової звітності й ведення обліку загалом (лише 6 опитаних компаній не мають даного відділу). За видами бухгалтерських послуг переважає власна бухгалтерія (65,6%). Проте 62 (16,3%) компаній згадують, що вони застосовують два методи, тобто

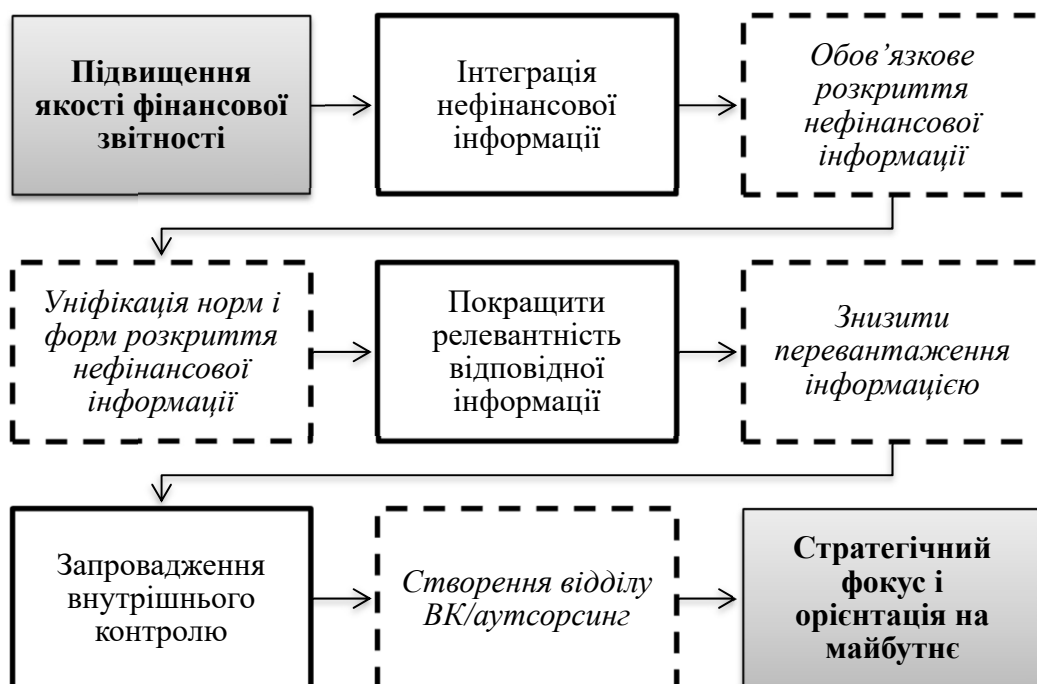


Рис. 3. Універсальна модель підвищення якості фінансової звітності
Джерело: розробка авторів

власний відділ, але продовжують використовувати аутсорсинг.

Таким чином, здійснивши оцінку досвіду трансформації звітів в розрізі країн Європи, а також враховуючи те, що економічна безпека підприємства залежить від аргументованих управлінських рішень прийнятих на основі отриманої сукупності показників визначених розрахунком, експертним, аналітичним та іншим шляхом, пропонуємо універсальну модель покращення якості фінансової звітності (рис. 3).

Запропонована модель, на нашу думку, буде доречною не тільки для європейських суб'єктів господарювання, а й для вітчизняних підприємств чи організацій, адже вона сприятиме реалізації основних функцій фінансової звітності: комунікації з зацікавленими сторонами та відповідність їх запитам. Модель шляхом розкриття нефінансових показників й підвищення релевантності інформації, забезпеченням внутрішнього контролю дасть змогу порівняти результати звітного періоду із запланованою стратегією розвитку підприємства, що покаже взаємодію елемента звітності «стратегія і розподіл ресурсів» із елементом «результати діяльності», а отже, дасть можливість порівняти результати діяльності за період із виконанням стратегії розвитку підприємства і витраченими ресурсами для досягнення цих результатів. В разі досягнення такого ефекту, якість звітності буде на вищому рівні, а відповідно буде більш інформативною, релевантною, що дозволить управлінському персоналу напрацьовувати заходи для забезпечення саме високого рівня економічної безпеки та

фінансової стабільності для свого суб'єкта господарювання.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, за умов росту конкуренції, посилення ризиків економічної нерівноваги, які впливають на стійкість діяльності суб'єкта господарювання через низку зовнішніх та внутрішніх чинників, зростає потреба в ідентифікації та оцінці відповідних факторів, фінансових та якісних показників звітності, що у системній сукупності процесу реалізації інформаційних, організаційних, управлінських функцій забезпечать економічну безпеку та фінансову стабільність підприємств. Опираючись на науковий та практичний досвід європейських компаній у відображенні результатів ведення своєї господарської діяльності у звітності, доведено, що сьогодні недостатньо відображати у звітних документах фірм лише фінансову складову. Усе частіше потреба постає у показниках соціальних, екологічних, трудових тощо. В результаті проведеного аналізу потрібності управлінцями якісної реваншної інформації запропоновано універсальну модель покращення якості фінансової звітності. Вважаємо, що процес моніторингу універсальної сукупності показників, які будуть відображатися у такій звітності, дозволить вибудувати систему заходів для ефективної економічної безпеки підприємств, сприятиме виявленню та запобіганню потенційно ризикових ситуацій та умов. В подальшому, на наш погляд, слід детальніше приділити увагу вивченню аспектів та особливостей відображення нефінансових показників у звітності вітчизняних підприємств.

Література

1. Selvarajan T. T., Ramamoorthy N., Flood P. C., Guthrie J. P., MacCurtain S., Liu W. The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*. 2007. Vol. 18(8). P. 456–1470.
2. Tuanmat Z., Smith M. The effect of changes in competition, technology and strategy on organizational performance in small and medium manufacturing companies. *Asian Review of Accounting*. 2011. Vol. 19(3). P. 208–220.
3. Sousa S., Elaine M., Aspinwal A., Guimaraes R. Performance measures in English small medium enterprises: Survey result. *Benchmarking: An International Journal*. 2006. Vol. 13(1). P. 120–134.
4. Isobe T., Makino S., Montgomery D. B. Technological capabilities and firm performance: The case of small manufacturing firms in Japan. *Asia Pacific Journal*. 2008. No 25. P. 413–428.
5. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 135–140.
6. Пілецька С. Т., Коритько Т. Ю., Ткаченко Є. В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). С. 56–65.
7. Данілова Е. І. Концепція системного підходу до управління економічною безпекою підприємства : монографія. Вінниця : Європейська наукова платформа, 2020. 342 с.
8. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект : навчальний посібник. Київ : Атіка, 2005. 432 с.
9. Nwaobia A. N., Kwarbai J. D., Kwarbai J. D., Ajibade A. T. Financial reporting quality on investors decisions. *International Journal of Economics and Financial Research*. 2016. No 2(7). P. 140–147.
10. Jaballah E., Yousfi W., Ali Z. M. Quality of financial reports: Evidence from the Tunisian firms. *E3 Journal of Business Management and Economics*. 2014. Vol. 5(2). P. 30–38.

11. Chan-Jane L., Tawei W., Chae-Jung P. Financial reporting quality and investment decisions for family firms. *Asia Pacific Journal of Management*. 2015. No 15. P. 1–34.
12. Hope O., Thomas W.B., Vyas D. Financial reporting quality of US private and public firms. *The Accounting Review*. 2013. Vol. 88(5). P. 1715–1742.
13. Ghosh D., Anne W. The effect of positive and negative financial and nonfinancial performance measures on analysts' recommendations. *Behavioral Research in Accounting*. 2012. No 24(2). P. 47–64.
14. Ferentinou A.C., Anagnostopoulou S.C. Accrual-based and real earnings management before and after IFR Sadoption. *Journal of Applied Accounting Research*. 2016. Vol. 17, No 1. P. 2–23.
15. Monteiro A.P. Impact of the internal control and accounting systems on the financial information usefulness: the role of the financial information quality. *Academy of Strategic Management Journal*. 2021. Vol. 15. P. 1–13.
16. Samorodov B.V., Sosnovska O.O., Zhytar M. O., Ananieva J.V. Methodical approach to the quantification of enterprise financial security level. *Financial and credit activity problems of theory and practice*. 2020. No 1(32). P. 269–277.

References

1. Selvarajan T. T., Ramamoorthy N., Flood P. C., Guthrie J. P., MacCurtain S., Liu W. (2007). The role of human capital philosophy in promoting firm innovativeness and performance: Test of a causal model. *The International Journal of Human Resource Management*, 18(8), 456–1470 [in English].
2. Tuanmat Z., Smith M. (2011). The effect of changes in competition, technology and strategy on organizational performance in small and medium manufacturing companies. *Asian Review of Accounting*, 19(3), 208–220 [in English].
3. Sousa S., Elaine M., Aspinwal A., Guimaraes R. (2006). Performance measures in English small medium enterprises: Survey result. *Benchmarking: An International Journal*, 13(1), 120–134 [in English].
4. Isobe T., Makino S., Montgomery D.B. (2008). Technological capabilities and firm performance: The case of small manufacturing firms in Japan. *Asia Pacific Journal*, 25, 413–428 [in English].
5. Kolodyazhna I. V., Bukrina K. A. (2019). Ekonomichna bezpeka v systemi staloho funktsionuvannia pidpriemstva [Economic security in the system of sustainable functioning of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu — Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 23, 1, 135–140 [in Ukrainian].
6. Piletska S. T., Korytko T. Yu., Tkachenko E. V. (2021). Model intehralnoi otsinky ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Model of integral assessment of economic security of the enterprise]. *Ekonomichnyi visnyk Donbasu — Economic Herald of Donbass*, 3(65), 56–65 [in Ukrainian].
7. Danilova E. I. (2020). Kontseptsiiia systemnoho pidkhodu do upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva : monohrafiia [The concept of a system approach to the management of the economic security of the enterprise: a monograph]. Vynnytsia : European Scientific Platform. 342 [in Ukrainian].
8. Kamlyk M. I. (2005). Ekonomichna bezpeka pidpriemnytskoi diialnosti. Ekonomiko-pravovy aspekt: navchalnyi posibnyk [Economic security of business activity. Economic and legal aspect: study guide]. Kyiv : Atika. 432 [in Ukrainian].
9. Nwaobia A. N., Kwarbai J. D., Kwarbai J. D., Ajibade A. T. (2016). Financial reporting quality on investors decisions. *International Journal of Economics and Financial Research*, 2(7), 140–147 [in English].
10. Jaballah E., Yousfi W., Ali Z. M. (2014). Quality of financial reports: Evidence from the Tunisian firms. *E3 Journal of Business Management and Economics*, 5(2), 30–38 [in English].
11. Chan-Jane L., Tawei W., Chae-Jung P. (2015). Financial reporting quality and investment decisions for family firms. *Asia Pacific Journal of Management*, 15, 1–34 [in English].
12. Hope O., Thomas W.B., Vyas D. (2013). Financial reporting quality of US private and public firms. *The Accounting Review*, 88(5), 1715–1742 [in English].
13. Ghosh D., Anne W. (2012). The effect of positive and negative financial and nonfinancial performance measures on analysts' recommendations. *Behavioral Research in Accounting*, 24(2), 47–64 [in English].
14. Ferentinou A. C., Anagnostopoulou S. C. (2016). Accrual-based and real earnings management before and after IFR Sadoption. *Journal of Applied Accounting Research*, 17, 1, 2–23 [in English].
15. Monteiro A. P. (2021). Impact of the internal control and accounting systems on the financial information usefulness: the role of the financial information quality. *Academy of Strategic Management Journal*, 15, 1–13 [in English].
16. Samorodov B. V., Sosnovska O. O., Zhytar M. O., Ananieva J. V. (2020). Methodical approach to the quantification of enterprise financial security level. *Financial and credit activity problems of theory and practice*, 1(32), 269–277 [in English].

Шрам Тетяна Валеріївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонський національний технічний університет*

Shram Tetiana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0001-7132-7287*

Пінчук Тетяна Анатоліївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, обліку та оподаткування
Херсонський національний технічний університет*

Pinchuk Tetiana

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation
Kherson National Technical University
ORCID: 0000-0001-9413-3549*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9181

ОБЛІК ІНВЕСТИЦІЙ У ЛЮДСЬКИЙ КАПІТАЛ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ТА МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

ACCOUNTING OF INVESTMENTS IN HUMAN CAPITAL: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

Анотація. Метою статті є визначення можливих напрямів інвестиційних вкладень у формування людського капіталу, дослідження теоретичних та методологічних аспектів облікового відображення інвестицій в людський капітал. Розглянуто теоретичні підходи до визначення економічної сутності інвестицій у людський капітал в сучасних умовах економічного розвитку. У статті проаналізовано сутнісні характеристики поняття «інвестиції в людський капітал» підприємства та індивіда, сформовані на основі проведеного аналізу зарубіжних та вітчизняних праць. Представлено різноманітні точки зору науковців щодо визначення поняття «інвестиції в людський капітал». Запропоновано визначення інвестицій в людський капітал, як вкладення грошових коштів у підвищення інтелектуальних та фізичних здібностей людини задля підвищення продуктивності його праці, що дозволить отримати значний матеріальний та нематеріальний ефект, як для самої людини, для підприємства та країни в цілому. Визначено та проаналізовано основні джерела інвестування у людський капітал, а саме: навчання персоналу, перепідготовка та підвищення кваліфікації. Запропоновані підходи до групування витрат, пов'язаних з формуванням, використанням та розвитком людського капіталу підприємства, які відповідають потребам бухгалтерського обліку. Обґрунтовано доцільність відображення в обліковій системі підприємства витрат, що виникають в процесі формування, використання та відтворення людського капіталу працівників. Внесені пропозиції щодо удосконалення плану рахунків для розгляду інвестицій в людський капітал та права на використання людського капіталу як об'єкта бухгалтерського обліку. Наведено порядок обліку операцій, пов'язаних із формуванням, використанням та розвитком людського капіталу в системі бухгалтерських рахунків відповідно до рекомендованої методики.

Ключові слова: людський капітал, інвестиції в людський капітал, облікова система, рахунки, бухгалтерський облік.

Summary. The purpose of the article is to determine the possible directions of investment investments in the formation of human capital, to study the theoretical and methodological aspects of the problem of accounting reflection of investments in human capital. Theoretical approaches to determining the economic essence of investments in human capital in modern conditions of economic development are considered. The article analyzes the essential characteristics of the concept of «investing in human capital» enterprises and individuals formed on the basis of the analysis of foreign and domestic works. It presents a

variety of points of view of scientists on the definition of the concept of «human capital investment». The definition of investment in human capital is proposed as the investment of money in improving the intellectual and physical abilities of a person in order to increase the productivity of his work, which will allow to obtain a significant material and non-material effect, both for the person himself, for the company and the country as a whole. The main sources of investment in human capital are identified and analyzed, namely: personnel training, retraining and advanced training. Approaches to the grouping of expenses related to the formation, use and development of human capital of the enterprise that meet the needs of accounting are proposed. The expediency of displaying in the enterprise's accounting system the costs arising in the process of formation, use and reproduction of the human capital of employees is substantiated. Proposals were made to improve the chart of accounts for consideration of investments in human capital and the right to use human capital as an accounting object. The procedure for accounting operations related to the formation, use and development of human capital in the system of accounting accounts in accordance with the recommended methodology is given.

Key words: human capital, investment in human capital, accounting system, accounts, accounting.

Постановка проблеми. Перехід на інноваційно-інвестиційний шлях розвитку української економіки безпосередньо пов'язано і з розвитком людського капіталу, що визначає його як основний ресурс підприємства. Формування людського капіталу є результатом вкладень в основні його складові (освіта, здоров'я, знання, професійна кваліфікація тощо), які направлені на підвищення продуктивності праці, що, в свою чергу, приносить прибуток індивіду та сприяє зростанню національного доходу. Ці витрати можна розглядати як інвестиції (капіталовкладення), оскільки вони здійснюються зі сподіваннями на їх покриття збільшенням майбутніх надходжень інвестора.

Тому, підприємство, розглядаючи працівників як ключовий чинник економічного зростання та розвиваючи їх трудовий потенціал, повинно уміти не тільки раціонально організувати процес інвестування в людський капітал своїх працівників, але й економічно доцільним шляхом відобразити його в системі бухгалтерських рахунків та фінансовій звітності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що аспекти формування, розвитку та оцінки людського капіталу, а також проблеми інвестування в людський капітал розкриті в роботах вчених, серед яких: О.Грیشнова [1], О.Бородіна [2], О.Носик [3], Т.Давидюк [4], Т.Кір'ян [5], В.Покин'черета [6], К.Тимошенко [7], А.Лазарева [8] та інші вчені-економісти.

Однак переважна більшість авторів приділяє увагу теоретичним аспектам інвестування в людський капітал, що не дає можливості визначити сучасний стан інвестування в людський капітал через відсутність універсальної методики обліку людського капіталу, яка була б реалізована в міжнародних і вітчизняних стандартах фінансової звітності.

Попри те, що існує значний інтерес з боку вчених-обліковців до окресленої проблеми, через складність та нетрадиційність людського капіталу як об'єкта обліку розробити універсальну методику обліку досі не вдалося. На сьогодні проблема облікового відображення витрат на професійний

розвиток персоналу як інвестицій у формування людського капіталу працівників залишається практично невирішеною як на рівні міжнародних стандартів фінансової звітності, так і на рівні національної бухгалтерської методології.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є визначення можливих напрямів інвестиційних вкладень у формування людського капіталу, дослідження теоретичних та методологічних аспектів облікового відображення інвестицій в людський капітал.

Виклад основного матеріалу. Основним компонентом конкурентноздатного людського капіталу є інвестиції. Інвестиції в людський капітал — це витрати коштів, часу і енергії для створення або збільшення людських продуктивних характеристик — здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій — заради підвищення ефективності їх використання та зростання доходів від економічної діяльності.

В економічному розумінні інвестиції в людський капітал — це суспільно необхідні вкладення (витрати) суспільства у «створення» людини, її розвиток і забезпечення життєдіяльності від народження до смерті, тобто це вартість людини. Людство ще не знайшло вимірника цих витрат, відповідних критеріїв і системи показників.

Щодо розуміння сутності інвестицій в людський капітал О.А. Грیشнова наводить визначення, «як стратегічно орієнтовані витрати коштів інвесторів, а також часу та зусиль людини на формування та розвиток її продуктивних характеристик (здоров'я, знань, навичок, здібностей, мотивацій, соціальної відповідальності) з метою підвищення ефективності їх використання і, як результат, отримання економічних і соціальних переваг як їх власником і його нащадками, так і іншими інвесторами». Автор наголошує, що інвестування в людський капітал набуває стратегічного характеру, звертає увагу на важливість інвестицій у людський капітал як на стадії його формування, так і в процесі його розвитку та визначає отримання переваг не лише економічних, а й соціальних, як власником цього капіталу, так і його нащадками та інвесторами [1, с. 27–28].

На думку О.А. Бородіної, сутність інвестицій у людський капітал становить «усі види вкладень у людину, які можуть бути оцінені в грошовій або іншій формі і носять цілеспрямований характер, тобто створюють умови для зростання продуктивності та підвищення персоніфікованих доходів людини» [2].

Тобто, завдяки інвестуванню створюються умови для формування високоєфективної робочої сили, забезпечення її продуктивної працездатності та пошуку гідного місця праці, що є відповідним досягнутому людиною рівню досвіду.

Носик О.М. розкрила особливості, притаманні інвестиціям в людський капітал та визначила, що інвестиції у людський капітал є нематеріальними за об'єктом; прямими й соціально-інституційними; первісними і додатковими; багаторівневими і багатосуб'єктними; постійними і дискретними; високоприбутковими і ризикованими. Їх специфічними формами є витрати життєвого часу людини і упущені вигоди [3, с. 126].

Давидюк Т.В. досліджує інвестиції в людський капітал як об'єкт обліково-аналітичної системи підприємства, і відзначає, що інвестування у вигляді знань, умінь, навиків та кваліфікації спів-

робітників відбувається у тісному взаємозв'язку з формуванням, використанням та відтворенням людського капіталу [4].

Кір'ян Т.М. стверджує, що інвестиції — це «будь-які дії, що пов'язані з витратами та підвищують кваліфікацію, професіоналізм і, у підсумку, працездатність працівника, що забезпечує більш ефективно використання основного капіталу, зростання продуктивності праці та обумовлює можливість для збільшення доходів працівника та прибутку підприємства» [5, с. 185]. Це визначення сутності інвестицій у людський капітал є найбільш повним та вичерпним на макrorівні.

Сьогодні немає єдиної спільної думки щодо визначення поняття «інвестиції в людський капітал», тому як одні науковці розглядають дане визначення як покращення якісних характеристик людського капіталу, а інші як кількісний показник витрат, спрямованих на підвищення продуктивності праці та рівня доходів. У таблиці 1 наведено тлумачення інвестицій у людський капітал різними авторами.

Таким чином, аналіз вище наведених визначень поняття «інвестиції в людський капітал», дає можливість зробити висновок, що більшість авторів вва-

Таблиця 1

Теоретичний аналіз дефініції «інвестиції в людський капітал»

Автори	Визначення поняття «інвестиції в людський капітал»
Архипов А.І.	Цілеспрямоване вкладення засобів у галузі і сфери, що забезпечують поліпшення якісних параметрів людини, у першу чергу його робочої сили (рівня освіченості, розвитку інтелекту, творчого потенціалу, фізичного і психічного здоров'я, системи мотивації, ціннісних установок і т.д.
Беккер Г., Шульц Т.	Витрати на загальну та професійну освіти, перепідготовку, охорону здоров'я, виховання тощо Це витрати, здійснені з метою збільшення продуктивних здібностей працівника та його майбутніх доходів. Інвестиції в людський капітал формуються за рахунок витрат на людину, серед яких можна назвати: навчання, підготовку на виробництві, витрати на охорону здоров'я, міграцію та пошуки інформації про ціни та дохід
Кавецький В.В.	Всі види вкладень в людину, пов'язані з істотними витратами, що сприяють зростанню національного доходу (або доходу підприємства)
Колосюк А.А.	Це процес створення продуктивних здібностей людини за допомогою інвестицій в: освіту, спеціальну підготовку і перепідготовку, підвищення кваліфікації у виробничій діяльності, зміцнення духовного і фізичного здоров'я
Макконнелл К., С. Брю	Це будь-які дії, які підвищують кваліфікацію і здібності і, тим самим продуктивність праці працівників. Витрати, які сприяють підвищенню продуктивності, можна розглядати як інвестиції, бо питомі витрати здійснюються з тим розрахунком, що дані витрати будуть багаторазово компенсовані зростаючим потоком доходів в майбутньому (витрати на освіту, включаючи загальну та спеціальну, формальну та неформальну, підготовку за місцем роботи; витрати на охорону здоров'я, що складаються з витрат на профілактику захворювань, медичне обслуговування, дієтичне харчування, поліпшення житлових умов; витрати на мобільність)
Фитц-енц Я.	Інвестиції у розвиток працівників — це витрати на всі освітні і кваліфікаційні заходи та програми розвитку персоналу
Шарп У.	Дія, за якої потрібно розлучатися з грошима сьогодні, щоб отримати велику їх суму в майбутньому
Шишканов М.О.	Це не що інше, як розміщення капіталу у самостійні підприємства на термін не менше одного року з метою отримання додаткового прибутку

Джерело: складено автором на основі [6, с. 49; 7, с. 46; 8, с. 39]

жають що інвестиції в людський капітал це вкладання фінансових коштів у розвиток людини з ціллю отримання певного результату у майбутньому.

Погоджуємося з загальною думкою, що інвестиції в людський капітал — це вкладання грошових коштів у підвищення інтелектуальних та фізичних здібностей людини задля підвищення продуктивності його праці, що дозволить отримати значний матеріальний та нематеріальний ефект, як для самої людини, для підприємства та країни в цілому.

Проблему обліку людського капіталу, а саме ігнорування відображення інвестицій у людей як «інвестиції у капітал», американські дослідники Дж.Грейсон та К.Оделл відносять до однієї з п'яти проблем, які постали перед сучасною системою бухгалтерського обліку [6, с. 49].

Вивчення бухгалтерської літератури дає підстави для визначення підходів до обліку фінансових вкладень в людський капітал: витратний та інвестиційний, тобто поділ витрат, понесених підприємством на персонал, відповідно до їх економічного змісту на інвестиційні та поточні витрати. До першої групи необхідно відносити ті витрати, від яких підприємство отримує економічний ефект в майбутньому (витрати на формування та розвиток людського капіталу). Друга група включає в себе витрати неін-

вестиційного характеру, тобто витрати, спрямовані на підтримку життєдіяльності працівників (оплата праці, соціальне забезпечення тощо) [6, с. 50].

Національна система бухгалтерського обліку, яка ґрунтується на П(С)БО 26 «Виплати працівникам» передбачає витратний підхід до обліку інвестицій в людський капітал [9]. Відповідно до стандарту витрати на персонал включають поточні виплати працівникам, виплати при звільненні, виплати по закінченні трудової діяльності, виплати інструментами власного капіталу та інші довгострокові виплати працівникам. Фактично вкладення в людський капітал обмежуються витратами на оплату праці та соціальними заходами. Ці витрати здійснюються підприємством в процесі використання ресурсів праці, вони є персоналізованими та знаходять своє відображення на розрахункових та витратних рахунках фінансового обліку.

На рис. 1 наведена класифікація витрат, пов'язаних з формуванням, використанням та розвитком людського капіталу підприємства.

За рекомендованим підходом до класифікації витрат підприємство має капіталізувати понесені витрати на навчання, підготовку та підвищення кваліфікації працівників з наступним включенням їх до складу нематеріальних активів. Зважаючи

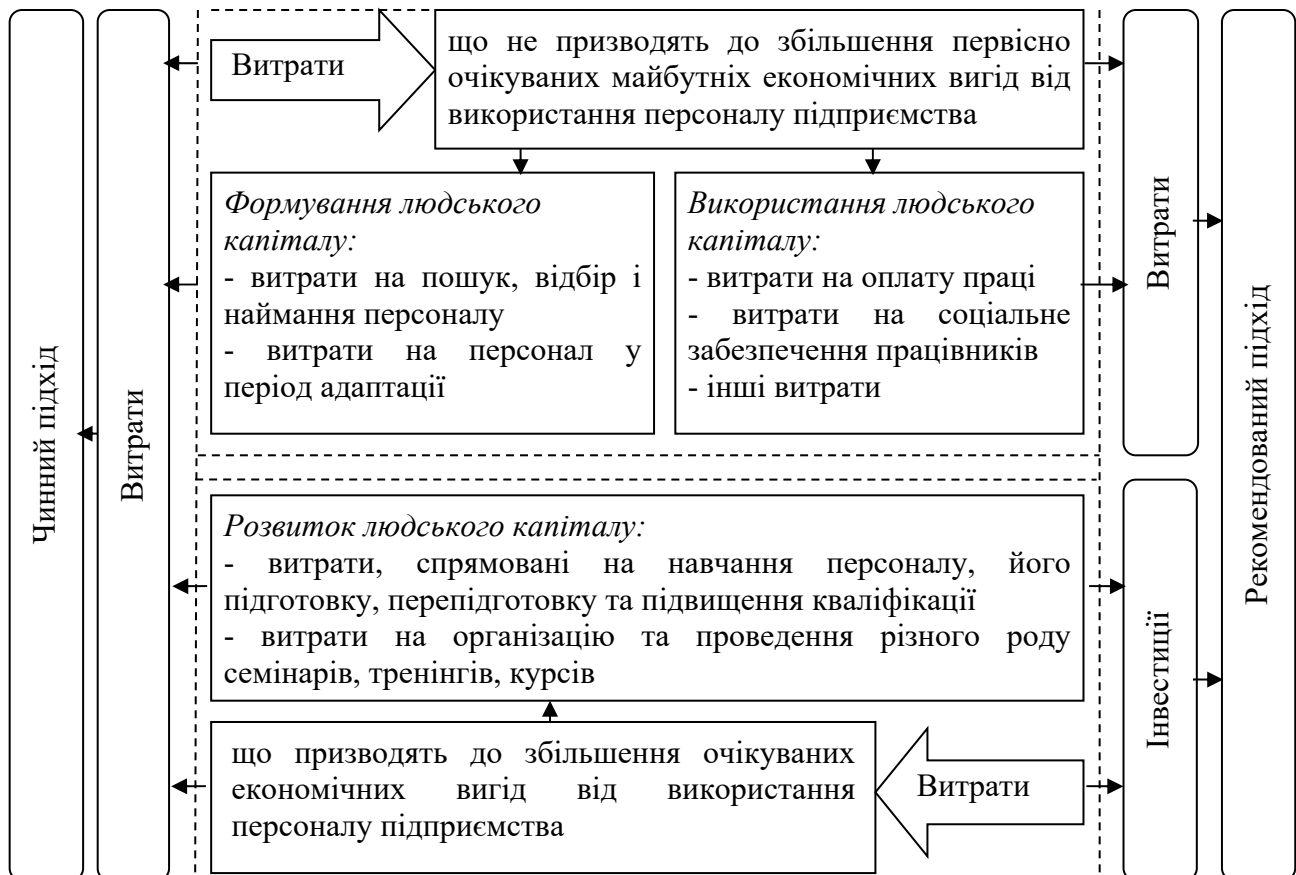


Рис. 1. Класифікація витрат, пов'язаних з формуванням, використанням та розвитком людського капіталу підприємства

Джерело: складено автором на основі [6, с. 50]

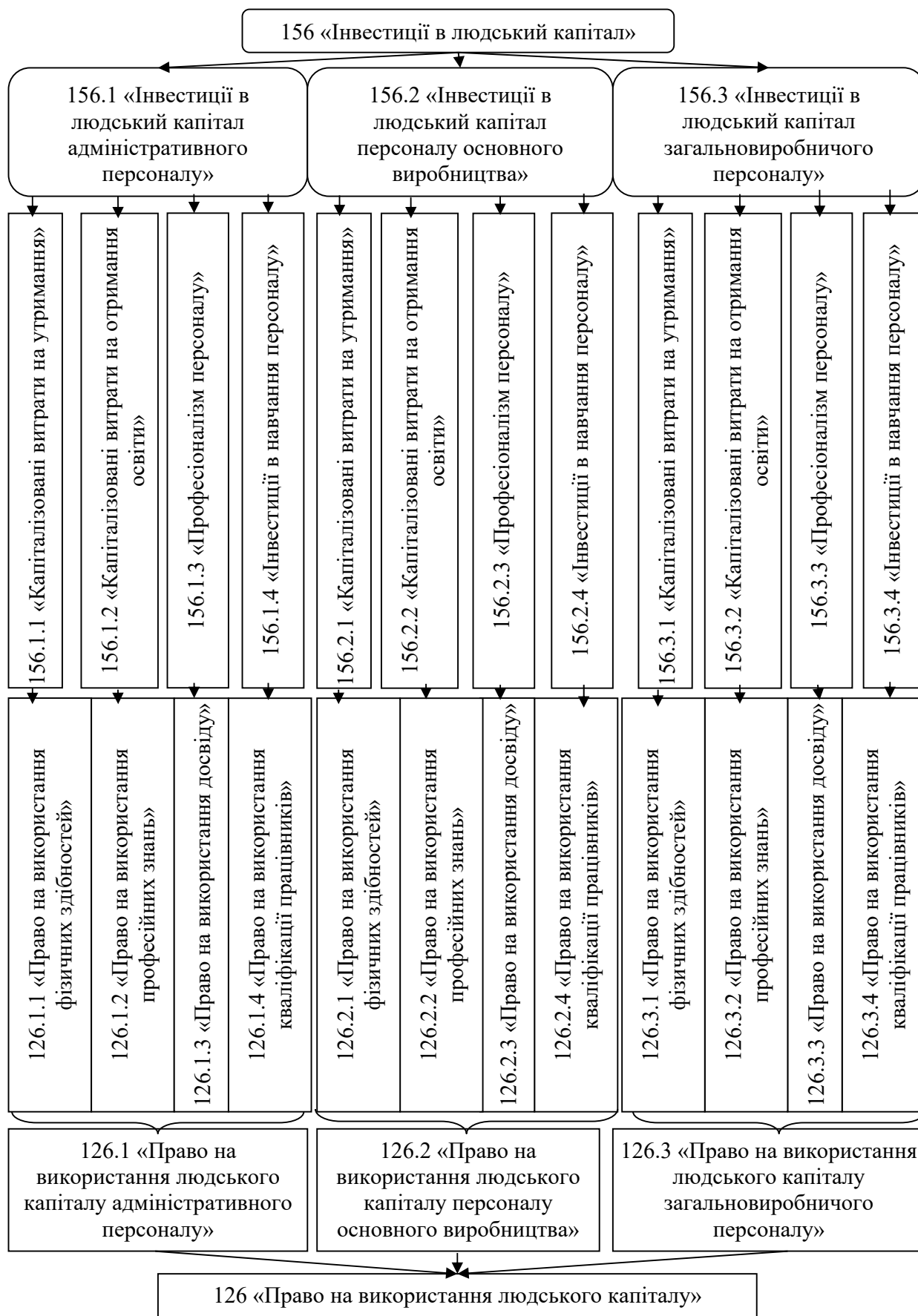


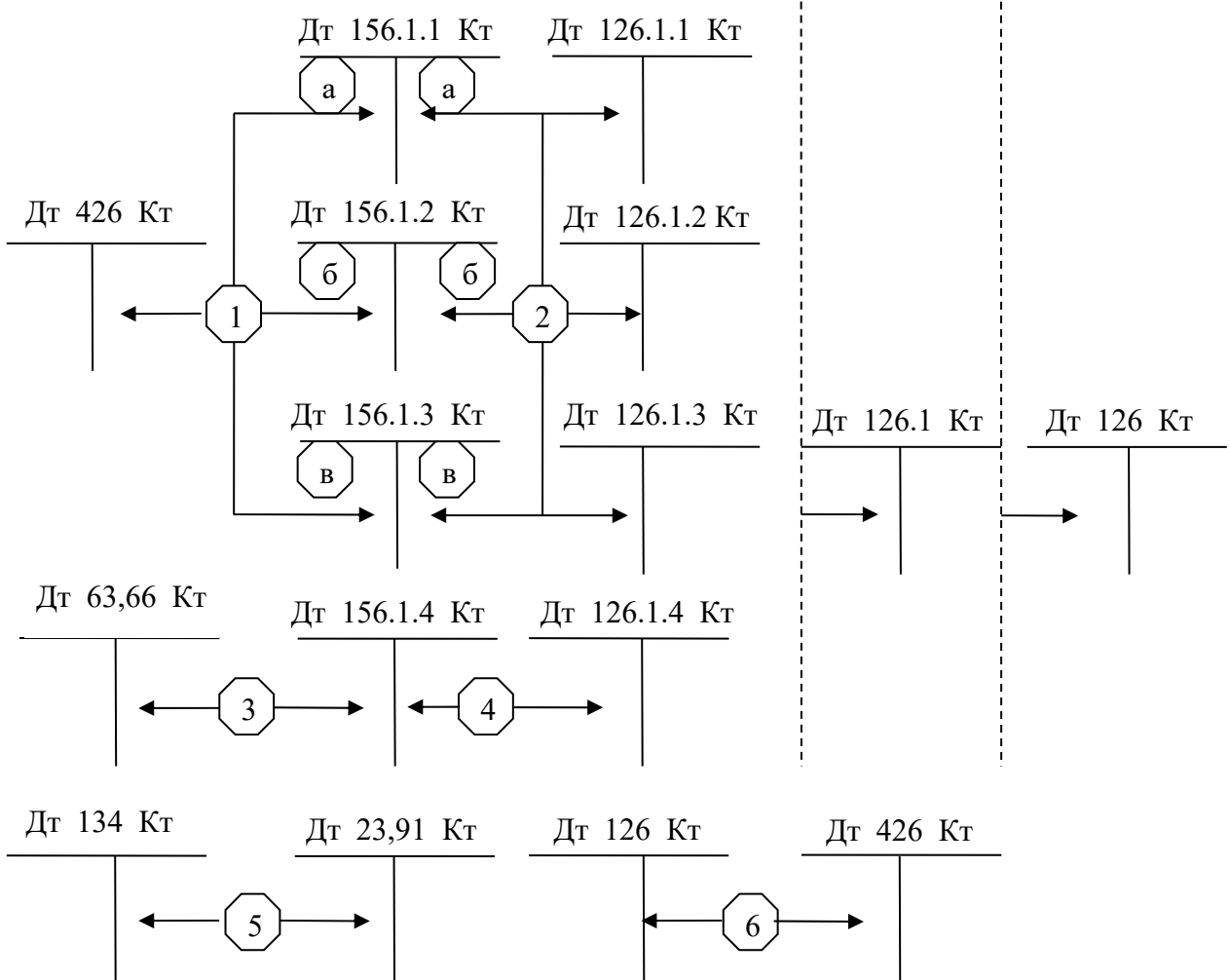
Рис. 2. Інвестиції в людський капітал в обліковій системі підприємства
Джерело: складено автором на основі [10, с. 70]

на це, пропонуємо витрати на формування відповідних категорій персоналу за джерелами надходження капіталізувати на рахунку 156 «Інвестиції в людський капітал» зі створенням відповідної номенклатури аналітичних рахунків.

Вважаємо, в якості об'єкта обліку необхідно розглядати право на використання людського капіталу працівників, оскільки підприємство не є власником людського капіталу працівників, а лише

має право на його використання та обліковувати на синтетичному рахунку 126 «Право на використання людського капіталу». Це дасть змогу розглядати як рівноправні об'єкти бухгалтерського обліку та створить підстави для відображення їх в обліковій системі підприємства (рис. 2).

Пропозиції щодо удосконалення плану рахунків створюють підстави для розгляду інвестицій в людський капітал та права на використання люд-



- 1 – відображення суми капіталізованих витрат на утримання працівника (а) та отримання ним професійної освіти (б), вартості досвіду працівника (в) при прийнятті його і штат підприємства;
- 2 – віднесення до складу нематеріальних активів складових людського капіталу: права на використання фізичних здібностей (а) - в межах витрат на його утримання, професійних знань (б) та накопиченого досвіду (в) – в межах вартості професійного навчання;
- 3 – відображення інвестицій в професійне навчання працівника під час його трудової діяльності;
- 4 – включення вартості навчання працівника до складу нематеріальних активів;
- 5 – нарахування амортизації на вартість навчання;
- 6 – відображення звільнення працівника

Рис. 3. Відображення інформації з формування, використання та розвитку людського капіталу в системі рахунків бухгалтерського обліку
Джерело: складено автором на основі [10, с. 71]

ського капіталу як об'єкта бухгалтерського обліку. Порядок обліку в системі бухгалтерських рахунків операцій, пов'язаних із формуванням, використанням та розвитком людського капіталу, відповідно до рекомендованої методики наведено на рис. 3.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Інвестиції у людський капітал передбачають, що працівник протягом певного часу має оволодіти новими знаннями, інформацією, досвідом навичками, після чого вони мають бути усвідомленими та сприятимуть якісній зміні професійних підходів і виконуваних завдань.

Пропозиції щодо відображення інвестицій у людський капітал в обліковій системі підприємства мають переваги порівняно з діючою обліковою практикою, оскільки дають змогу підвищити рівень інформативності облікових даних, що сприятиме задоволенню зростаючих інформаційних потреб зовнішніх і внутрішніх користувачів, узагальнювати дані про вартість людського капіталу у фінансовій та статистичній звітності. Перспективою подальшого дослідження є розкриття інформації про інвестиції в людський капітал у звітності підприємства.

Література

1. Грішнова О. А., Дорош О. В., Шурпа С. Я. Інвестування в людський капітал у системі чинників забезпечення гідної праці : монографія / за ред. О. А. Грішнкової. Київ : КНЕУ, 2015. 222 с.
2. Бородіна О. Людський капітал як основне джерело економічного зростання. *Економіка України*. 2003. № 7. С. 48–53.
3. Носик О. М. Інвестиції у людський капітал: головні особливості та чинники вибору. *Економічна теорія та право*. № 1(20). 2015. С. 120–129.
4. Давидюк Т. В. Вплив інформації про витрати та інвестиції у персонал на обліково-аналітичну систему підприємства. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c095bd3d-ec32-4477-84ca-bfeadb12b2cd/content> (дата звернення: 15.09.2023)
5. Кір'ян Т. М. Нові тенденції в теорії, методології та практиці людського капіталу. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2008. Вип. 32. С. 181–187.
6. Покин'черета В. В. Інвестиції в людський капітал: проблеми облікового відображення. *Облік і фінанси*. 2018. № 2 (80). С. 47–53.
7. Тимошенко К. В. Інвестування розвитку людського капіталу промислового підприємства. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04. Харків, 2018. 270 с.
8. Лазарева А. П. Особливості інвестицій в людський капітал. *Економіка: реалії часу*. 2016. № 3 (25). С. 38–43.
9. Положення (стандарт) бухгалтерського обліку 26 «Виплати працівникам»: затв. наказом Міністерства фінансів України від 28.10.2003 р. № 601. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (дата звернення: 15.09.2023).
10. Покин'черета В. В. Облік трудових ресурсів: проблеми та шляхи їх вирішення. *Агросвіт*. 2014. № 18. С. 66–72.

References

1. Hrishnova O. A., Dorosh O. V., Shurpa S. Ya. Investuvannia v liudskiy kapital u systemi chynnykiv zabezpechennia hidnoi pratsi: monohrafiia / za red. O. A. Hrishnovoi. Kyiv : KNEU, 2015. 222 s.
2. Borodina O. Liudskiy kapital yak osnovne dzherelo ekonomichnoho zrostannia. *Ekonomika Ukrainy*. 2003. № 7. S. 48–53.
3. Nosyk O. M. Investytsii u liudskiy kapital: holovni osoblyvosti ta chynnyky vyboru. *Ekonomichna teoriia ta pravo*. 2015. № 1(20). S. 120–129.
4. Davydiuk T. V. Vplyv informatsii pro vytraty ta investytsii u personal na oblikovo-analitychnu systemu pidpriemstva. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/c095bd3d-ec32-4477-84ca-bfeadb12b2cd/content> (date of access: 15.09.2023)
5. Kirian T. M. Novi tendentsii v teorii, metodolohii ta praktysi liudskoho kapitalu. *Visnyk sotsialno-ekonomichnykh doslidzhen: zb. nauk. prats*. 2008. Vyp. 32. S. 181–187.
6. Pokynchereda V. V. Investytsii v liudskiy kapital: problemy oblikovoho vidobrazhennia. *Oblik i finansy*. 2018. № 2 (80). S. 47–53.
7. Tymoshenko K. V. Investuvannia rozvytku liudskoho kapitalu promyslovoho pidpriemstva. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.00.04. Kharkiv, 2018. 270 s.
8. Lazareva A. P. Osoblyvosti investytsii v liudskiy kapital. *Ekonomika: realii chasu*. 2016. № 3 (25). S. 38–43.
9. Polozhennia (standart) bukhgalterskoho obliku 26 “Vyplaty pratsivnykam”: zatv. nakazom Ministerstva finansiv Ukrainy vid 28.10.2003 r. № 601. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/z1025-03> (date of access: 15.09.2023)
10. Pokynchereda V. V. Oblik trudovykh resursiv: problemy ta shliakhy yikh vyrishennia. *Ahrosvit*. 2014. № 18. S. 66–72.

Rudachenko Olha

*Dr.Sc. Ec, Associate Professor, Assistant Professor of the
Department of Entrepreneurship and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Рудаченко Ольга Олександрівна

*доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Konenko Vitalina

*PhD in Economics, Associate Professor, Assistant Professor of the
Department of Entrepreneurship and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Коненко Віталіна Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова*

Pyskun Lesia

*Post-Graduate Student of the
Department of Entrepreneurship and Business Administration
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

Пискун Леся Миколаївна

*аспірант кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування
Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9149

APPLICATION OF THE INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF ENTREPRENEURSHIP ENTITIES IN A TRANSPARENT ECONOMY

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ТРАНСПАРЕНТНОЇ ЕКОНОМІКИ

Summary. The article is devoted to a review of the theoretical and methodological foundations for the application of innovative technologies – “lean” in the activities of business entities. The principles of economic transparency are considered, which will ensure transparency, reduce corruption and de-shadowing of investment activities of business entities. The concept and principles of “Lean Production” are investigated, and a description of the key concepts and categories used in “Lean technologies” is given. The problems associated with large stocks and turnover of spare parts at an enterprise, which can be successfully solved using the lean logistics approach, are considered. The key features of lean activities, such as the centrality of employees in the production system, focus on loss avoidance, and continuous process improvement, are highlighted. It is noted that the effectiveness of lean workspace, integrated standardized work, Total Productive Maintenance (TPM) for maintenance management, and the SMED system for optimizing the process of switching between production stages.

The article considers the ideology of Kaizen as an improvement strategy aimed at customer satisfaction as the main criterion of efficiency. The main emphasis is placed on the influence of the human factor on achieving improvements in production. It is noted that the ideology of the Kaizen system involves consistent, small changes aimed at improving all aspects of business activity. Important advantages of this system are its versatility and ease of use.

The basic principles of implementing the Kaizen system are considered, as well as the benefits of implementing this ideology, such as involving staff in the improvement process, reducing errors and waste, improving product quality and relationships between employees. Particular attention is paid to the use of Lean technologies in production, which can lead to significant improvements in productivity, reduced downtime, cycle time, inventory, defects, and accelerated time to market.

Key words: entrepreneurship entities, lean technologies, transparency, deshadowing, investments, SMED system, Kaizen ideology.

Анотація. Стаття присвячена огляду теоретико-методичних основ щодо застосування інноваційних технологій – “lean” в діяльності суб’єктів підприємництва. Розглянуто принципи транспарентності економіки, які забезпечать прозорість, зменшення корумпованості та детінізацію інвестиційної діяльності суб’єктів підприємництва. Досліджено концепцію та принципи “Lean Production”, наведено опис ключових понять та категорій, які використовуються у “Lean-технологіях”. Розглянуто проблеми, пов’язані з великими запасами та обігом запчастин на підприємстві, які вдало вирішуються за допомогою підходу бережливої логістики. Висвітлено ключові риси “бережливої” діяльності, такі як центральне значення працівників у виробничій системі, орієнтація на уникнення втрат та постійне вдосконалення процесів. Зазначено, що ефективність “бережливості” робочого простору, комплексна стандартизована робота, Total Productive Maintenance (TPM) для управління обслуговуванням, та система SMED для оптимізації процесу перемикання між стадіями виробництва.

Розглянуто ідеологію Кайдзен як стратегію вдосконалення, спрямовану на задоволення споживача як основний критерій ефективності. Основний акцент робиться на впливі людського фактора на досягнення покращень у виробництві. Відзначено, що ідеологія системи Кайдзен передбачає послідовні, невеликі зміни, спрямовані на вдосконалення всіх аспектів підприємницької діяльності. Важливими перевагами цієї системи є універсальність та простота використання.

Розглянуто основні принципи впровадження системи Кайдзен, а також переваги впровадження цієї ідеології, такі як залучення персоналу до процесу поліпшення, зменшення помилок і виходів, поліпшення якості продукції та взаємовідносин між працівниками. Особливу увагу приділено використанню Lean-технологій у виробництві, які можуть призвести до значних покращень у продуктивності, зменшенні простоїв, тривалості циклу виготовлення, запасів, випадків шлюбу та прискоренні виходу нових виробів на ринок.

Ключові слова: суб’єкти підприємництва, lean-технології, транспарентність, детінізація, інвестиції, система SMED, ідеологія Кайдзена.

Problem statement. Today, one of the main issues in business is the efficiency of production processes in terms of the length of the production cycle and ensuring their transparency. There is a need to spend a lot of effort on coordinating all auxiliary and service industries to ensure uninterrupted supply of raw materials, electricity, and timely maintenance of equipment and transportation.

A situation with equipment failure at one of the technological stages leads to the possibility of stopping the entire production. Hence, the organization of an uninterrupted and efficient production cycle is of particular relevance and importance for optimizing costs and achieving the best end results. Ensuring transparency of this process is also important in this regard. The production efficiency of most business entities is directly related to the complexity and duration of the production cycle. The longer this cycle is and the greater the number of auxiliary and service industries involved, the less efficient production is in general.

Thus, business entities need to introduce innovative technologies that will allow them to improve their performance. Yes, the implementation of lean technologies is a rather laborious and time-consuming process that involves staff training, launching the system, appointing those in charge, formalizing all processes and maximizing the plant’s distribution.

The relevance of the study is also due to the importance of ensuring the development of business entities in the current conditions of a transparent economy, which will further ensure the process of de-shadowing their investment activities.

Analysis of the latest research and publications. Today, one of the main problems of business development is the lack of implementation of innovative technologies. A large number of scientific works of domestic and foreign authors are devoted to the development and implementation of the latest measures, namely: George M., Nhi, L.K.Y., Ngoc N.M., Tung V.N.D., Truc L.P.T., Nayak R. [1], Haartman R., Bengtsson L., Niss C. [2], Cifone F.D., Hoberg K., Holweg M., Staudacher A.P. [3] Raji I., Shevtshenko E., Rossi T., Strozzi F. [4] et al. However, a detailed study is required to resolve the final problem of ensuring the latest business processes in the activities of business entities, which makes the topic of this publication relevant.

The purpose of the article. The purpose of the article is to review the theoretical foundations for the application of innovative technologies, in the form of lean technologies, in the activities of business entities in a transparent economy, which will also ensure further de-shadowing of their investment activities.

Summary of the main research material. Today, one of the main principles of business entities is to ensure their transparency. Transparency can be

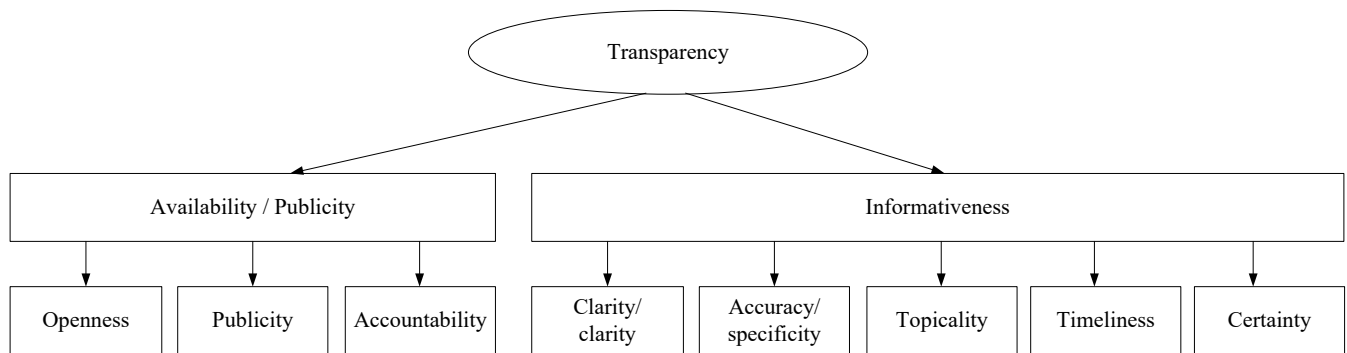


Fig. 1. Interaction of transparency principles in the activities of business entities

Source: developed by the authors

ensured by the state regulatory policy. In this case, transparency can be viewed as a tool for regulating business activities and ensuring the effectiveness of interregional and interstate trade and economic cooperation (Figure 1).

Reducing corruption and ensuring transparency are the most important factors in achieving sustainable economic development. Greater transparency ensures proper decision-making in business activities through quality information. This, in turn, leads to improvements in the system of resource allocation and macroeconomic stabilization, which results in economic growth and development. Therefore, the search for innovative methods, techniques and technologies aimed at improving the performance of business entities is an important task today. Such technologies include the lean methodology.

The concept of “Lean Production” was first used by John Krafcik, one of the co-authors of the book “The Machine That Changed the World”. When translated literally, the word “lean” means “thin, lean, poor, scanty,” and the author intended the term to imply the absence of all unnecessary things in production [5].

It is also believed that the founder and author of the concept is Taiichi Ohno, who introduced a unique production system for the Toyota Production System Corporation [6]. This system is called “Lean production” in the West. This concept of lean manufacturing, which was introduced in the Toyota Production System, involved the division of operations and processes that add value to the consumer and those that do not. An example of this in a conventional management system is that warehouse costs, as well as all costs associated with rework and rejects, are passed on to the consumer, even though they have no value to him. In this case, the task of Lean production is to systematically reduce processes and operations that do not add value. In general, the concept of Lean production is based on the elimination of losses, which are shown in Figure 2.

Henry Ford also tried to implement the basic principles of this concept. However, his idea was not accepted [7].

“Lean Production is a system of organizing the production process that makes it possible to produce more products or services with less effort, on smaller production areas and equipment, while fully meeting customer expectations [7–9].

The application of approaches to production in the form of Lean technologies is aimed at solving the following main problems that occur daily in business activities:

- reducing the time of product creation;
- achieving high quality at minimal cost;
- avoiding overproduction;
- settlement of supply issues, etc.

Thus, the term Lean Production can be defined as an effective management concept that aims to optimize business processes by maximizing the focus on the interests and needs of the client (market) and motivating each employee [7].

Figure 3 shows the key concepts of “Lean technologies”.

The principles of Lean technologies include determining the value of a product or work that has already been completed and distributing the product value stream, which together constitute certain actions. All the actions that make up the value stream can almost always be divided into three main categories (Figure 4).

The principles that provide for the implementation of Lean technologies suggest that a more efficient and reasonable way to organize the flow when the product. Therefore, it is necessary for management at different levels of management to focus not on the organizational structure and equipment, but on the corporate culture of management, the system of relationships between different levels and departments, the system of employee value orientation and their relationships. However, it is quite difficult to do this, as it is necessary, first of all, to find financial resources for the purchase of new equipment.

The result of the implementation of Lean technologies is the creation of a “process team”, when performers in the process chain are focused not on evaluating the actions of a particular unit, but on

the satisfaction of the work performed in front of the client, as a result of which each employee tries to work closely with colleagues, helping each other to minimize certain losses.

An example of the implementation of Lean technologies is The Coca-Cola Company, where the lean production system began to be implemented in 2007, and the full complex was launched in 2008. Throughout this period, the company's management has been trying to optimize various types of operations and business processes. The first and most

important thing that was done was the formatting of the equipment. Since this company has a wide range of products, it often has to re-adjust equipment and face large time losses. For this, there is a corresponding tool SMED (Single-Minute Exchange of Dies), which made it possible to divide any process into subprocesses and manage each of them separately, optimizing and reducing costs.

Lean logistics, which uses special modules, helped to solve the problem of large stocks. Inventories in the spare parts warehouse and related processes,



Fig. 2. Losses that are eliminated when implementing the Lean production concept
Source: developed by the authors on the basis of [6–7]



Fig. 3. Key concepts of “Lean technologies”
Source: developed by the authors on the basis of [8–9]

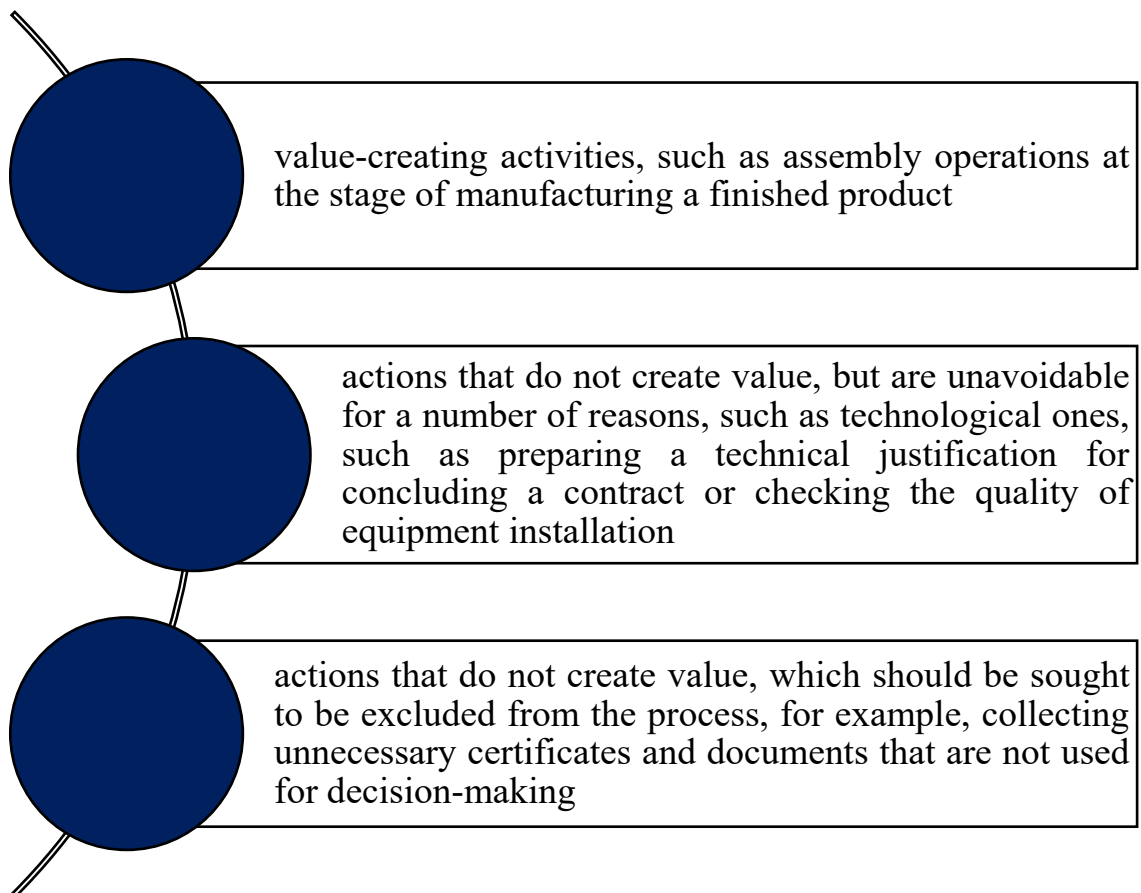


Fig. 4. Main categories describing the value of technologies
Source: developed by the authors based on [10]

such as repairs, maintenance, etc., have also been reduced. The introduction of a special TeAM module — autonomous service — has become the most accessible resource. Sometimes problems that occur frequently and are systemic to prevent them from happening again are solved in the company using the Kaizen method. It should also be remembered that the generation of suggestions for improving equipment and processes is the basis of the entire strategic direction for the transition to truly Lean production, and these suggestions are especially valuable from process participants, employees themselves.

The issues of collecting, monitoring, and analyzing such proposals are usually given a lot of attention from the very beginning and are constantly focused on.

Thus, “lean” entrepreneurial activity is distinguished from others by the following features [10; 12]:

1. The basis of such a production system is people. They are the creative force in the process of producing competitive products, and technology and equipment are only a means to an end. No theory, strategy, or technology can make a business successful; only people can achieve this on the basis of their intellectual and creative potential.

2. The production systems of lean business activities are focused on the elimination of losses and continuous improvement of all processes. All employees of the company, from workers to senior management, are involved in the daily work of preventing all possible types of losses and continuous improvement.

3. Management makes decisions that take into account the prospects for further development, with immediate financial interests not being decisive. The management of such companies does not engage in useless administration — command, unreasonably strict control, employee evaluation using complex systems of various indicators — but exists to organize the production process in a reasonable way, to identify, solve and prevent problems in a timely manner. The ability to see and solve problems in the workplace is valued in every employee, from top management to workers.

Figure 5 shows the key tools of Lean technologies for increasing labor productivity.

Let’s look at some of the key aspects of Lean technologies in more detail.

The 5S system is a management methodology designed to effectively organize the workspace. The name comes from the Japanese words beginning with S (in Japanese), which include [6–7]:

- sorting items and/or documentation at the workplace according to the degree of their necessity and frequency of use, with the elimination of all unnecessary items;
- systematization, when each item should be in a certain accessible place;

- maintaining cleanliness and order;
- standardization of the workplace organized by previous procedures;
- continuous improvement of the developed standard.

Thus, the 5S system helps to reduce the number of errors in documents, create a comfortable climate, and increase productivity. The undoubted advantage of this tool is the absence of the need to use new management theories and technologies.

It is worth noting that another tool for lean production is the use of comprehensive standardized work. Otherwise, the activity will not produce the expected effect. Within the system, special recommendations are developed that define the step-by-step sequence of any operation. Such recommendations include the following requirements:

- they should be available for quick understanding (use of diagrams, drawings, infographics, photos, etc.);
- they should be constantly updated and actualized in accordance with changes in the procedure for performing operations;
- they should be developed together with employees.

The peculiarity of Total Productive Maintenance is that this concept is based on the transformation of the existing service system into a more advanced one. For this purpose, the following stages are envisaged within the framework of TPM:

- prompt repair — an attempt to improve the existing system by identifying weaknesses in it;
- predictive maintenance — organizing the collection of information about existing problems in the operation of equipment for further data analysis;
- corrective maintenance — improvement of equipment to eliminate the causes of systematic failures;
- autonomous maintenance — distribution of functions to ensure uninterrupted operation between repair and maintenance services;
- continuous improvement — involving employees in the constant search for the causes of losses and suggesting ways to eliminate them.

The SMED system is considered one of the most powerful tools of the Lean concept. It is SMED that allows you to switch between stages of the production process faster, thereby reducing the financial and time costs of production and storage of products.

It is also worth noting that the concept of Lean technologies emphasizes that energy should be invested only in those processes that bring utility and value to the customer, and everything else is a loss. In other words, all Lean techniques are aimed at reducing activities that do not create value. The main components of Lean technologies are shown in Figure 6.

The Kaizen ideology is a customer-oriented improvement strategy, i.e., customer satisfaction is considered as the main criterion for performance. An important aspect of this ideology is that it largely

involves the human factor, which creates the prerequisites for increasing the willingness of all employees to accept and participate in changes [13]. The reorganization of activities based on Kaizen ideologies is reduced to minor, gradual changes in the business model of business entities through the use of modern methods of organizing production and ensuring the quality of products and processes [14].

It is also worth noting that the ideology of the Kaizen system is based on the implementation of consistent, continuous, interconnected processes that improve all aspects of business. The great advantage of this system is its versatility and ease of use [15]. The system is suitable both for use in working with individual processes and for improving the entire system

of a large organization as a whole. Table 1 shows the basic principles of implementing the Kaizen system.

Thus, the advantages of implementing Kaizen ideology include the following:

- 1) minimal costs for using the method;
- 2) use of the method regardless of their size;
- 3) invisibility of changes from the outside;
- 4) involvement of personnel in the process of improvement (change);
- 5) thoroughly studying processes to reduce errors and waste;
- 6) improvement of service, quality of finished products and relationships between employees.

In general, the use of Lean principles can yield significant effects (several times):

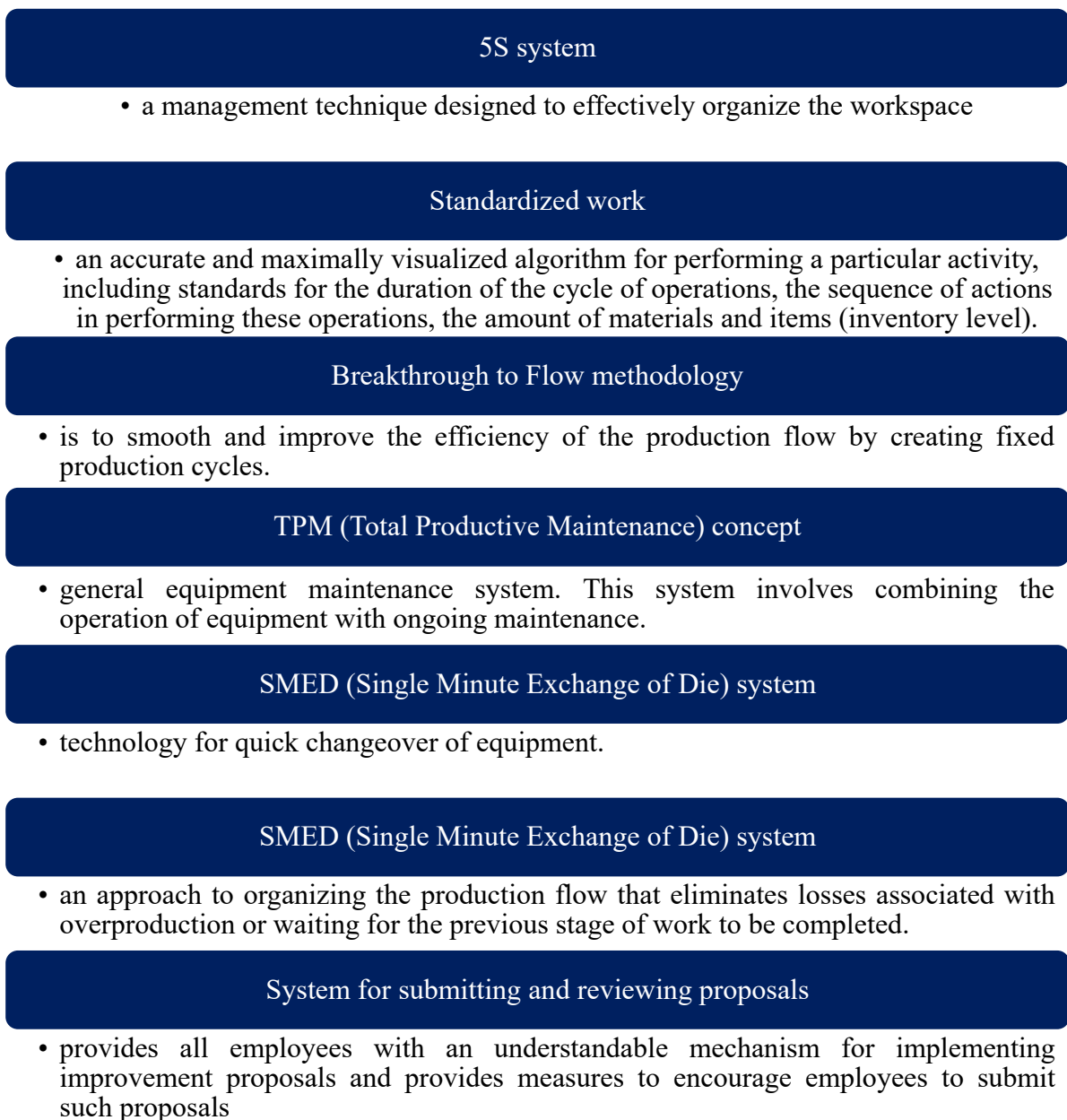


Fig. 5. Key tools of Lean technologies
Source: developed by the authors on the basis of [6–7]

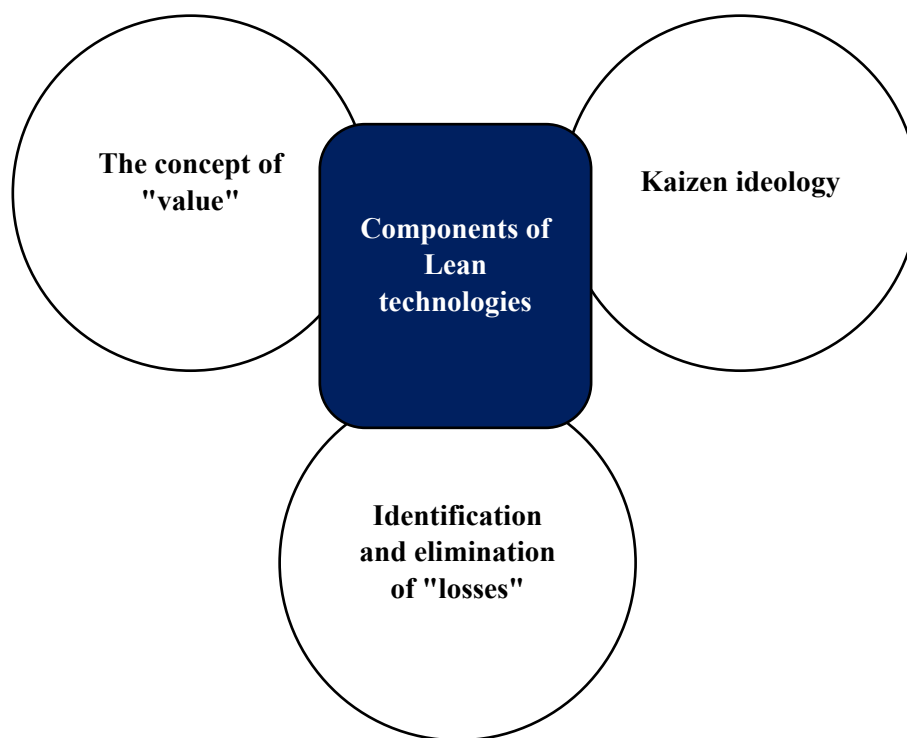


Fig. 6. The main components of Lean technologies
 Source: developed by the authors on the basis of [6–7]

- productivity increase — by 3–10 times;
- reduction of downtime by 5–20 times;
- Reducing the duration of the production cycle by 10–100 times;
- reduction of warehouse stocks — by 2–5 times;
- reduction of defects by 5–50 times;
- accelerating the launch of new products by 2–5 times.

Thus, the Ukrainian market is currently experiencing a significant shortage of specialists with experience in optimizing production processes by

implementing lean manufacturing technologies. Lean technologies consider any production in terms of optimizing processes by all employees. This global approach hides the main complexity of the lean manufacturing methodology, as such a specialist must combine the skills of a teacher and a manager, a forecaster and an analyst.

Conclusions. Lean production is the basic concept of management in any activity of business entities, based on the constant striving to eliminate all types of losses. By deploying Lean technologies, an

Table 1

Principles of implementing the Kaizen system

Principle	Characteristics and description
Focus on customers	The main task is to meet the needs of consumers by providing them with products or services
Constant changes	It is necessary to continuously implement changes in all areas of activity — even on a small scale
Creating working teams	Each employee becomes a member of a specific team
Open confession of problems	Any complaint should be treated positively
Building “supportive relationships”	Employee involvement in the process of value creation is extremely important for achieving high performance.
Development of self-discipline	Every employee should have self-control, respect for themselves, their work and colleagues
Self-improvement	Each employee must be responsible for their actions and for the powers entrusted to them
Horizontal development	Personal experience, success and self-realization of each employee are important for entrepreneurial activity

Source: developed by the authors based on [13–15]

innovative approach to increasing labor productivity can be practically implemented. In essence, the Lean concept is a certain system of views on the organization of production, a kind of production paradigm that makes it possible to implement a number of innovative methodologies to improve business efficiency (including labor productivity) and create conditions

for the transformation and formation of a corporate social culture based on the general participation of personnel in the process of continuous improvement. Such technologies are currently important for doing business, as they primarily ensure the transparency of all business processes and the de-shadowing of investment activities of business entities.

References

1. George M., Nhi L.K.Y., Ngoc N.M., Tung V.N.D., Truc L.P.T., Nayak R. Digital Technologies for Lean Manufacturing. In: Nayak, R. (eds) Lean Supply Chain Management in Fashion and Textile Industry. *Textile Science and Clothing Technology*. Springer, Singapore. 2022. doi: https://doi.org/10.1007/978-981-19-2108-7_10
2. Haartman R., Bengtsson L., Niss C. Lean practices and the adoption of digital technologies in production. *Int. J. Services and Operations Management*. 2021. Vol. 40, No. 2. P. 283–304. doi: 10.1504/IJSOM.2021.118260
3. Cifone F.D., Hoberg K., Holweg M., Staudacher A.P. “Lean 4.0”: How can digital technologies support lean practices? *International Journal of Production Economics*. 2021. Vol. 241. 108258 p. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108258>
4. Raji I., Shevtshenko E., Rossi T., Strozzi F. Modelling the relationship of digital technologies with lean and agile strategies. *Supply Chain Forum: An International Journal*. 2021. Vol. 22, Issue 4 P. 323–346. doi: 10.1080/16258312.2021.1925583
5. Veres C. Conceptual Model for Introducing Lean Management Instruments. *Procedia Manufacturing*. 2020. Vol. 46. P. 233–237. doi: <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2020.03.034>
6. Lean Manufacturing. 2023. URL: <https://www.it.ua/knowledge-base/technology-innovation/lean-manufacturing> (date of access: September 1, 2023)
7. A Brief History of Lean. Official website of the Lean Enterprise Institute (Boston, USA). 2023. URL: <https://www.lean.org/explore-lean/a-brief-history-of-lean> (date of access: September 1, 2023)
8. Vumek Dzh., Dzhons D.T., Rus D. Mashyna, shcho zminyala svit [The Machine That Changed The World]. Vyd-vo Pabulum i Lin Instytut Ukraina. 2017. 338 p. [in Ukrainian]
9. Yang M.G., Hong P., Modi S.B. Impact of lean manufacturing and environmental management on business performance: An empirical study of manufacturing firms. *International Journal of Production Economics*. 2011. Vol. 129(2). P. 251–261. doi: <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2010.10.017>
10. Chavez I. The Power of Lean Manufacturing. *Automation & Networking, Processing & Handling*. 2019. URL: <https://www.manufacturingtomorrow.com/article/2019/01/top-article-of-2019-the-power-of-lean-manufacturing-/12739> (date of access: September 1, 2023)
11. Arnheiter E.D., Maleyeff J. The integration of lean management and Six Sigma. *The TQM Magazine*. 2005. Vol. 17(1). P. 5–18. doi: <https://doi.org/10.1108/09544780510573020>
12. Dymchenko O.V., Rudachenko O.O., Prasol V.M., Dril' N.V. Strategic management of enterprise development through the use of lean technologies at the regional and state levels. *Komunal'ne hospodarstvo mist*. 2021. Vol. 165. P. 38–42.
13. Kachalaj V.V. Kaizen framework: experience and prospects of implementation at industrial enterprises of Ukraine. *Biznes Inform*. 2013. Vol. 8. P. 273–276.
14. Kaur M. Kaizen Costing: A catalyst for Change and Continuous Cost Improvement. *GE-International Journal of Management Research*. 2014. Vol. 2, № 1. P. 1–16.
15. Singh J., Singh H. Kaizen philosophy: a review of literature. *The IUP Journal of Operations Management*. 2009. Vol. 8, № 2. P. 51–72.

Пріб Альберт Глібович

*аспірант відділу соціально-економічного розвитку сільських територій
Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки»*

Prib Albert

*Postgraduate Student of the Department of
Social and Economic Development of Rural Territories
National Research Center “Institute of Agrarian Economics”
ORCID: 0000-0002-0441-5532*

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9223

ДИФЕРЕНЦІАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО ФОРМУВАННЯ ЕКОСИСТЕМ ДЛЯ РІЗНИХ ТИПІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

DIFFERENTIATION OF APPROACHES TO THE FORMATION OF ECOSYSTEMS FOR DIFFERENT TYPES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Анотація. У статті розкриті перспективи створення і розвитку бізнес-екосистем для посилення сільськогосподарського підприємництва в Україні. Визначено, що бізнес- або підприємницька екосистема являє собою економічне співтовариство організмів ділового світу, що у процесі свого функціонування підтримують і взаємодоповнюють одне одного та у такий спосіб забезпечують свою господарську діяльність й економічний розвиток. Підприємницькі екосистеми є доволі гнучкими залежно від потреб їхніх учасників, різними за своїм складом і структурою, функціями, цілями і задачами функціонування, принципами організації, факторами успіху, механізмами створення цінності тощо. Тому доцільно вирізняти їх типи по різним класифікаційним ознакам. Зокрема залежно від взаємовідносин учасників, територіального розміщення, корпоративної соціальної відповідальності, джерел і засад інвестування, суб'єктів утворення цінності тощо. Доведено, що для сільськогосподарського підприємництва ключовим чинником диференціації екосистем для мають виступати розміри господарюючих суб'єктів. Для суб'єктів великого підприємництва ключовою особливістю екосистеми має стати її формування навколо діяльності сільськогосподарського підприємства або ще однієї чи декількох центральних компаній, що відіграють провідну роль у виробництві, обміні чи споживанні певних товарів і послуг. Для середній підприємств найбільш перспективними є підприємницькі екосистеми двох типів: сформовані навколо крупної переробної компанії або виробника продуктів харчування; утворені на основі внутрішньої кооперації між сільськогосподарськими виробниками з метою виконання спільних цілей і задач. Для малих та мікропідприємств найбільш перспективними мають стати екосистеми засновані на співпраці сільськогосподарських товаровиробників та інших суб'єктів, які провадять свою діяльність в сільському господарстві чи сільській місцевості. Це дозволить максимально повно враховувати особливості роботи сільськогосподарських підприємств, їхні потреби, а також можливості щодо забезпечення синергетичних ефектів функціонування.

Ключові слова: екосистема підприємництва, бізнес-екосистема, сільськогосподарські підприємства, класифікація бізнес-екосистем.

Summary. The article reveals the prospects for the creation and development of business ecosystems for agricultural entrepreneurship in Ukraine. It has been determined that a business- or entrepreneurial ecosystem is an economic community of organisms of the business world, which in the process of their functioning support and complement each other and thereby ensure their economic activity and economic development. Entrepreneurial ecosystems are quite flexible depending on the needs of their participants. They differ in their composition and structure, functions, goals and objectives, principles of organization, success factors and mechanisms for creating value. Therefore, it is advisable to distinguish their types according to different classification criteria. In particular, depending on the relationships of the participants, territorial location, corporate social responsibility, sources and principles of investment, subjects of value formation, etc. It has been proven that for agricultural entrepreneurship, the key factor in ecosystem differentiation should be the size of economic entities. For large businesses, a key feature of the ecosystem should be its formation around the activities of an agricultural enterprise or one or more central companies playing a

leading role in the production, exchange or consumption of certain goods and services. For medium-sized enterprises, two types of entrepreneurial ecosystems are most promising: those formed around a large processing company or food manufacturer; those formed on the basis of internal cooperation of agricultural producers to achieve common goals and objectives. For small and micro enterprises, the most promising ecosystems should be those based on the cooperation of agricultural producers and other entities operating in agriculture or rural areas. This will make it possible to take into account as fully as possible the peculiarities of the work of agricultural enterprises, their needs, as well as the possibility of ensuring a synergistic effect from the work.

Key words: *entrepreneurship ecosystem, business-ecosystem, agricultural enterprises, classification of business-ecosystems.*

Постановка проблеми. Нині в Україні особливої значимості набуває утворення і розвиток підприємницьких екосистем в сільському господарстві та загалом в аграрному секторі економіки. Адже у сучасному світі бізнес може виживати і розвиватися швидше і ефективніше лише на основі співпраці незалежних господарюючих суб'єктів та спільного утворення ними привабливого економічного середовища. Тому для сільського господарства, яке традиційно виступає значимою частиною української економіки, налагодження екосистемного принципу функціонування є особливо актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика утворення і розвитку підприємницьких екосистем бере свій початок у науковому обґрунтуванні засад господарської кооперації, вертикальної та горизонтальної інтеграції, утворенні кластерів тощо. Однак, виклики сучасного світу вимагають утворення таких умов і середовища для функціонування бізнесу, які уможливили б максимізацію ефектів синергії від взаємодії різних, у тому числі конкуруючих структур, а також суб'єктів інфраструктури, допоміжних учасників, клієнтів тощо. Це й спричинило виникнення та поступове поширення поняття «підприємницьких екосистем» або «бізнес-екосистем». Питанням сутності, видів, принципів функціонування екосистем присвячені наукові публікації М. Барної, І. Бистрякової, Дж. Вайді, Н. Василяшко, Б. Зоветника, Т. Казакової, О. Кіма, Д. Клиногого, І. Литвина, У. Підуна, М. Рівеза, Н. Тютенко [1–6] та багатьох інших вітчизняних та зарубіжних учених. Однак, у науковій літературі й досі залишається не достатньо розкритим питання диференціації підприємницьких екосистем для різних типів господарюючих суб'єктів.

Метою статті є наукове обґрунтування диференційованого підходу до формування екосистем для різних типів сільськогосподарських підприємств з урахуванням їхніх особливостей, потреб та можливостей щодо забезпечення синергетичних ефектів функціонування.

Виклад основного матеріалу. Поняття «екосистем підприємництва» або «бізнес-екосистем» все більше поширюється в економічній науці і практиці. Часто їх асоціюють із підходом до організації бізнесу, основна мета якого полягає у вирішенні проблем суто екологічного характеру. Однак, це принципово не вірно. Бізнес-екосистеми є цілком економічним та управлінським феноменом і пе-

редбачає утворення такого середовища існування господарюючих суб'єктів, який забезпечить найліпші умови для функціонування і розвитку бізнесу в сучасних реаліях. За своєю суттю підприємницькі екосистеми являють собою «економічне співтовариство організмів ділового світу», що у процесі свого функціонування підтримують і взаємодоповнюють одне одного та у такий спосіб забезпечують свою господарську діяльність й економічний розвиток.

При цьому підприємницькі екосистеми є доволі гнучкими утвореннями, склад, структура і внутрішні взаємозв'язки в яких визначаються потребами їхніх учасників. До складу екосистеми можуть входити чисельні членські організації, які прямо чи опосередковано беруть участь у виробництві, постачанні, обміні та споживанні певних товарів чи послуг. Ними можуть ставати виробники, постачальники, продавці, суб'єкти інфраструктури, а також конкуренти, споживачі та інші зацікавлені сторони. Адже утворення і розвиток підприємницьких екосистем ґрунтується на створенні взаємовигідних «симбіотичних» відносин між постачальниками, бізнес-партнерами, споживачами тощо, у тому числі в окремих випадках навіть конкурентами на основі конкуперації. Це дозволяє досягнути максимальної ефективності діяльності, раціоналізувати розподіл ресурсів, залучити інвестиції, створити міцні міжгосподарські зв'язки та забезпечити низку інших переваг.

Підприємницькі екосистеми можуть бути доволі різними за своїм складом і структурою, функціями, цілями і задачами функціонування, принципами організації, факторами успіху, механізмами створення цінності тощо. Тому нині науковці виділяють різні типи або види підприємницьких екосистем по різним класифікаційним ознакам. Так, зокрема, як зазначає Дж. Вайдя [1], з точки зору взаємовідносин учасників виділяють екосистеми рішень, транзакцій та гібридні. Екосистема рішень створюється з метою генерування та розповсюдження результатів, у тому числі продуктів або послуг. Екосистема транзакцій об'єднує гравців на двосторонньому ринку для полегшення їхньої взаємодії. В свою чергу гібридна екосистема являє собою середовище, що поєднує функції екосистем рішення та транзакцій.

Для ефективної взаємодії учасників підприємницької екосистеми досить часто впливовим стає

їхнє територіальне розміщення. У зв'язку з цим важливою є диференціація екосистем за територіальним принципом. Зокрема І.К. Бистряков та Д.В. Клиновий [2] обґрунтували концептуальні засади розбудови сучасних бізнес-екосистем на основі територіального підходу з урахуванням використання природних активів, засобів та механізмів платформної економіки в умовах четвертої промислової революції. Науковці запропонували чотириквартанту просторово-часову модель упорядкування сталого розвитку з нелінійним управлінським циклом «мотивація» — «проєктування» — «діяльність» — «результат», а також виділили чотири основні стадії формування бізнес-екосистем — господарську, проєктну, програмну та платформну [2, с. 9–13].

Підприємницькі екосистеми, як явища сучасності, відбивають найбільш прогресивні погляди до організації бізнесу. Нині у розвинутих країнах беззаперечною умовою підприємницької активності є відповідальне ставлення до принципів діяльності, ринку, партнерів, клієнтів, працівників, соціуму і держави в цілому. Тому ще однією класифікаційною ознакою до вирізнення видів екосистем стала корпоративна соціальна відповідальність, яка за поглядами О.О. Кіма та Н.М. Василяшко [3] складає основу розвитку підприємництва. Зокрема такий підхід дозволяє виділити екосистеми, що засновані на: інвестуванні в екологічну та соціальну стійкість; перехід до циркулярної економіки; зменшення використання «екологічно брудних» матеріалів; залучення відновлювальних джерел енергії; мінімізації відходів, в т.ч. шляхом повторного використання, переробки чи відновлення; наданні гарантій безпеки співробітникам під час виробничого процесу й створення комітетів з безпеки, а також на інших екологічних засадах [3].

Як і для будь-яких бізнес-формувань, для розвитку екосистем важливим є забезпечення належного фінансування та інвестування. На цій основі також можлива їхня класифікація. Зокрема І.В. Литвин [4] запропонував підхід для стартапів екосистем залежно від їхнього фінансування на початковому етапі становлення, забезпечення експертного наставництва та удосконалення управлінських і підприємницьких компетентностей засновників. Загалом науковець зводить роль екосистем до розвитку інноваційної інфраструктури підприємництва на основі «бізнес-інкубаторів» та «бізнес-акселераторів». Зокрема задля цього виділяє задіяну низку бізнес-інкубаційних та акселераційних програм: Business Cup Extreme, Digital Incubator, Fintech Master, iGuards.net, Krowd.Sale, StartUpStart, Перші гроші, Carrot, EuroUp.Ua, Marketing, Product Idea Accelerator, Scythia, Silicon Valley Startup Hub, SPEEDUPY [4, с. 479–481].

В свою чергу У.Підун, М.Рівез та Б.Золетнік [5] вважають доцільним вирізнення двох типів підприємницьких екосистем — ті, що пропонують утворен-

ня цінності для споживача та для учасника. Екосистеми, що засновуються на пропозиції цінності для споживача, маневрують між двома ключовими аспектами такої пропозиції — масштабі та широті з одного боку та якості з іншого боку. Вони зазвичай зосереджуються на розширенні своєї пропозиції, встановлюючи дуже мало обмежень для продавців і стимулюючи залучення та соціальну взаємодію між учасниками екосистеми, а також на досвіді клієнтів і якості, активно позиціонуючи продукти. Утворення підприємницьких екосистем цього типу вимагає великих інвестицій у такі сфери, як розширена функціональність, процеси курації та додаткові послуги. Натомість екосистеми, що засновуються на пропозиції цінності учасника, зосереджується на тих перевагах, які отримують господарюючі суб'єкти від приєднання до екосистеми. Такі системи є важливим джерелом конкурентної переваги [5].

Подібним до попереднього є підхід щодо диференціації підприємницьких екосистем, запропонований Н.А. Тяхтенко, М.Ю. Барною та Т.С. Казаковою [6] в основі якого при формуванні екосистемності бізнесу вирізняють процеси клієнторієнтованої трансформації, розвитку технологічної інноватизації, глобалізацію цифрового характеру бізнесу тощо [6].

Виділяють й інші підходи до диференціації підприємницьких екосистем. Однак беззаперечним є те, що ключовим чинником диференціації екосистем для сільськогосподарського підприємництва мають виступати розміри господарюючих суб'єктів. Традиційно прийнято виділяти суб'єкти великого, середнього та малого підприємництва. Крім того, із суб'єктів малого підприємництва виділяють суб'єкти мікропідприємництва. Показовими є відмінності цих груп, які у даному дослідженні продемонстровані на прикладі передвоєнного періоду у 2021 р. Потрібно зазначити, що упродовж останніх десяти років такі відмінності залишалися досить стабільними. З певною часткою ймовірності вони зберіглися й до сьогодні, хоча в умовах воєнного стану доступ до статистичної інформації дещо обмежений і стверджувати з упевненістю важко. Є підстави також вважати, що означені відмінності будуть притаманні сільському господарству й у повоєнний період, адже відбивають органічно реалізований процес їхнього формування.

За даними Державної служби статистики України [7] в сільському господарстві у передвоєнний період функціонувало 49 великих підприємницьких структур (0,10% від сукупної кількості), близько 2,1 тис. середніх (4,38%), понад 45,6 тис. малих (95,52%), із них майже 40,2 тис. суб'єктів мікропідприємств (84,15%). Однак, попри такий розподіл, внесок кожної з цих груп у функціонування сільського господарства був непропорційним. Так, щодо утворення робочих місць — частка зайнятих працівників у великих підприємствах

сягала 7,52%, середніх — 45,74%, малих — 46,75%, зокрема мікропідприємств 24,58% (див. рис. 1). Отже, попри більш значиму кількість порівняно менші суб'єкти підприємництва створюють більшу кількість робочих місць.

Аналогічно, роль різних за розмірами господарюючих суб'єктів у виробництві і реалізації продукції, формуванні фінансових результатів, забезпеченні майновими активами та реалізації капітальних інвестицій також вирізняється. Так, великі суб'єкти господарювання реалізують понад

12,17% сільськогосподарської продукції та забезпечують отримання близько 20,12% прибутку до оподаткування по всьому сільському господарству. На долю середніх суб'єктів припадає відповідно 50,30% реалізації продукції та 43,03% прибутку. Частка малих суб'єктів сягає 37,53% в структурі реалізованої продукції та 36,85% у структурі прибутку, у тому числі мікропідприємств — відповідно 13,35% та 10,52%.

Великі підприємства значно краще забезпечені активами та більш інвестиційно активні порівняно

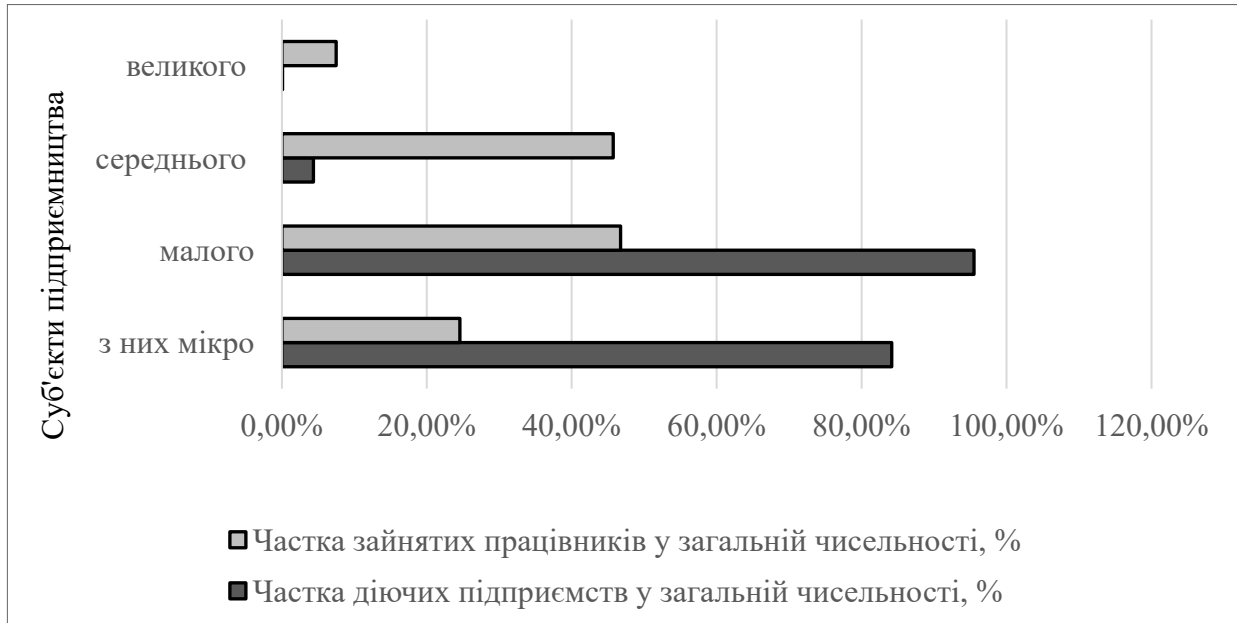


Рис. 1. Співвідношення кількості господарюючих суб'єктів та чисельності працюючих у сільському господарстві, млрд. грн.

Джерело: складено автором на підставі даних [7]

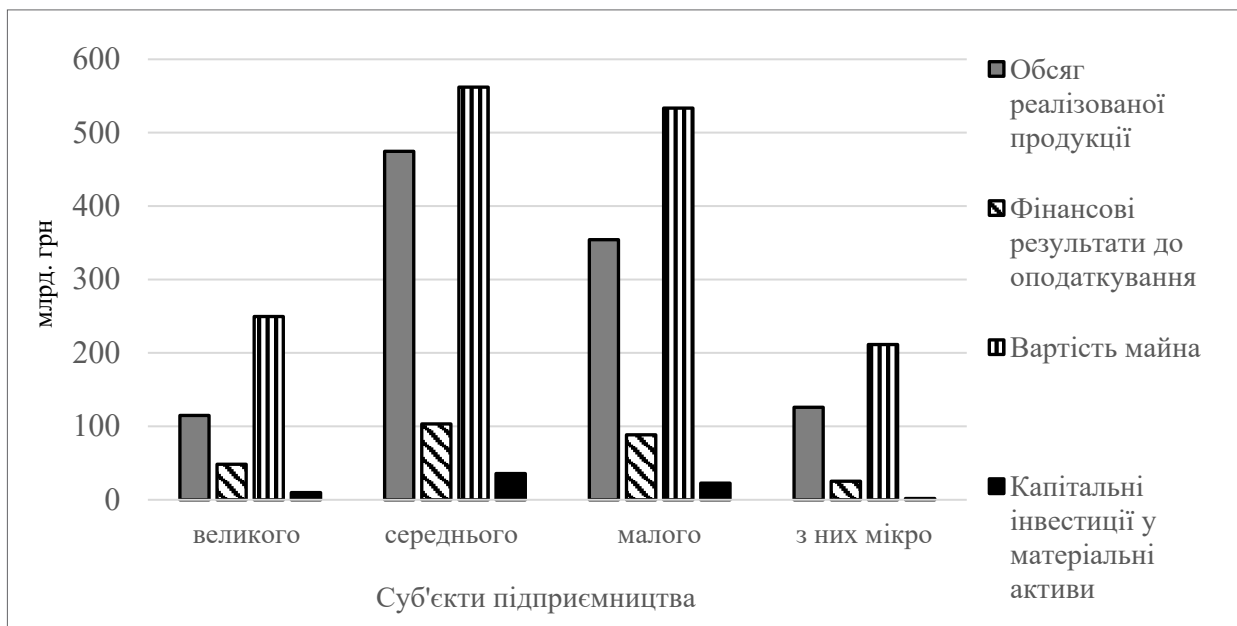


Рис. 2. Основні показники, що характеризували діяльність суб'єктів сільського господарства, млрд. грн.

Джерело: складено автором на підставі даних [7]

з малими. Зокрема 18,55% усіх активів в сільському господарстві зосереджено саме у великих підприємствах, а частка капітальних інвестицій, що припадає на них, сягає 14,46%. При цьому середнім суб'єктам підприємництва належить 41,79% активів та 52,44% капітальних інвестицій, тоді як малим — відповідно 39,66% та 33,10%, з них мікропідприємствам — лише 15,71% та 2,50%. Відповідні показники щодо формування фінансових результатів, забезпечення активами та здійснення інвестиційної діяльності у абсолютному вимірі наведено на рис. 2 для демонстрації іншої сторони досліджуваних явищ і процесів.

Такі суттєві особливості у різних господарюючих суб'єктів аграрного сектору вимагають формування та розвитку принципово відмінних екосистем підприємництва, а отже потребують відповідного диференційованого підходу.

Дослідженнями встановлено, що ключовою особливістю екосистеми для суб'єктів великого підприємництва у сільському господарстві має стати її формування навколо діяльності цього сільськогосподарського підприємства або ще однієї чи декількох центральних компаній, що відіграють провідну роль у виробництві, обміні чи споживанні певних товарів і послуг. Попри таку централізацію екосистема дозволить своїм членам виконувати їхні місії, досягати цілі, забезпечувати цінності, рухатися до спільного бачення бізнесу, забезпечувати жвавий внутрішній кругообіг інвестицій та виконувати взаємно підтримуючі ролі.

Для екосистем суб'єктів середнього сільськогосподарського бізнесу особливістю має стати забезпечення взаємовигідних «симбіотичних» відносин з постачальниками, бізнес-партнерами, споживачами тощо, що утворить умови підвищення ефективності діяльності, раціонального розподілу ресурсів, найповнішого інвестиційного забезпечення й багатьох інших переваг. Тому найбільш перспективними тут є підприємницькі екосистеми двох типів: 1) сформовані навколо крупної переробної компанії або виробника продуктів харчування; 2) утворені на основі внутрішньої кооперації між сільськогосподарськими виробниками з метою виконання спільних цілей і задач.

Для малих та мікропідприємств у сільському господарстві функціонування екосистем має бути

перш за все спрямоване на розширення джерел і можливостей інвестиційного забезпечення товаровиробників, зокрема й через залучення фінансових ресурсів споживачів та інших учасників екосистеми, коштів територіальних громад, у межах функціонування яких розвиватимуться екосистеми, а також шляхом об'єднання ресурсів самих товаровиробників. Найбільш перспективними для таких підприємств мають стати екосистеми засновані на співпраці не лише сільськогосподарських товаровиробників, а й інших суб'єктів, що господарюють в сільському господарстві чи сільській місцевості, зокрема підприємств та підприємців у сфері сільського та зеленого туризму, народних промислів, переробки, торгівлі, громадського харчування, технічного та технологічного забезпечення, а також сумісної зовнішньоекономічної діяльності тощо.

Для усіх типів екосистем сільськогосподарських підприємств, незалежно від їхніх розмірів та спеціалізації, спільним має стати активна цифровізація бізнесу та перехід на широке використання ІТ-технологій, що дозволить розширити та модернізувати набір інструментів для здійснення інвестиційної діяльності, удосконалення та інновацізації виробництва, оптимізації функціонування у ринковому середовищі. Важливим є залучення криптовалют, розвиток крауфандингових платформ, використання токенів тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Узагальнюючи вищевказане можна стверджувати, що розвиток екосистем створить хороші перспективи посилення сільськогосподарського підприємництва в Україні, як зараз, так і у повенний період. Такий розвиток має здійснюватися з урахуванням розміру господарюючих суб'єктів, а також їхньої спеціалізації, територіального розміщення, засад і джерел фінансування, підходів до управління, стану соціальної відповідальності, можливостей цифровізації тощо. Однак в основі диференціації підходів до формування екосистем для різних типів сільськогосподарських підприємств мають закладатися саме їхні розміри. В цілому така диференціація дозволить максимально повно враховувати особливості роботи сільськогосподарських підприємств, їхні потреби, а також можливості щодо забезпечення синергетичних ефектів функціонування.

Література

1. Vaidya D. Meaning of Business Ecosystem. *Wall Street Mojo: Investment Banking Resources / Economics Resources / Business Ecosystem*. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/business-ecosystem/> (дата звернення: 26.08.2023)
2. Бистряков І. К., Клиновий Д. В. Платформна економіка просторових бізнес-екосистем як інноваційний тренд сталого розвитку. *Наука та наукознавство*. 2019. № 3. С. 3–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NNZ_2019_3_3 (дата звернення: 16.09.2023)
3. Кім О. О., Василяшко Н. М. Удосконалення програми корпоративної соціальної відповідальності українського бізнес-середовища на основі екосистеми EHS. *Ефективна економіка*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_49 (дата звернення: 11.08.2023)
4. Литвин І. В. Екосистема стартап-підприємництва в Україні: історія створення і сучасність. *Молодий вчений*. 2019. № 1 (65). С. 476–482. doi: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-110>.
5. Pidun U., Reeves M., Zoletnik B. What Is Your Business Ecosystem Strategy? *Boston Consulting Group*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy> (дата звернення: 15.09.2023)
6. Тютенко Н. А., Барна М. Ю., Казакова Т. С. Цифровізація як чинник забезпечення нової маркетингової філософії сучасних бізнес-екосистем. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2021. № 1. С. 291–302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_1_22 (дата звернення: 28.07.2023)
7. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва 2021. *Державна служба статистики України*. Київ, 2022. 119 с.

References

1. Vaidya D. Meaning of Business Ecosystem. *Wall Street Mojo: Investment Banking Resources / Economics Resources / Business Ecosystem*. URL: <https://www.wallstreetmojo.com/business-ecosystem/>
2. Bystriakov I. K., Klynovyi D. V. Platformna ekonomika prostorovykh biznes-ekosystem yak innovatsiinyi trend-stalohorozvytku. *Nauka ta naukoznavstvo*. 2019. № 3. S. 3–25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NNZ_2019_3_3
3. Kim O. O., Vasylyashko N. M. Udoskonalennia prohramy korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti ukrainskoho biznes-seredovyshcha na osnovi ekosystemy EHS. *Efektivna ekonomika*. 2022. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_12_49
4. Lytvyn I. V. Ekosystema startap-pidpriemnytstva v Ukraini: istoriia stvorennia i suchasnist. *Molodyi vchenyi*. 2019. № 1 (65). S. 476–482. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-1-65-110>.
5. Pidun U., Reeves M., Zoletnik B. What Is Your Business Ecosystem Strategy? *Boston Consulting Group*. URL: <https://www.bcg.com/publications/2022/what-is-your-business-ecosystem-strategy>
6. Tiukhtenko N. A., Barna M. Yu., Kazakova T. S. Tsyfrovizatsiia yak chynnyk zabezpechennia novoi marketynhovoii filosofii suchasnykh biznes-ekosystem. *Visnyk KhNA U. Serii: Ekonomichni nauky*. 2021. № 1. S. 291–302. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhnau_ekon_2021_1_22
7. Diialnist subiektiv velykoho, serednoho, maloho ta mikropidpriemnytstva 2021. *Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy*. Kyiv, 2022. 119 s.

УДК 336+338.9+658.01

Бондарчук Марія Костянтинівна
*доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*
Bondarchuk Mariia
*Sc.D. in Economics, Professor,
Head of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*
ORCID: 0000-0002-4624-0734

Червінська Оксана Степанівна
*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*
Chervinska Oksana
*PhD, Associate Professor of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*
ORCID: 0000-0002-6048-7936

Скоропад Ірина Станіславівна
*кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів
Національний університет «Львівська політехніка»*
Skoropad Iryna
*PhD, Associate Professor of the Department of Finance
Lviv Polytechnic National University*
ORCID: 0000-0002-5450-0997

Корягін Віктор Максимович
*магістр кафедри фінансів
Національного університету «Львівська політехніка»*
Koriahin Viktor
*Master of the Finance Department
Lviv Polytechnic National University*
ORCID: 0009-0001-8880-8439

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9162

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ КРИЗАМИ В ІНТЕГРОВАНИХ СТРУКТУРАХ БІЗНЕСУ

FEATURES OF CRISIS MANAGEMENT IN INTEGRATED BUSINESS STRUCTURES

Анотація. Кризи в інтегрованих структурах бізнесу можуть проявлятися з певною циклічністю. Через різноманітність видів криз і причин, що спричинили їх, періоди життєвих циклів розвитку криз та інтенсивність їх прояву бувають різними. Існують як затяжні кризові процеси, що характеризуються тривалим життєвим циклом і низькою динамікою зростання інтенсивності прояву, так і кризи, які зненацька виникають, мають короткий період розвитку і високий ступінь інтенсивності прояву.

Обґрунтування і введення в науковий обіг основних понять (напрями управління кризовими явищами в інтегрованих структурах бізнесу (ІСБ); фази кризового стану суб'єктів ІСБ з урахуванням їх змісту, наслідків та необхідних заходів з їх ліквідації; пропонувані фактори виникнення кризової ситуації в діяльності ІСБ) дають змогу уточнити основні загальнонаукові підходи до антикризового управління як суб'єктів ІСБ, так і ІСБ в цілому.

Формування цілей та використання основних механізмів управління кризовою ситуацією в діяльності суб'єктів інтегрованих структур бізнесу. Завдання та механізми антикризового управління повинні відповідати масштабам кризового стану ІСБ та враховувати прогноз розвитку основних факторів, які становлять загрозу банкрутства. У цьому контексті запропоновано виділяти: а) забезпечення фінансового відновлення суб'єкта бізнес-структури шляхом використання внутрішніх резервів прибуткових учасників ІСБ; б) забезпечення фінансового відновлення суб'єкта ІСБ через зовнішню допомогу (від держави) та часткову його реорганізацію. Під час дослідження було прийнято за основну ідею, що представлені теоретичні аспекти, пов'язані з управлінням кризовим станом ІСБ, допоможуть виявити та подолати причини, які перешкоджають відновленню цих структур. Також ці аспекти дозволять уточнити загальнонаукові підходи до вивчення питань антикризового управління.

Ключові слова: кризи, управління кризами, інтегровані структури бізнесу.

Summary. Crises in integrated business structures can manifest themselves with a certain cyclicity. Due to the heterogeneity of the types of crises and the reasons that caused them, the periods of the life cycles of the development of crises and the intensity of their manifestation are different. There are both protracted crisis processes, characterized by a long life cycle and low dynamics of growth of the intensity of manifestation, and crises that suddenly arise, have a short period of development and a high degree of intensity of manifestation.

The justification and introduction into scientific circulation of the main concepts (directions of managing crisis phenomena in integrated business structures; phases of the crisis state of IS subjects, taking into account their content, consequences and necessary measures for their liquidation; proposed factors of the emergence of a crisis situation in the activity of IS) will make it possible to clarify the main general scientific approaches to anti-crisis management of both the subjects of the ISB and the ISB as a whole.

Formation of goals and use of basic crisis management mechanisms in the activities of subjects of integrated business structures. The tasks and mechanisms of anti-crisis management must correspond to the scale of the crisis state of the ISB and take into account the forecast of the development of the main factors that pose a threat of bankruptcy.

In this context, it is proposed to highlight: a) ensuring the financial recovery of the subject of the business structure by using the internal reserves of the profitable participants of the ISB; b) ensuring the financial recovery of the ISB subject through external assistance (from the state) and its partial reorganization. During the research, it was taken as the main idea that the presented theoretical aspects related to the management of the crisis state of ISB will help to identify and overcome the reasons that prevent the restoration of these structures. Also, these aspects will make it possible to clarify general scientific approaches to the study of anti-crisis management issues.

Key words: crises, crisis management, integrated business structures.

Постановка проблеми. У ситуаціях кризового управління в інтегрованих структурах бізнесу (ІСБ), ключовим аспектом є забезпечення стратегічної орієнтації. Розвиток учасників ІСБ, який не має чітко визначеної стратегії функціонування, відбувається еволюційним шляхом, тоді як керованість суб'єкта ІСБ за стратегічним планом передбачає революційний розвиток. Стратегія довгострокового розвитку повинна підлягати відповідній корекції, щоб уникнути кризових ситуацій в ІСБ, які виникають в результаті критичної несумісності між функціонуванням бізнес-структур та зовнішніми умовами. Гнучке стратегічне управління сприяє цілеспрямованому розвитку ІСБ, хоча періодично може виникати різного роду кризи.

Управління кризовими ситуаціями в плані стратегії інтегрованої системи управління бізнесом базується на створенні та використанні системи методів для попередньої діагностики ризиків банкрутства і механізмів фінансового відновлення, спрямованих на запобігання банкрутству. Під час управління кризовими ситуаціями на підприємстві проводиться аналіз його фінансового та економічного стану, розробляються стратегічні напрями з фінансів, виробництва, торгівлі, маркетингу,

інвестицій та управління ризиками. Антикризове управління також включає елементи виробничого менеджменту, контролінгу, податкової політики та забезпечення безпеки підприємства, що стає особливо актуальним у ситуаціях з конкурентною боротьбою і нестабільністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Внесок авторів у дослідження теорії і методології функціонування підприємств, бізнес-структур в умовах кризи було детально досліджено у працях таких авторів: Е.І. Альтман, Н.Р. Alnuaimi, І.А. Бланк, У. Бівер, І.Т. Балабанов, В.А. Забродський, М.О. Кизим, Є.М. Коротков, О.Є. Кузьмін, М.С. Пушкар, Л.О. Сухарева, Р.І. Сміт, А.В. Череп (методи і доміанти антикризового управління) [1; 2; 3; 6], Л. Бартон, М. Портер, О.М. Тридід, З.Є. Шершньова (стратегії розвитку підприємства в умовах кризи) [2; 4], М.І. Зверяков, М.І. Карлін, Т.А. Заяць, А.М. Поддєрьогін, А.А. Пересада, О.О. Терещенко (фінансово-кредитне забезпечення діяльності підприємства при порушенні його фінансової рівноваги) [3; 5] та інші. Обґрунтовані теоретико-методологічні підходи до управління кризовими явищами у бізнес-структурах є актуальними. Відтак подальші дослідження з розро-

блення відповідного теоретичного забезпечення запобіганню кризовим явищам, проведенню роботи як на рівні окремого суб'єкта, так і бізнес-структури в цілому є необхідними для відновлення економічних процесів в глобальному середовищі.

Формулювання цілей статті. Дослідження теоретичних основ і практичних аспектів управління кризовими явищами в інтегрованих структурах бізнесу (ІСБ) вимагає вирішення наступних завдань:

1. Аналіз теоретичних засад виникнення кризи в ІСБ, з огляду на фактор часу. Визначення та розгляд теоретичних моделей, що пояснюють, які фактори спричиняють кризу в ІСБ з урахуванням часового аспекту. В майбутньому, це допоможе розкрити динаміку кризових процесів та розробити ефективніші стратегії управління кризовими ситуаціями.

2. Формування переліку факторів, що призводять до кризових ситуацій в діяльності ІСБ для потреб антикризового управління: Спроба систематизувати різноманітні фактори, що можуть викликати кризу в ІСБ, для кращого розуміння та попередження таких ситуацій. Це може включати фінансові, стратегічні, організаційні та зовнішні чинники.

3. Визначення стратегій та політики управління кризовими явищами в ІСБ. Розробка конкретних напрямів та методів управління кризовими ситуаціями, які дозволять забезпечити стійкість та відновлення діяльності ІСБ в умовах кризи. Це може включати розробку антикризових планів, стратегій фінансового відновлення, управління ризиками та залучення зацікавлених сторін.

Виконання цих завдань сприятиме покращенню управління кризовими явищами в бізнесових структурах, а також забезпеченню їх стійкості та довгострокового успіху.

Виклад основного матеріалу. Кризи в інтегрованих структурах бізнесу можуть спостерігатися з певною регулярністю. Завдяки різноманітності видів криз і факторів впливу на них, тривалість життєвих циклів цих криз і ступінь їх інтенсивності можуть варіюватися. У цьому контексті, можуть бути затягнуті кризові процеси, які характеризуються тривалим циклом та повільним зростанням інтенсивності. У таких випадках кризи можуть починатися повільно і протягом тривалого періоду погіршуватися, що надає більше часу для реагування та вжиття необхідних заходів. А також можуть відбуватися раптові кризи, які виникають несподівано, мають короткий тривалий цикл розвитку та високу інтенсивність. Вони можуть спричиняти серйозні труднощі та вимагати негайного реагування для уникнення серйозних наслідків. Зрозуміння цієї різноманітності кризових сценаріїв допомагає бізнесу підготуватися до можливих кризових ситуацій та розробити ефективні стратегії управління кризами в залежності від їхньої специфіки.

В дослідженні запропоновано виділяти три фази кризового стану суб'єктів ІСБ з урахуванням їх змісту, наслідків та необхідних заходів з їх ліквідації. Перша фаза — зниження розміру прибутку та рентабельності, показників ділової активності і ефективності капіталу та основних виробничих фондів одного з учасників ІСБ. Наслідком цього є погіршення фінансового стану даного учасника і можливе зниження результативності роботи ІСБ в цілому. Для вирішення проблеми, пов'язаної з кризовою ситуацією в бізнесі, можна використовувати комбінацію стратегічного (перегляд стратегії, реструктуризація, диверсифікація, залучення інвестицій) та тактичного (зниження витрат, зростання продуктивності, маркетингові заходи та ін.) управління. Друга фаза — виникнення збитковості виробництва, відсутність власних коштів і резервних фондів у суб'єкта ІСБ. Проблему недосягнення прибутковості можна вирішити шляхом добровільної реструктуризації підприємства, що включає стратегічне управління. Для стабілізації фінансового стану підприємства в кризовому стані необхідно вжити оперативних заходів, таких як продаж частини незавершеного виробництва, складських запасів і матеріалів за ціною, нижчою за їх собівартість, і знаходження фінансових ресурсів для проведення реструктуризації за рахунок прибуткових учасників ІСБ. У випадку відсутності таких заходів, криза перейде до третьої фази. Третя фаза — стан неплатоспроможності суб'єкта ІСБ. Учасник бізнес-структури досяг того критичного стану, коли немає коштів для фінансування хоча б скороченого відновлення та оплати за борговими зобов'язаннями. Виникає загроза припинення виробництва та (або) банкрутства. Необхідні негайні заходи із відновлення платоспроможності суб'єкта ІСБ та підтримки виробничого процесу. Один із способів вирішення аналогічних проблем або запобігання їх виникненню полягає у використанні діагностики, включаючи оцінку коефіцієнтів забезпеченості власними оборотними коштами, рівня ліквідності та можливість відновлення платоспроможності. Це допомагає виявити фактичну фінансову нездатність та при необхідності вжити заходів, таких як процедура банкрутства, для її подолання. Остання фаза представляє загрозу для кредиторів та інших учасників підприємства, які вклали свої вільні грошові кошти.

Враховуючи модель життєвого циклу Грейнера, розглянуто кризи, які можуть виникнути в інтегрованій структурі бізнесу з урахуванням фактору часу. Встановлено, що ІСБ представляє собою систему, оскільки складається із взаємозалежних елементів, зв'язків, відносин і становить їх цілісність. Така система може знаходитися в стійкому або нестійкому стані. Управління складними системами можна вважати антикризовим на всіх етапах функціонування та розвитку (табл. 1), також

це система управлінських заходів і рішень з діагностики, нейтралізації та подолання кризових явищ і їх причин у ІСБ, яка має охоплювати всі стадії розвитку кризового процесу, зокрема і його профілактику та запобігання у всіх учасників ІСБ.

Система управління кризовими ситуаціями в інтегрованих структурах бізнесу має такі характеристики, як гнучкість, адаптивність, здатність до диверсифікації і невідкладна реакція на ситуаційні зміни. Вона ефективно зможе використовувати ресурси всіх учасників ІСБ і неформальні методи управління. Ці характеристики виникають із завдань, які виконує діагностика, включаючи вчасне виявлення факторів і причин наближення кризової ситуації, їх класифікацію та розробку необхідних заходів для реагування на неї.

Досліджуючи причини, які зумовлюють процес управління кризовим явищем в ІСБ, авторами запропоновано класифікацію факторів виникнення кризової ситуації для оцінювання діяльності угруповання (таблиця 2).

Встановлено, що фінансова стабілізація учасників ІСБ під час кризової ситуації може бути реалізована через наступні етапи:

Першим кроком є подолання неплатоспроможності учасників ІСБ. Серед найважливіших заходів є відновлення здатності вчасно виконувати свої поточні фінансові зобов'язання, щоб уникнути банкрутства учасника ІСБ.

Після виконання першого етапу розпочинається процес відновлення фінансової стабільності учасників ІСБ.

Незважаючи на те, що неплатоспроможність може бути подолана швидко завдяки тимчасовим фінансовим заходам (наприклад, фінансова підтримка від інших фінансових суб'єктів або прибуткових учасників цієї групи), причини, що призводять до неплатоспроможності, можуть залишитися незмінними, якщо не буде відновлена стійка фінансова стабільність підприємства. Це допомагає уникнути загрози банкрутства не лише на короткий період, а й на тривалий. Для досягнення повної фінансової стабільності можуть бути використані заходи, такі як об'єднання капіталу

та спільне проведення фінансових операцій з потужнішим банківським або страховим учасником в складі ІСБ.

Останній етап включає зміну фінансової стратегії з метою прискорення економічного росту. Повна фінансова стабілізація досягається, коли учасник ІСБ забезпечує стабільне зменшення вартості використаного капіталу і постійний ріст своєї ринкової вартості. Для цього необхідно прискорити темпи економічного розвитку, вносячи певні зміни в фінансову стратегію ІСБ.

У цьому контексті вважаємо, що кожному етапу фінансової стабілізації ІСБ відповідають певні її механізми, які в практиці фінансового менеджменту прийнято підрозділяти на оперативний, тактичний і стратегічний. Оперативний механізм фінансової стабілізації, заснований на принципі «відсікання зайвого» — це захисна реакція ІСБ на несприятливий фінансовий розвиток, яка позбавлена наступальних управлінських рішень. Тактичний механізм фінансової стабілізації, використовуючи окремі захисні заходи — це наступальна тактика, яка спрямована на зміну несприятливих тенденцій фінансового розвитку ІСБ. Стратегічний механізм фінансової стабілізації — це винятково наступальна стратегія фінансового розвитку ІСБ, яка підпорядковується меті прискорення всього економічного росту інтегрованих структур бізнесу.

Виділяємо наступні напрями управління кризовими явищами в ІСБ:

1. Систематичне проведення аналізу фінансового стану всіх учасників ІСБ з метою виявлення можливих ознак їхнього кризового розвитку. В рамках цього процесу виділяється спеціальна група об'єктів для спостереження, яка створює потенційне «кризове поле». Для аналізу показників цього «кризового поля» використовуються як звичайні, так і спеціальні методи. Контроль за цими показниками включається до системи моніторингу фінансової діяльності різних учасників ІСБ.

2. Визначення розмірів кризового стану учасників ІСБ. Масштаби кризового стану визначаються при виявленні значних відхилень від нормальної

Таблиця 1

Оцінка діяльності ІСБ через визначення кризових ситуацій з урахуванням фактору часу

Види криз	Період часу	Напрями розвитку ІСБ
Криза лідерства	<i>Новостворене ІСБ (1–3 роки)</i>	Розвиток за допомогою створення
Криза автономії		Розвиток за допомогою управління
Криза контролю		Розвиток за допомогою делегування повноважень
Криза бюрократії	<i>Функціонуюче ІСБ (понад 3 роки)</i>	Розвиток за допомогою координування
Криза синергії		Розвиток за допомогою співробітництва

Джерело: сформовано авторами в процесі дослідження

Таблиця 2

**Пропоновані фактори виникнення кризової ситуації в діяльності ІСБ
для антикризового управління**

Фактори виникнення кризової ситуації в діяльності ІСБ	
Зовнішні	Внутрішні
<ul style="list-style-type: none"> ✓ нестабільні соціально-економічна, фінансово-економічна, податкова політика держави; ✓ негативні тенденції розвитку товарних, грошових, страхових, кредитних, фондових і валютних ринків; ✓ дискримінація щодо встановлення цільового порядку державної підтримки ІСБ з урахуванням того, наскільки їх діяльність відповідає пріоритетам промислової та соціальної політики країни; ✓ спад кон'юнктури в економіці в цілому; ✓ темп і розмір інфляції; ✓ посилення конкуренції в галузі та криза окремої галузі; ✓ політична нестабільність у країні місцезнаходження ІСБ або в країнах підприємств-постачальників сировини (споживачів продукції) та інші 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ проблеми внутрішнього регламентування діяльності ІСБ (оргструктури, регламенти); ✓ низька якість менеджменту та маркетингу; ✓ порушення процесу внутрігрупової взаємодії (розподіл прибутку, формування і використання фондів грошових коштів); ✓ негативні тенденції у саморегульвній системі ІСБ (інформаційне, організаційне і економічне регулювання); ✓ фінансово-кредитні учасники ІСБ не можуть ефективно мобілізувати, розподіляти і перерозподіляти тимчасово вільні грошові кошти всіх суб'єктів ІСБ; ✓ недосконалість інноваційної, інвестиційної, виробничо-господарської, фінансово-економічної, соціальної політики ІСБ; ✓ відсутність служб контролінгу в учасників ІСБ та інші

Джерело: сформовано авторами в процесі дослідження

фінансової діяльності, які виникають внаслідок фінансових стратегій та системи планових і нормативних фінансових показників.

3. Визначення факторів впливу на виникнення кризової ситуації в діяльності ІСБ. Розроблення політики антикризового управління повинна включати аналіз можливих зовнішніх та внутрішніх причин кризи в ІСБ, дослідження впливу окремих факторів на форми та розміри кризової діяльності кожного суб'єкта ІСБ.

Висновки і перспективи подальших досліджень.
З метою розроблення теоретичних основ для вивчення виникнення кризових ситуацій в інтегрованих структурах бізнесу (ІСБ), враховуючи фактор

часу, були вивчені теоретичні аспекти цього процесу. На основі дослідження визначено напрями політики управління кризовими явищами в ІСБ.

Обґрунтовані теоретичні аспекти управління кризовим станом ІСБ будуть використані в подальших дослідженнях, спрямованих на розробку теорії кризових явищ, їх виникнення, розвитку та методичного забезпечення. Крім того, вони стануть основою для практичного інструментарію, який включатиме діагностику загроз кризи та банкрутства, оцінку наслідків антикризових заходів і формування антикризових програм ІСБ. Також вони будуть використані для організації контролю за реалізацією цих програм.

Література

1. Alnuaimi H.R. Risk management of emergencies of business structures in the context of global informatization // International scientific journal «Internauka». Series: «Economic Sciences». 2021. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7487>
2. Бондарчук М.К., Волошин О.П. Виявлення і ранжирування причин кризових ситуацій в системі фінансового менеджменту транснаціональних корпорацій // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2023. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9084>
3. Bondarchuk M.K., Druhov O.O., Voloshyn O.P. Research On The Problematics Of Anti-Crisis Innovations Financing In Business Structures. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2017. Vol. 2, No 23. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.121394>
4. Пономаренко В.Є., Тридід О.М., Кизим М.О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: Монографія. Х. : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
5. Терещенко О.О. Антикризове управління фінансами підприємств: автореф. дис ... докт. екон. наук: 08.04.01. Київський національний економічний університет. Київ, 2005.
6. Череп А.В., Калюжна Ю.В. Управління ризиками промислових підприємств на антикризових засадах: монографія. Запоріжжя : Запорізький національний університет, 2017. 200 с.

References

1. Alnuaimi H.R. Risk management of emergencies of business structures in the context of global informatization // International scientific journal "Internauka". Series: "Economic Sciences". 2021. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-8-7487>
2. Bondarchuk M.K., Voloshyn O.P. Vyiavlennia i ranzhyruvannia prychyn kryzovykh sytuatsii v systemi finansovoho menedzhmentu transnatsionalnykh korporatsii // Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seria: "Ekonomichni nauky". 2023. № 8. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-8-9084>
3. Bondarchuk M.K., Druhov O.O., Voloshyn O.P. Research On The Problematics Of Anti-Crisis Innovations Financing In Business Structures. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2017. Vol. 2, No 23. doi: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i23.121394>
4. Ponomarenko V.Ie., Trydid O.M., Kyzym M.O. Stratehiia rozvytku pidpriemstva v umovakh kryzy: Monohrafiia. Kh. : Vydavnychi Dim "INZhEK", 2003. 328 s.
5. Tereshchenko O.O. Antykryzove upravlinnia finansamy pidpriemstv: avtoref. dys ... dokt. ekon. nauk: 08.04.01. Kyivskyi natsionalnyi ekonomichniyi universytet. Kyiv, 2005.
6. Cherep A.V., Kaliuzhna Yu.V. Upravlinnia ryzykamy promyslovykh pidpriemstv na antykryzovykh zasadakh: monohrafiia. Zaporizhzhia: Zaporizkyi natsionalnyi universytet, 2017. 200 s.

Онишко Світлана Василівна

*доктор економічних наук, професор,
професор кафедри фінансових ринків та технологій
Державний податковий університет*

Onyshko Svitlana

*DSc. in Economics, Professor,
Professor of the Department of Financial Markets and Technologies
State Tax University*

ORCID: 0000-0001-5811-2724

Богріновцева Людмила Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Національна академія статистики, обліку та аудиту*

Bohrinovtseva Liudmyla

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance
National Academy of Statistics, Accounting and Auditing*

ORCID: 0000-0001-9597-1085

Ключка Ольга Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансових ринків та технологій
Державний податковий університет*

Kliuchka Olha

*PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Financial Markets and Technologies
State Tax University*

ORCID: 0000-0003-3903-7487

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9147

ТРАНСФОРМАЦІЯ СТРАХОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ СЬОГОДЕННЯ

TRANSFORMATION OF THE INSURANCE MARKET OF UKRAINE IN TODAY'S CONDITIONS

Анотація. Страхування є невід'ємним елементом фінансової системи будь-якої країни. Зміни, що відбуваються у зв'язку зі стратегічним курсом України на інтеграцію до Європейського Союзу та світового співтовариства, стають визначальним фактором організаційно-правових перетворень у країні, зокрема в питаннях подальшого розвитку страхового ринку. Стаття присвячена дослідженню трансформаційних змін страхового ринку України, що є одним з основних завдань в частині адаптації вітчизняного страхового ринку до європейських стандартів. Здійснено аналіз головних змін, які відбулися та відбуваються на страховому ринку з початку його становлення та після повномасштабного вторгнення, узагальнено ключові тенденції діяльності страхових компаній, зокрема проаналізовано динаміку їх кількості та основних показників страхової діяльності в Україні. У результаті встановлено, що кількість страхових компаній з кожним роком зменшується, а обсяг їх активів, навпаки, збільшується. Основними причинами зменшення кількості страхових компаній є їх неплатоспроможність, невиконання встановлених регулятором нормативів та застосування заходів впливу регулятора. Узагальнено фактори, що впливають на трансформацію страхового ринку та їх роль у формуванні страхових відносин на майбутнє. Серед них, зокрема, стандартизація ліцензійної діяльності страхового ринку, структуризація портфеля управління ризиками в страховій діяльності, зміна розрахунку або оцінки вартості страхових активів та оновлення підходів до

регулювання посередницької діяльності на страховому ринку. Наголошено рекомендації для страхових компаній та регулятора щодо врахування трансформаційних факторів у стратегіях розвитку страхового ринку, а також покращення його функціонування й подальшого розвитку в Україні.

Ключові слова: страхування, страховий ринок, страхові компанії, трансформація страхового ринку, соціальна та фінансова безпека.

Summary. Insurance is an integral element of the financial system of any state. The changes taking place in connection with Ukraine's strategic course for integration into the European Union and the world community are becoming a determining factor of organizational and legal transformations in the country, in particular in matters of further development of the insurance market. The article is devoted to the study of transformational changes in the insurance market of Ukraine, which is one of the main tasks in terms of adapting the domestic insurance market to European standards. An analysis of the main changes that have taken place and are taking place in the insurance market since its formation and after the full-scale invasion was carried out, the key trends in the activity of insurance companies were summarized, in particular, the dynamics of their number and the main indicators of insurance activity in Ukraine were analyzed. As a result, it was established that the number of insurance companies decreases every year, and the volume of their assets, on the contrary, increases. The main reason for the decrease of insurance companies is their insolvency, non-fulfillment of regulations established by the regulator and the application of measures of influence from it. Factors affecting the transformation of the insurance market and their role in the formation of insurance decisions for the future are summarized, in particular, the standardization of the licensing activity of the insurance market, the structuring of the risk management portfolio in the insurance activity, the change in the calculation or assessment of the value of insurance assets, and the renewal of approaches to the regulation of intermediary activity on the insurance market. Recommendations were provided for insurance companies and the regulator regarding the consideration of transformational factors in the development strategies of the insurance market, as well as for improving its functioning and further development in Ukraine.

Key words: insurance, insurance market, insurance companies, transformation of the insurance market.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Трансформацію страхового ринку можна позиціонувати як ключовий елемент розвитку страхової діяльності, зважаючи на її значний вплив на створення страхових продуктів та їх попит, визначення рівня сприйняття суспільством страхових послуг, в результаті чого забезпечується успішне функціонування страхового ринку в частині зміцнення фінансової стабільності та захисту від ризиків. Враховуючи, що страхова діяльність розвивається й адаптується до європейських стандартів та змін, виникає потреба її відповідної трансформації. Однак з появою ризиків, зміною очікувань потенційних клієнтів і зростанням конкуренції традиційної страхової трансформації може бути недостатньо для задоволення потреб ринку, який розвивається. У зв'язку з цим, актуалізується потреба дослідження трансформаційних змін страхового ринку, а саме у визначенні ключових рушійних сил, що призводять до змін у страховій діяльності та усвідомленні того, як подібні зміни впливатимуть на неї.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток страхового ринку України розглядається сучасними науковцями як один із ключових чинників соціальної та фінансової безпеки населення, а також економічного зростання країни загалом, тому дана проблематика виступає предметом дослідження багатьох вітчизняних вчених, серед яких варто виділити В.Базилевича [1], О.Журавку [4], Ю.Коваленко [14], О.Пахненко [4], М.Тимчак [13], І.Чепару [13], І.Чуницьку [15]. Проте, не зважаючи на значну кількість досліджень озна-

ченої проблематики, низка питань залишаються недостатньо дослідженими. Серед них, зокрема, питання впливу (позитивного чи негативного) трансформаційних змін на страховий ринок України в умовах сучасних викликів, що й обумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті. З'ясувати характер впливу трансформаційних змін на страховий ринок України, які мали місце до початку повномасштабного вторгнення Росії та відбуваються на даний час.

Виклад основного матеріалу дослідження. В економічній літературі страховий ринок розглядають багатопланово: як систему суспільних, економічних, фінансових чи грошових відносин; особливу соціально-економічну структуру; частину фінансового ринку, в якому функціонують страхові компанії; окрему сферу фінансових послуг та форму взаємозв'язку між учасниками страхових правовідносин [1]. Розвиток страхового ринку України — це складний процес, який має багато трансформацій та змін на шляху до вдосконалення страхової діяльності [4]. У зв'язку з цим, природно, що в своєму розвитку страховий ринок України характеризувався певними етапами, характеристика яких представлена в табл. 1.

За даними таблиці, можна стверджувати, що страховий ринок України зазнав безліч трансформаційних змін. Вони здійснювалися державою, як регулятором страхового ринку, з метою вдосконалення відносин на ринку, що мають адаптуватися і до міжнародних стандартів, і задоволення потреб усіх його учасників.

Загалом, формування стійкого та надійного страхового ринку потребує вагомих зусиль як від регулятора, так і учасників ринку страхування [2].

Стосовно системних проблем на ринку страхування в Україні, то перш за все, вони спричинені неналежним правовим регулюванням, а також недосконалою регуляторною політикою й браком відповідного нагляду за її реалізацією [14].

Саме тому в 2019 році було ухвалено Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг», так званий закон про «спліт», відповідно до якого з 01 липня 2020 року НБУ став регулятором й наглядовим органом на ринку страхування [7]. Основною метою зміни регулятора стало формування

платоспроможного, стійкого, конкурентного ринку страхування в Україні із належним захистом прав споживачів послуг страхування. Це потребувало запровадження нової моделі регулювання ринку страхування, що враховує положення директив Європейського Союзу (ЄС), світові практики регулювання й нагляду за ринком страхування та перестраховання, а також особливості ринку страхування в Україні.

2023 рік став для страхових компаній не тільки другим роком важкої війни, але й роком підготовки до великих змін, що пов'язані із реалізацією багатьох ідей Білої книги Національного банку України «Майбутнє регулювання ринку страхування». Останні мають забезпечити платоспроможність, стійкість та конкурентність ринку

Таблиця 1

Етапи розвитку та трансформації страхового ринку України

Етап	Період	Характеристика
етап	1991–1993 рр.	Відсутність спеціального законодавства, відповідної методологічної бази, нагляду із боку держави, ефективного ринкового механізму здійснення страхової діяльності, швидке зростання кількості страховиків.
II етап	1993–1996 рр.	Прийнятий Декрет «Про страхування», держава встановила нагляд за страховою діяльністю та визначила певні вимоги щодо страховиків, також відбулася структурна побудова страхового ринку України, з'явилися групи страхових компаній та перші страхові компанії, створені на приватному капіталі, які працювали за ринковими принципами.
III етап	1996–2001 рр.	Прийнятий Закон України «Про страхування», який посилив вимоги щодо статутних фондів та платоспроможності страхових компаній. Відбувся поділ страховиків на тих, що здійснюють окремо ризикове страхування та довгострокове страхування життя.
IV етап	2001–2019 рр.	Внесені зміни до Закону України «Про страхування» відповідно до Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про страхування», згідно із яким ще більше підвищили вимоги щодо статутного капіталу та до його кількісних та якісних характеристик, посилювались вимоги щодо платоспроможності, розширились можливості інвестиційної діяльності, збільшились обсяги операцій перестраховання.
V етап	2019–2023 рр.	Набув чинності закон про «спліт», який розширив повноваження Національного банку України (НБУ), тобто регулятором страхових компаній став НБУ. НБУ заклав законодавчий фундамент для формування платоспроможного, стійкого, конкурентного ринку страхування в Україні із належним захистом прав споживачів послуг страхування. Нова модель регулювання ринку страхування враховує положення директив Європейського Союзу, міжнародні принципи IAIS, світові практики. Одним із пріоритетів є оновлення застарілого законодавства, яке не відповідало ані потребам учасників ринку, ані запиту споживачів страхових послуг. Створення Білої книги «Майбутнє у регулюванні небанківського фінансового сектору» [2].
VI етап	з 1 січня 2024 р.	Уводиться в дію новий Закон України «Про страхування», який був прийнятий ще 19.12.2021 року. Даний закон змінює цілий спектр вимог до ліцензування страховиків, оцінки їх платоспроможності та ліквідності, корпоративного управління й управління ризиками, припинення діяльності компаній та передавання страхового портфеля. Основними новаціями нового прийнятого Закону є: – прозора структура власності, розкриття інформації про всіх власників істотної участі та ключових учасників компанії; – надання планів діяльності на 3 роки під час реєстрації; – вимоги до системи корпоративного управління компанією; – диференційований підхід до мінімального розміру статутного капіталу: 32 млн. грн для non-life та 48 млн. грн — для компаній зі страхування життя, страховиків із ліцензією на класи страхування відповідальності, кредитів, поруки та діяльність з перестраховання.

Джерело: складено авторами

страхування в Україні із належним захистом прав споживачів послуг страхування. Вказані ідеї відображені у новому Законі України «Про страхування» [10]. Тобто, як вже зазначалося, даний закон направлений на імплементацію провідних директив Європейського Союзу.

Узагальнено трансформаційні зміни, які відбувалися і відбуваються на страховому ринку України упродовж його становлення і розвитку представлено на рис. 1.

Так, першим напрямком змін є перехід страхових компаній на новий стандарт обліку страхових контрактів — IFRS 17, що повинен забезпечити більш якісне відображення результатів їх діяльності у фінансовій звітності.

Другим напрямком трансформації страхового ринку України є перехід до повністю прозорих структур власності страховиків й фінансової спроможності їх власників. Для цього НБУ здійснює з 2021 року посилений моніторинг прозорості структур власності страхових компаній (що призвело до різкого зменшення кількості страховиків (рис. 2)). Даний моніторинг та вжиття наглядових заходів щодо страховиків будуть продовжені, що відповідає положенням Меморандуму про економічну та фінансову політику з Міжнародним валютним фондом від 24 березня 2023 року.

Третім напрямком трансформації страхового ринку України є посилення зі сторони регулятора вимог до активів страховиків. З середини 2023 року Національний банк при оцінці платоспроможності страхових компаній перестав визнавати землю прийнятним активом, що зробило їх інвес-

тиційну політику більш консервативною та, як наслідок, більш безпечною для споживачів.

Нарешті останнім, четвертим напрямком, є оновлення підходів щодо регулювання посередницької діяльності в страховій галузі.

В цілому страховий ринок України характеризується досить помірними темпами розвитку. Так, на початок 2023 року на ринку функціонувало 128 страхових компаній із загальним обсягом активів 70338 млн. грн. За період 2018–2022 років кількість компаній на ринку зменшилась у 2,2 рази, що свідчить про посилення нагляду з боку регулятора та високу конкуренцію. Незважаючи на зменшення чисельності страхових компаній, ті оператори ринку, що продовжують свою діяльність, значно нарощують капіталізацію ринку: якщо в 2018 році на одну страхову компанію припадало 225,9 млн. грн активів, то в 2022 році — вже 549,5 млн. грн [15].

За I півріччя 2023 року кількість страхових компаній скоротилася до 115 установ, тобто за I півріччя 2023 року 13 страховиків припинили свою діяльність. Причиною цього, перш за все, було припинення ліцензії на здійснення діяльності від регулятора та недотримання вимог платоспроможності. З огляду на динаміку обсягу активів страхових компаній в Україні, варто зазначити, що зменшення кількості страховиків не вплинуло на збільшення обсягів страхових активів (рис. 3).

Як бачимо з рис. 3, активи страхових компаній в Україні зростають з кожним роком: вдвічі менше страховиків у 2022 році мали активів більше на 6845 млн. грн, ніж мали страховики в 2018



Рис. 1. Трансформаційні зміни на страховому ринку України
Джерело: побудовано авторами

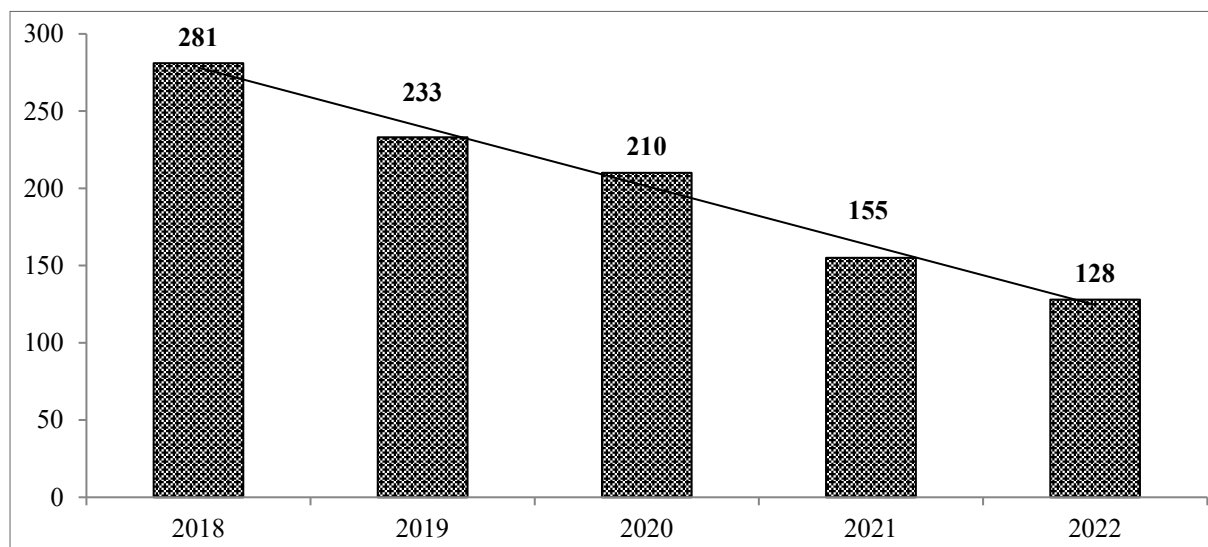


Рис. 2. Динаміка кількості страхових компаній в Україні впродовж 2018–2022 років

Джерело: побудовано авторами за даними [5]

році, коли їх кількість становила 281 установ. Різде зменшення активів у 2021 році пов'язано зі трансформаційними змінами на страховому ринку, а саме зміною їх регулятора та впровадженням нових вимог до їх діяльності.

У день початку війни НБУ ввів значні обмеження на купівлю валютних цінностей та транскордонні перекази, в тому числі на перекази на користь перестраховиків-нерезидентів відповідно до Постанови «Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану» № 18 [9]. Тобто, страхові компанії України були позбавлені можливості виконувати свої платіжні зобов'язання на користь іноземних партнерів за перестраховими програмами. Звичайно, це не могло не позначитися на відносинах із міжнародними перестра-

ховиками. Однак, як зазначають самі учасники страхового ринку, в першу чергу на ці відносини вплинули воєнний стан й активні бойові дії в країні, аніж встановлені валютні обмеження. Згодом, через рік після початку воєнної агресії проти України та введених через це валютних обмежень, Національний банк України, послабив раніше введені обмеження на оплату страхових платежів перестраховикам-нерезидентам.

Також у 2023 році Національний банк України змінив механізм та умови для здійснення платежів за кордон за договорами перестраховування відповідно до Постанови «Про затвердження Інструкції про порядок валютного нагляду банків за дотриманням резидентами граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту

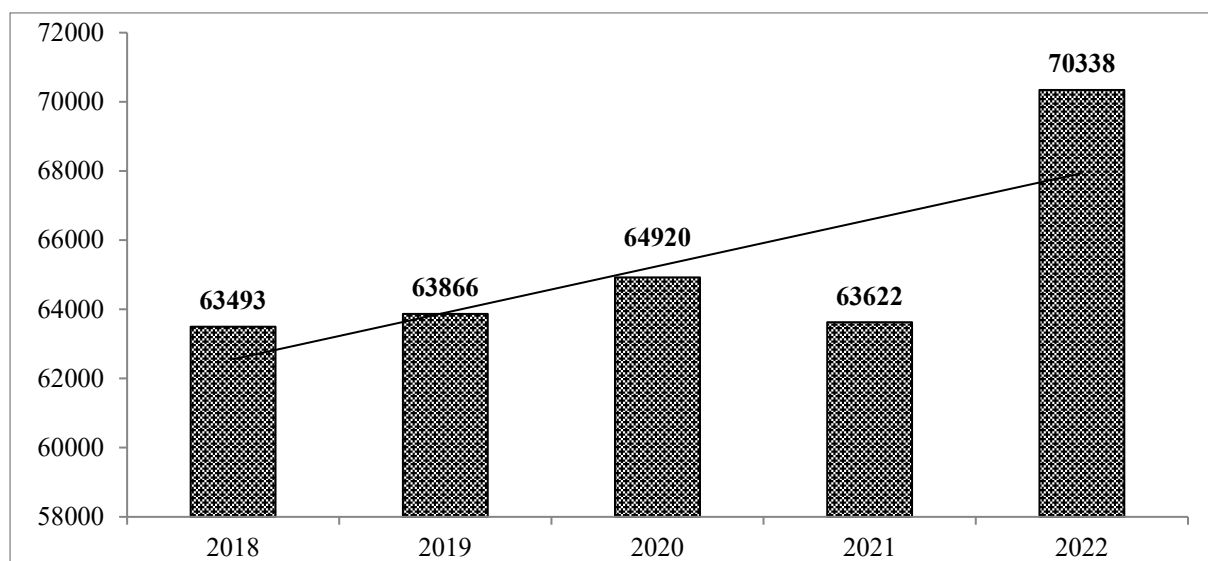


Рис. 3. Динаміка обсягу активів страхових компаній в Україні впродовж 2018–2022 років

Джерело: побудовано авторами за даними [5]

товарів» № 7 [8]. Найголовніше, щоб мати можливість здійснювати платежі на користь іноземного перестраховика за більшістю видів страхування, страхові компанії мають бути включені до спеціального реєстру, який формується Національним банком на підставі звернення страховика. Перелік страховиків розміщується на Інтернет-сторінці регулятора. Для того, щоб потрапити до даного переліку, страхові компанії мають відповідати оновленим ліцензійним вимогам щодо структури власності й ділової репутації, дотримуватися нормативу платоспроможності та достатності капіталу і нормативу ризиковості операцій. До страхових компанії не мають бути застосовані заходи впливу, крім письмового застереження за порушення вимог законодавства щодо фінансового моніторингу й санкційного законодавства. Цих вимог страховик має дотримуватися на дату звернення та протягом всього періоду перебування в переліку. Національний банк України залишає за собою право виключити страхові компанії із переліку, у тому числі у разі надання недостовірної або неповної інформації, а також при неподанні страховиками періодичної інформації. Перш за все, метою створення такого переліку регулятором було заявлено спрощення процедури переказів за кордон із перестрахування. Разом із тим, деякі страховики дещо скептично поставилися до необхідності створення окремого реєстру як до ще однієї дозвільної процедури з боку регулятора, а щомісячне підтвердження дотримання нормативів, оцінюється як надмірна та не виправдана вимога. На даний час перелік поповнюється та вже включає 13 страхових компаній.

Інший ключовий момент — це встановлення Національним банком України вимога до перестраховика-нерезидента, на користь якого страхові компанії, включені до переліку, можуть здійснювати платежі. Рейтинг фінансової надійності такого перестраховика має відповідати рівню не нижчому ніж «А3». Ця вимога була введена Національним банком ще у 2021 році. Тобто, страховим компаніям дозволялося укладати договори перестрахування з іноземними перестраховиками з достатнім рівнем фінансової надійності. Поряд із цим, страховики мали можливість співпрацювати із перестраховиками-нерезидентами із нижчим рейтингом, проте, які були зареєстровані в країні з державним наглядом за страховою і перестраховою діяльністю та які здійснювали страхову (перестрахову) діяльність понад три роки. З 14 лютого 2023 року страхові компанії фактично мають можливість укладати договори перестрахування із іноземними перестраховиками, що відповідають рейтингу фінансової надійності не нижче А3/А-. І ця вимога є однією із найбільш дискусійних. Вважається, що таке обмеження потенційних надавачів перестрахового покриття призведе до

підвищення вартості послуг. Не усі платежі іноземним перестраховикам вимагають включення страховика до переліку страхових компаній. За такими перестраховими програмами платежі можуть проводитися страховиками безпосередньо і без обмежень: за договорами перестрахування іноземним ядерним пулам, в рамках міжнародного страхування «Зелена картка», за тими, що стосуються страхування авіаційних ризиків, телекомунікаційних мереж і телекомунікаційної інфраструктури. За певними видами страхування платежі на користь іноземних перестраховиків все ще залишаються обмеженими і не можуть проводитися. Це, зокрема, стосується добровільного страхування кредитів та страхування судових витрат, обов'язкового страхування відповідальності суб'єктів туристичної діяльності, тощо [6].

В 2023 році Національний банк України також дозволив банкам завершувати здійснення валютного нагляду за дотриманням граничних строків розрахунків із оплати страхових платежів, зокрема страхових внесків та страхових премій на користь перестраховиків-нерезидентів на підставі документів про припинення зобов'язань зарахуванням вимог. Впроваджуючи новий механізм здійснення транскордонних переказів на користь іноземних перестраховиків, НБУ паралельно вводить механізм контролю й стимулювання виконання оновленого регулювання страхового ринку і, відповідно, вживає заходів до надавачів фінансових послуг за невиконання посиленних регуляторних вимог [12].

На сьогодні, регулятор продовжує трансформацію страхового ринку, підтвердженням чого є спрощення регулятором порядку анулювання ліцензій страхових компаній на період воєнного стану й анулювання ліцензій та виключення із Реєстру фінансових установ значних гравців страхового ринку. Новий Закон України «Про страхування» передбачає запровадження нових підходів до регулювання діяльності страхових посередників. Цей процес відбуватиметься у два етапи.

На першому етапі — з 1 січня 2024 року наберуть чинності положення, що в цілому відповідають існуючому підходу до регулювання з окремими уточненнями, мета яких — підготувати ринок до виконання нових вимог, наближених до практики ЄС.

Другий етап — з 1 січня 2025 року передбачає концептуальне оновлення підходів до регулювання посередницької діяльності в сфері страхування відповідно до вимог Директиви 2016/97/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 20 січня 2016 року про реалізацію страхових продуктів. Серед ключових новацій — впровадження регулювання, реєстрації та підвищення вимог до кваліфікації та навчання усіх категорій страхових посередників, в тому числі страхових агентів й працівників страховка, які реалізують страхові продукти.

На даний час з метою забезпечення реалізації першого етапу оновлення регулювання посередницької діяльності в сфері страхування Національний банк пропонує для громадського обговорення проєкт відповідного нормативно-правового акта. Також пропонується:

- 1) поширити регулювання Національного банку України щодо провадження діяльності страхового агента на фізичних осіб-підприємців (на сьогодні діяльність страхових агентів регулюється актом Кабінету Міністрів України);
- 2) розширити можливості для представництв брокерів-нерезидентів здійснювати зарахування та перерахування страхових (перестрахових) премій головному офісу брокера-нерезидента;
- 3) надати право Національному банку України виключати з Державного реєстру страхових та перестрахових брокерів осіб, пов'язаних з країною-агресором.

Страхові компанії зможуть здійснювати страхові виплати на користь нерезидентів, а також повернення страхових платежів на користь нерезидентів за достроково припиненими договорами страхування (перестраховання), що були отримані страховиками після 24 лютого 2022 року, в тому числі за наявності відповідних судових рішень. Вже зараз дозволено операції зі здійснення страхових виплат:

- іноземним ядерним пулам, що здійснюються уповноваженим страховиком за дорученням членів об'єднання «Ядерний страховий пул»;
- за договорами міжнародного страхування «Зелена картка»;
- за договорами особистого страхування, іншого ніж страхування життя, на лікування в медичних закладах іноземної держави, транспорту-

вання хворих, пов'язаних зі смертю громадян за кордоном (включаючи транспортні витрати та витрати на поховання);

- за договорами страхування осіб, які виїжджають за кордон.

Висновок з даного дослідження. Підсумовуючи, варто наголосити, що упродовж останніх років страховий ринок України зазнав значних змін. Вони зумовлені, насамперед, новими регуляторними вимогами, розвитком технологій та зміною поведінки споживачів. Зазначена трансформація не лише вплинула на процеси ведення бізнесу страховими компаніями, але й призвела до зміни загальної культури страхування. Страхувальники все частіше шукають персоналізовані продукти та послуги, що відповідають їхнім конкретним потребам та вподобанням, очікують безперебійного та зручного сервісу. Нові регуляторні вимоги відіграли певну роль також у трансформації страхового ринку, змусивши страхові компанії бути більш прозорими й підзвітними у відносинах із клієнтами, що призвело до більшого акценту до побудови довіри та відносин зі страхувальниками. Саме впевненість споживачів у надійності страхових компаній становить одну з головних засад розвитку страхового ринку. В свою чергу, ефективне регулювання й нагляд за страховим ринком надають можливість отримати страхувальникам таку впевненість й довіру до страховиків. Відтак, трансформація страхового ринку України постає невід'ємною частиною його функціонування, вимагаючи постійного вдосконалення страхових відносин, набуття ними нових властивостей, пов'язаних, у тому числі, й з дотриманням вимог, що встановлюються для України на шляху імплементації вітчизняного законодавства до вимог Європейського Союзу.

Література

1. Базилевич В. Д. Страхування : підручник. Київ : Знання, 2008. 1019 с.
2. Біла книга «Майбутнє у регулюванні небанківського фінансового сектору». URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/proekt-biloyi-knigi-maybutnye-u-regulyuvanni-nebankivskogo-finansovogo-sektoru> (дата звернення: 15.08.2023)
3. Богріновцева Л. М., Чамор Г. С. Напрямки вдосконалення фінансової стійкості страхових компаній України. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. № 2. С. 20–32.
4. Журавка О. С., Пахненко О. М., Сухомлин А. А. Дослідження концентрації та конкуренції на страховому ринку України. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка*. 2019. № 1. С. 26–35
5. Офіційний сайт Національного банку України. URL: <https://bank.gov.ua/> (дата звернення: 11.08.2023)
6. Перестраховання в Україні під час війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/5/699810/> (дата звернення: 25.08.2023)
7. Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо удосконалення функцій із державного регулювання ринків фінансових послуг : Закон України від 12.09.2019 № 79-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20#Text> (дата звернення: 18.08.2023)
8. Про затвердження Інструкції про порядок валютного нагляду банків за дотриманням резидентами граничних строків розрахунків за операціями з експорту та імпорту товарів : Постанова Національного банку України № 7 від 02.01.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7500-19> (дата звернення: 30.08.2023)
9. Про роботу банківської системи в період запровадження воєнного стану : Постанова Національного банку України № 18 від 24.02.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22> (дата звернення: 29.08.2023)

10. Про страхування : Закон України від 07.03.1996 № 85/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 11.08.2023)
11. Страхова галузь — надійний партнер українців, бізнесу та держави. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/911018.html> (дата звернення: 17.08.2023)
12. Страхування під час війни. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/> (дата звернення: 11.08.2023)
13. Тимчак М.В., Чепара І.П. Реформування страхової діяльності в Україні: концептуальні підходи та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2023. № 1 (61). С. 166–171.
14. Фінансовий ринок : підруч.: у 2-х т. / кер. авт. кол. і наук. ред. Ю.М. Коваленко. Ірпінь : УДФСУ, 2018. Т. 1. 442 с.
15. Чуницька І.І., Богріновцева Л.М. Особливості діяльності страхових компаній на фінансовому ринку України в умовах воєнного стану. *Інфраструктура ринку*. 2023. Вип. 71. С. 251–258. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/46.pdf (дата звернення: 26.08.2023)

References

1. Bazylevych V.D. (2005). Strakhuvannja [Insurance]. Kyiv : Znannja, 2008. 1019 с.
2. Bila knygha “Majbutnje u rehuljuvanni nebankivskogho finansovogho sektoru” [White paper “The future of regulation of the non-banking financial sector”]. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/proekt-biloyi-knigi-maybutnye-u-regulyuvanni-nebankivskogo-finansovogo-sektoru>
3. Bohrinovtseva L. M., Chamor H. S. (2019). Napriamky vdoskonalennia finansovoi stiičnosti strakhovykh kompanii Ukrainy [Directions for improving the financial stability of insurance companies of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Universytetu derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy*, 2, 20–32.
4. Zhuravka O. S., Pakhnenko O. M., Sukhomlyn A. A. (2019). Doslidzhennia kontsentratsii ta konkurentsii na strakhovomu rynku Ukrainy [Study of concentration and competition in the insurance market of Ukraine]. *Visnyk Sumskoho derzhavnogo universytetu. Seriya Ekonomika*, 1, 26–35.
5. Oficijnyj sajt Nacionaljnogho banku Ukrajinny [Official website of the National Bank of Ukraine]. URL: <https://bank.gov.ua/>
6. Perestrahuvannja v Ukrajinі pid chas vijny [Reinsurance in Ukraine during the war]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2023/05/5/699810/>
7. Pro vnesennja zmin do dejakykh zakonodavchykh aktiv shhodo udoskonalennja funkcij iz derzhavnogho rehuljuvannja ryнкiv finansovykh poslugh [On the introduction of changes to some legislative acts on the improvement of the functions of state regulation of financial services markets]. *Zakon Ukrajinny vid 12.09.2019 vol. 79-IX*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/79-20#Text>
8. Pro zatverdzhennja Instrukciji pro porjadok valjutnogho naghjadu bankiv za dotrymannjam rezidentamy ghranychnykh strokiv rozrakhunkiv za operacijamy z eksportu ta importu tovariv [On the approval of the Instruction on the procedure for currency supervision of banks on compliance by residents with the settlement deadlines for operations on the export and import of goods]. *Postanova Nacionaljnogho banku Ukrajinny vid 02.01.2019 vol. 7*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/7500-19>
9. Pro robotu bankivskoji systemy v period zaprovadzhennja vojennoho stanu [About the operation of the banking system during the introduction of martial law]. *Postanova Nacionaljnogho banku Ukrajinny vid 24.02.2022 vol. 18*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0018500-22>
10. Pro strakhuvannja [About insurance]. *Zakon Ukrajinny vid 07.03.1996 vol. 85/96-VR*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/85/96-%D0%B2%D1%80>
11. Strakhova ghaluzj — nadijnyj partner ukrajinciv, biznesu ta derzhavy [The insurance industry is a reliable partner of Ukrainians, business and the state]. URL: <https://interfax.com.ua/news/interview/911018.html>.
12. Strakhuvannja pid chas vijny [Insurance during the war]. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/04/14/685760/>
13. Tymchak M. V., Chepara I. P. (2023) Reformuvannja strakhovoji dijalnosti v Ukrajinі: konceptualjni pidkhody ta perspektyvy rozvytku [Reforming insurance activity in Ukraine: conceptual approaches and prospects for development]. *Naukovyj visnyk Uzghorodskogho Universytetu. Seriya Ekonomika*, 1 (61), 166–171.
14. Kovalenko Yu. M. (Eds.). (2018). Finansovyj rynek [The financial market]. Irpin : UDFSU
15. Chynytska I. I., Bohrinovtseva L. M. (2023). Osoblyvosti diialnosti strakhovykh kompanii na finansovomu rynku Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of the activity of insurance companies on the financial market of Ukraine in the conditions of martial law]. *Infrastruktura rynku*, 71, 251–258. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2023/71_2023/46.pdf

УДК 378

Масюк Юлія Володимирівна
кандидат економічних наук, професор
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Masiuk Iuliia
PhD in Economics, Professor
Dnipro State Agrarian and Economic University
ORCID: 0009-0001-6339-3011

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9180

АКАДЕМІЧНА ДОБРОЧЕСНІСТЬ У ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ МАЙБУТНЬОГО ЕКОНОМІСТА

ACADEMIC INTEGRITY IN THE PROCESS OF PREPARING A MAJOR ECONOMIST

ІНШЕ

Анотація. В статті проаналізовано сутність та особливості академічної доброчесності у процесі підготовки майбутніх економістів. Встановлено, що академічна доброчесність передбачає, що всі учасники освітнього процесу неухильно дотримуються кодексу честі, довіри, поваги та повністю відповідають за свої вчинки, а саме за реалізацію певних завдань, написання і оприлюднення наукових та навчальних робіт, оцінку вмінь і їх обмін в ході навчального процесу, викладання та наукову аналітику. Проаналізовано твердження Закону України «Про освіту» в контексті сутності поняття академічна доброчесність. Доведено, що академічна недоброчесність унеможливує ефективну роботу всієї системи освіти, та піддає сумніву її якість. Досліджено особливості академічної недоброчесності в контексті функціонування закладів вищої освіти. Встановлено, що наразі в світі функціонує значна кількість міжнародних організацій, котрі здійснюють моніторинг, а також контролюють дотримання академічної доброчесності та надають рекомендації, щодо недопущення академічної недоброчесності. Встановлено, що починаючи з 2016 року в Україні стартував Проект сприяння академічній доброчесності (SAIUP project), заснований Американськими Радами із міжнародної освіти спільно із Міністерством освіти і науки України та з підтримкою Посольства Сполучених Штатів. Детально досліджено особливості виявлення та методи боротьби з академічною недоброчесністю на прикладі Дніпровського державного аграрно-економічного університету. Встановлено, що в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті для виявлення академічної недоброчесності розроблене «Положення про запобігання і виявлення академічного плагіату в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті». Згідно Положення для перевірки на плагіат кваліфікаційні роботи використовується сервіс StrikePlagiarism.com.

Ключові слова: плагіат, академічна доброчесність, академічна недоброчесність, наукова робота, освітній процес, підготовка економістів.

Summary. The article analyzes the essence and specificity of academic integrity in the process of preparing future economists. It has been established that academic integrity implies that all participants in the educational process strictly adhere to the code of honor, trust, respect and are fully responsible for their actions, namely for the implementation of certain tasks, the writing and publication of scientific and educational works, the assessment of skills and their exchange during the educational process process, teaching and scientific analytics. The statement of the Law of Ukraine «On Education» is analyzed in the context of the essence of the concept of academic integrity. It has been proven that academic dishonesty makes the effective operation of the entire education system impossible and calls into question its quality. Peculiarities of academic dishonesty in the context of the functioning of higher education institutions have been studied. It has been established that currently there are a significant number of international organizations in the world that monitor and control compliance with academic integrity and provide recommendations to prevent academic dishonesty. It has been established that since 2016, the Academic Integrity Promotion Project (SAIUP project), founded by the American Councils for International Education together with the Ministry of Education and Science of Ukraine and with the support of the United States Embassy, started in Ukraine. The specifics of detection and methods of combating academic dishonesty on the example of the Dnipro State Agrarian and Economic University were investigated in detail. It was established that the «Regulations on Prevention and Detection of Academic Plagiarism at the Dnipro State Agrarian and Economic University» were developed to detect academic dishonesty at the Dnipro State Agrarian and Economic University.

Key words: plagiarism, academic integrity, academic dishonesty, academic work, educational process, training of economists.

Постановка проблеми. Академічна доброчесність має фундаментальне значення, тому покликана бути основним принципом академічного життя. Академічна доброчесність передбачає, що всі учасники освітнього процесу неухильно дотримуються кодексу честі, довіри, поваги та повністю відповідають за свої вчинки, а саме за реалізацію певних завдань, написання і оприлюднення наукових та навчальних робіт, оцінку вмінь і їх обмін в ході навчального процесу, викладання та наукову аналітику. Розвиток академічної доброчесності це основний засіб, за допомогою якого усі без виключення заклади освіти можуть робити реальний внесок у побудову цивілізованого суспільства. У світовому освітньому та науковому співтоваристві давно утвердилося чітке розуміння того, як пояснюється сутність та ціль академічної доброчесності. Це сукупність фундаментальних цінностей, на яких базується освітня та науково-дослідна діяльність. До основних для науки та освіти цінностей входять чесність, довіра, справедливність, повага, відповідальність, скромність, доповнені сміливістю. Саме створення в академічному співтоваристві середовища, що спирається на ці цінності, є основою, тим фундаментом, на якому тільки може зміцнюватися сумлінність та доброчесність, засновані на морально-етичних принципах, що визначають розвиток громадянської культури суспільства. Проте, досить часто, в реаліях сьогодення, з'являються випадки прояву академічної не доброчесності в різних сферах освіти. В сучасному світі посилюється боротьба з неправомірним використанням чужої інтелектуальної власності. Саме тому, досліджувана тема набуває неабиякої актуальності та потребує ґрунтовного досліджень аналізу сутності та особливостей запобігання академічної недоброчесності в освітньому процесі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності, особливостей та шляхів вирішення питань академічної недоброчесності в освітньому процесі присвячена значна кількість наукових досліджень. Серед дослідників даного питання можна виокремити таких науковців як: Варава І. [4], Гончаренко О. В. [11], Єфремов С. В. [5], Конівіцька Т. Я. [9], Онопрієнко Д. М. [11], Оніщик Ю. [3], Тицька Я. [2] та інших.

Враховуючи значні дослідження та наукові обґрунтування досліджуваної теми, недостатньо уваги було приділено встановленню сутності та методів виявлення академічної недоброчесності в закладах вищої освіти України.

Формулювання цілей статті. Мета статті полягає у дослідженні сутності та особливостей боротьби з академічною недоброчесністю в освітньому процесі в процесі підготовки майбутніх економістів.

Виклад основного матеріалу. Академічна недоброчесність унеможливорює ефективну роботу всієї системи освіти та піддає сумніву її якість.

Досліджуючи ключові аспекти академічної недоброчесності варто наголосити на тому, що в основі базується принцип навмисного порушення загальностворених в академічній площині норм моралі та права, з метою одержання певних вигод. В сучасних реаліях академічна недоброчесність набула характеру епідемії, яка загрожує захлеснути освіту і науку, а тому вимагає широкомасштабної боротьби з нею.

Для більш точного розуміння сутності досліджуваного питання розглянемо твердження Закону України «Про освіту» в контексті сутності поняття академічна доброчесність, це: «сукупність етичних принципів та визначених законом правил, якими мають керуватися учасники освітнього процесу під час навчання, викладання і провадження наукової (творчої) діяльності з метою забезпечення довіри до результатів навчання та/або наукових (творчих) досягнень. До порушень академічної доброчесності відносять академічний плагіат, самоплагіат, фабрикацію, фальсифікацію, списування, обман, хабарництво, необ'єктивне оцінювання, надання здобувачам освіти допомоги чи створення перешкод та необ'єктивне оцінювання результатів навчання» [1].

Вважаємо за необхідне більш детально досліджувати особливості академічної недоброчесності в контексті функціонування закладів вищої освіти при підготовці майбутніх економістів. Заклади вищої освіти в сучасних умовах функціонування намагаються здобувати автономність та розвиватись у відповідності з міжнародними стандартами.

Враховуючи вищенаведене, ми погоджуємося з думкою Я. Тицьки стосовно того, що: «свобода закладів вищої освіти нині повинна реалізовуватися з урахуванням особливостей надання освітніх послуг в умовах здорової конкуренції, якості освіти, її затребуваності на ринку праці, зокрема відходу від планової системи освіти. Зважаючи на еволюційний процес становлення громадянського суспільства в Україні, можна констатувати, що без належних заходів нормативного, організаційно-правового характеру неможливо забезпечити належний рівень довіри до академічної спільноти» [2, с. 193].

Варто звернути увагу на твердження Ю. Оніщик, стосовно того, що: «в умовах трансформації системи вищої освіти дотримання принципів академічної доброчесності виступає неодмінною умовою сталого розвитку закладів вищої освіти. Від того, наскільки ефективно функціонуватиме інститут академічної доброчесності, залежить якість освіти, її інноваційний розвиток, самореалізація особистості, забезпечення потреб суспільства, держави та ринку праці, репутація та рейтинг закладу вищої освіти» [3, с. 8].

Також, на нашу думку, актуальним є твердження І. Варава стосовно того, що: «академічна недоброчесність як явище, безумовно, має місце

в студентському середовищі, більшість студентів визнають його поширення, певна кількість студентів сприймає його як норму. Отже, важливо вести боротьбу не лише із симптомами та окремими проявами академічної недоброчесності, а насамперед з причинами, що породжують у сучасному освітньо-науковому просторі сприятливі умови для її наявності» [4, с. 274].

Досліджуючи прояви академічної недоброчесності в освітньому процесі С. Єфремов наголошував на її загрозах: «нанесення шкоди освітньому процесу; нанесення морального, економічного збитку плагіатору, а також можливість ризику його іміджу в разі викриття й судового розгляду; стагнація науки та зниження ініціативи; негативний вплив на виховні аспекти та мотивацію студентів; нераціональне використання часу викладачів, зниження поваги до них і вплив на їх морально-етичний стан; зниження престижу ЗВО та девальвація цінностей їх корпоративної культури» [5, с. 58].

Наразі в світі функціонує значна кількість міжнародних організацій, котрі здійснюють моніторинг, а також контролюють дотримання академічної доброчесності та надають рекомендації, щодо недопущення академічної недоброчесності. Серед найбільш яскравих представників можна виокремити:

- Платформа Ради Європи з етики прозорості та доброчесності в освіті (ETINED), котра в своїй діяльності: «протягом багатьох років використовує матеріали й норми, розроблені Радою Європи, прагнучи вирішувати проблеми академічної доброчесності шляхом європейського діалогу» [6];
- Мережа агенцій із забезпечення якості вищої освіти Центральної та Східної Європи (CEENQA) неурядова та неприбуткова організація в галузі забезпечення та вдосконалення якісних показників вищої освіти [7];
- Міжнародна мережа агентств із забезпечення якості у вищій освіті (INQAANE) світова асоціація, що здійснює дослідження теоретичних та практичних аспектів якості навчального процесу [8].

Подібною організацією, але в рамках України є Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти. На думку Конівіцької Т. Я. та Кусій М. І. ключові його обов'язки: «активно впроваджувати принципи академічної доброчесності у вітчизняній освіті, взявши на себе відповідні обов'язки на державному рівні. Національне агентство підписало низку меморандумів про співпрацю з відповідними організаціями багатьох європейських країн і стало членом багатьох згаданих міжнародних організацій із питань забезпечення якості освіти й академічної доброчесності. Співпраця з Національним агентством і Координатором проєктів ОБСЄ в Україні в перспективі сприятиме підвищенню якості освіти і науки та прозорості

діяльності закладів вищої освіти, підвищенню академічної доброчесності» [9, с. 145].

Починаючи з 2016 року в Україні реалізовується проєкт сприяння академічній доброчесності (SAIUP project), заснований Американськими Радами із міжнародної освіти спільно із Міністерством освіти і науки України та з підтримкою Посольства Сполучених Штатів. Ключова ціль проєкту полягала у якісній зміні підходів до функціонування університетів. Ключова мета проєкту — популяризація принципів академічної доброчесності, а також запровадження механізмів попередження та виявлення академічної недоброчесності.

За даними порталу American Councils: «протягом 2020–2022 рр. команда проєкту спільно з національними і міжнародними експертами надала підтримку університетам, рекомендації та навчання з розвитку й упровадження сучасних методик викладання, практик перегляду та адаптації навчальних програм, що забезпечили дотримання академічної доброчесності у системі середньої освіти України» [10].

В Дніпровському державному аграрно-економічному університеті (далі ДДАЕУ) для виявлення академічної недоброчесності розроблене «Положення про запобігання і виявлення академічного плагіату в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті» (далі Положення). Згідно Положення для перевірки на плагіат кваліфікаційні роботи майбутніх економістів використовується сервіс StrikePlagiarism.com. В Положенні зазначено, що воно: «спрямоване на формування академічної етики та поваги до інтелектуальних надбань і покликане сприяти впровадженню практики належного цитування через визначення поняття та форм плагіату, методів запобігання його поширенню, процедури розгляду та фіксування фактів плагіату, а також формалізації можливих наслідків його вчинення у межах Університету» [11].

Виявлення академічної недоброчесності з використанням сервісу StrikePlagiarism.com проходить за допомогою таких показників:

1. КП1 — показник подібності довжина фрази для коефіцієнта подібності більше 50 слів — має бути не більше 30%;
2. КП2 — показник подібності довжина фрази для коефіцієнта подібності більше 25 слів — не повинно перевищувати 5–7%;
3. КЦ — показник цитування — не вище 30%;
4. Заміна букв;
5. Міктопробіли;
6. Інтервали;
7. Парафрази (SmartMarks);
8. Білі знаки.

У Положенні зазначені граничні значення показників КП1, КП2 і КЦ які допустимі при визначенні академічної недоброчесності в ДДАЕУ з використанням сервісу StrikePlagiarism.com (рис. 1).



Рис. 1. Граничні значення показників КП1, КП2 і КЦ з використанням сервісу StrikePlagiarism.com

Джерело: сформовано автором на основі [11]

Перевірку з використанням сервісу StrikePlagiarism.com на академічну недоброчесність в ДДА-ЕУ проводить відділ внутрішнього аудиту і контролю якості освітньої діяльності. Після перевірки кваліфікаційної роботи магістрів формується два документи:

1. Протокол аналізу звіту подібності;
2. Повний звіт.

Інформація, яка наведена в звітах передається експертній комісії (комісії з академічної доброчесності), яка формується на кожний навчальний рік розпорядженням декана відповідного факультету. Вона складається з трьох представників випускової кафедри, головою є завідувач кафедри також до її складу обов'язково включають Гаранта відповідної освітньої програми.

Висновки і перспективи подальших досліджень.

Підсумовуючи проведені дослідження, варто акцентувати увагу на тому, що для того, щоб знайти ефективні заходи, за допомогою яких викладачі

чи університет загалом могли б знизити випадки академічної недоброчесності при підготовці майбутніх економістів-фінансистів, необхідно зрозуміти, чому здобувачі вищої освіти роблять подібні дії і що може стати причиною відмовитися від них та вчитися чесно. Тому, важливо зрозуміти причини, з яких майбутні економісти-фінансисти вдаються до академічної недоброчесності та соціально-психологічні механізми прийняття рішення на користь нечесної поведінки. Це дозволить зрозуміти, як побудувати навчання в університеті таким чином, щоб знизити поширеність нечесної поведінки та мотивувати студентів вчитися чесно. Важливим є також перевірка на надання оцінки науковим роботам у контексті недоброчесності. На нашу думку, перспективними напрямками в подальших наукових дослідженнях в контексті академічної недоброчесності є вивчення та встановлення видів покарання за її вчинення при підготовці майбутніх економістів.

Література

1. Про освіту : Закон України від 5 вер. 2017 р. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення: 28.07.2023)
2. Тицька Я. «Академічна доброчесність» та «Академічна відповідальність» у забезпеченні якості освіти. Підприємництво, господарство і право. 2018. № 11. С. 192–195.
3. Оніщик Ю. Академічна доброчесність як основа сталого розвитку закладів вищої освіти. Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. 2019. № 2. С. 7–9.
4. Варавя І. Причини існування академічної недоброчесності студентства в сучасному освітньо-науковому просторі та шляхи її подолання. Актуальні питання гуманітарних наук. 2020. № 30. С. 273–278.
5. Єфремов С.В. Аналіз основних стратегій викоринення проявів несумлінності в освіті та науці. Академічна доброчесність: виклики сучасності: збірник наукових есе учасників дистанційного етапу наукового стажування для освітян (Республіка Польща, Варшава, 02.03–11.03.2020) // Польсько-українська фундація «Інститут міжнародної академічної та наукової співпраці», Духовна академія Університету Кардинала Стефана Вишинського, Фундація ADD. Варшава, 2020. С. 56–59.
6. Council of Europe Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education (ETINED). Платформа Ради Європи з етики, прозорості та доброчесності в освіті. URL: <https://www.coe.int/en/web/portal/home> (дата звернення: 29.07.2023)
7. Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education (CEENQA). Мережа агенцій із забезпечення якості вищої освіти Центральної та Східної Європи. URL: <https://www.ceenqa.org/> (дата звернення: 29.07.2023)
8. International Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE). Міжнародна мережа агентств із забезпечення якості у вищій освіті. URL: <https://www.inqaahe.org/> (дата звернення: 29.07.2023)
9. Конівіцька Т.Я., Кусій М.І. Академічна доброчесність в освітньо-науковому просторі: питання реалізації. Інноваційна педагогіка. 2022. № 49, Том 2. С. 144–148.
10. Проект сприяння академічній доброчесності в Україні (Strengthening Academic Integrity in Ukraine Project — SAIUP). URL: <https://americancouncils.org.ua/about/> (дата звернення: 30.07.2023)
11. Положення про запобігання і виявлення академічного плагіату в Дніпровському державному аграрно-економічному університеті. Онопрієнко Д.М., та інші. Дніпро : ДДАЕУ, 2021. 26 с. URL: <https://drive.google.com/file/d/1vkkCk-2DaJgkv-WzPj95xaV9JbgxhIMS/view> (дата звернення: 30.07.2023)

References

1. Pro osvitu : Zakon Ukrainy vid 5 ver. 2017 r. № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (date of access: 28.07.2023)
2. Tytska Ia. “Akademichna dobrochesnist” ta “Akademichna vidpovidalnist” u zabezpechenni yakosti osvity. Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo. 2018. № 11. S. 192–195.
3. Onishchuk Yu. Akademichna dobrochesnist yak osnova staloho rozvytku zakladiv vyshchoi osvity. Visnyk Akademii pratsi, sotsialnykh vidnosyn i turyzmu. 2019. № 2. S. 7–9.
4. Varava I. Prychyny isnuvannia akademichnoi nedobrochesnosti studentstva v suchasnomu osvitno-naukovomu prostori ta shliakhy yii podolannia. Aktualni pytannia humanitarnykh nauk. 2020. № 30. S. 273–278.
5. Iefremov S.V. Analiz osnovnykh stratehii vykorinennia proiaviv nesumlinnosti v osviti ta nautsi. Akademichna dobrochesnist: vyklyky suchasnosti: zbirnyk naukovykh ese uchasnykiv dystantsiinoho etapu naukovoho stazhuvannia dlia osvitiian (Respublika Polshcha, Varshava, 02.03–11.03.2020) // Polsko-ukrainska fundatsiia “Instytut mizhnarodnoi akademichnoi ta naukovoї spivpratsi”, Dukhovna akademiia Universytetu Kardynala Stefana Vyshynskoho, Fundatsiia ADD. Varshava, 2020. S. 56–59.
6. Council of Europe Platform on Ethics, Transparency and Integrity in Education (ETINED). Platforma Rady Yevropy z etyky, prozorosti ta dobrochesnosti v osviti. URL: <https://www.coe.int/en/web/portal/home> (date of access: 29.07.2023)
7. Central and Eastern European Network of Quality Assurance Agencies in Higher Education (CEENQA). Merezha ahentsii iz zabezpechennia yakosti vyshchoi osvity Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy. URL: <https://www.ceenqa.org/> (date of access: 29.07.2023)
8. Nternational Network for Quality Assurance Agencies in Higher Education (INQAAHE). Mizhnarodna merezha ahentstv iz zabezpechennia yakosti u vyshchii osviti. URL: <https://www.inqaahe.org/> (date of access: 29.07.2023).
9. Konivitska T.Ia., Kusii M.I. Akademichna dobrochesnist v osvitno-naukovomu prostori: pytannia realizatsii. Innovatsiina pedahohika. 2022. № 49, Tom 2. S. 144–148.
10. Proiekt spriyannia akademichnii dobrochesnosti v Ukraini (Strengthening Academic Integrity in Ukraine Project — SAIUP). URL: <https://americancouncils.org.ua/about/> (date of access: 30.07.2023)
11. Polozhennia pro zapobihannia i vyvialnennia akademichnogo plahiatu v Dniprovskomu derzhavnomu ahrarno-ekonomichnomu universyteti. Onopriienko D.M., ta inshi. Dnipro: DDAEU, 2021. 26 s. URL: <https://drive.google.com/file/d/1vkkCk-2DaJgkv-WzPj95xaV9JbgxhIMS/view> (date of access: 30.07.2023)

Скриньковський Руслан Миколайович
кандидат економічних наук, професор
Львівський університет бізнесу та права
Skrynkovskyy Ruslan
PhD in Economics, Professor
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0002-2180-8055

Петков Сергій Валерійович
доктор юридичних наук, професор
Військовий інститут
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Petkov Sergey
D.Sc. (Law), Professor
Military Institute of
Taras Shevchenko National University of Kyiv
ORCID: 0000-0003-4160-767X

Хмиз Мар'яна Василівна
доктор філософії в галузі права
Львівський університет бізнесу та права
Khmyz Mariana
PhD in Law
Lviv University of Business and Law
ORCID: 0000-0003-3553-8022

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

Катаєв Андрій Володимирович
кандидат економічних наук, доцент
Державний торговельно-економічний університет
Kataiev Andrii
PhD in Economics, Associate Professor
State University of Trade and Economics
ORCID: 0000-0001-8714-4063

Ільчишин Степан Михайлович
кандидат економічних наук
Національний університет «Львівська політехніка»
Ilychshyn Stepan
PhD in Economics
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0007-8706-5278

DOI: 10.25313/2520-2294-2023-9-9075

ВПЛИВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ НА ТУРИСТИЧНУ ГАЛУЗЬ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ

THE IMPACT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR ON THE TOURISM INDUSTRY IN UKRAINE AND THE WORLD

Анотація. Відомо, що туризм є однією з тих галузей економіки України, яка зазнала значних втрат під час пандемії COVID-19. Поряд з тим, відкрита збройна агресія Російської Федерації проти України, 24 лютого 2022 року, стала ще одним ударом і випробуванням для туристичної галузі в Україні. Також виникли досить складні завдання перед світовим туризмом, зокрема, пов'язані з невизначеністю, аспектами безпеки та економічними питаннями. З огляду на викладене вище, метою статті є дослідити вплив повномасштабної російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі в контексті тенденцій, викликів та післявоєнного відновлення. Російсько-українська війна – це не лише війна за незалежність України, а й війна України за цінності: життя, демократію та свободу в усьому світі. Україна є спадкоємицею однієї з наймогутніших держав середньовічної Європи та славного минулого – Київської Русі, а також – європейською державою, невід'ємною частиною європейської цивілізації. Російська Федерація, історична назва якої – Московія, є державою-агресором, державою-терористом і державою-спонсором тероризму. Дії вищого керівництва РФ і російської православної церкви – це продумана, послідовна і заздалегідь чітко спланована російська політика геноциду Українського народу. Президент РФ В. Путін, вище політичне і військове керівництво Росії – це воєнні злочинці і терористи. Більшість росіян підтримують російсько-українську війну, оскільки є абсолютно аморальним суспільством. При цьому і за таких обставин та подій, туристична галузь в Україні в умовах воєнного часу гідно долає виклики війни Росії проти України, намагається відновитися і функціонувати, а також планує майбутнє. За результатами дослідження з'ясовано, що однією з помітних змін у туристичній індустрії України стало те, що під час війни туроператори та волонтерські організації активно почали співпрацювати з урядом України з метою створення спеціалізованих програм з реабілітації військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та інших цивільних осіб, постраждалих від російської збройної агресії в Україні. Всі ці програми реалізуються як на території України, зокрема у Карпатах, так і за її межами, включають унікальні методи лікування й відновлення, які охоплюють медичні та психологічні підходи, а також природні методи. Такий інноваційний підрід туризму в Українських Карпатах в умовах воєнного часу робить цей вид відпочинку досить унікальним та значущим явищем у розвитку туристичної діяльності в Україні та сприяє підтримці здоров'я нації. Також перспективним напрямком післявоєнного туризму в Україні, як складової меморіальної культури, є меморіальний туризм. До цієї справи, з метою збереження пам'яті про події, пов'язані з російсько-українською війною, доцільно залучити Український інститут національної пам'яті та Державне агентство розвитку туризму. При цьому не потрібно забувати про багату історію, культуру, визначні та історичні місця України і досягнення Українського народу. Зазначено, що існують різні види туризму, а також різноманітні заходи, спрямовані на просування туристичного продукту. Сформульовано висновок про те, що успіх туристичного бізнесу та розвиток туризму в Україні в значній мірі залежить від рівня державної підтримки і політики України. Також доведено, що усі росіяни, а не тільки вище політичне і військове керівництво Російської Федерації, повинні понести повну відповідальність і бути покарані світовою спільнотою за всі російські злочини під час війни проти України і в Україні та світі.

Ключові слова: туристична діяльність, туризм, економіка туризму, меморіальний туризм, війна Росії проти України, збройна агресія, тероризм, міжнародні злочини.

Summary. It is known that tourism is one of those sectors of the Ukrainian economy that suffered significant losses during the COVID-19 pandemic. At the same time, the open armed aggression of the Russian Federation against Ukraine on February 24, 2022 was another blow and test for the tourism industry in Ukraine. Also arose quite challenging tasks for world tourism, in particular those related to uncertainty, security aspects and economic issues. In view of the above, the purpose of the article is to study the impact of a full-scale Russian-Ukrainian war on the tourism industry in Ukraine and the world in the context of trends, challenges and post-war recovery. The Russian-Ukrainian war is not only a war for the independence of Ukraine, but also a war for values: life, democracy and freedom throughout the world. Ukraine is the heir of one of the most powerful states of medieval Europe and glorious past – Kievan Rus', as well as is a European state, an integral part of European civilization. The Russian Federation, whose historical name is Moscovia, is an aggressor state, a terrorist state and a state sponsor of terrorism. The actions of the top leadership of the Russian Federation and the Russian orthodox church are a thoughtful, consistent and well-planned Russian policy of genocide of the Ukrainian people. President Russian Federation V. Putin, the top political and military leadership of Russia are war criminals and terrorists. Most Russians support the Russian-Ukrainian war because they are an absolutely immoral society. At the same time and under such circumstances and events, the tourism industry in Ukraine in wartime conditions adequately overcomes the challenges of Russia's war against Ukraine, tries to recover and function, and

plans for the future. According to the results of the study, it was found that one of the noticeable changes in the tourism industry of Ukraine was that during the war, tour operators and volunteer organizations actively began to cooperate with the government of Ukraine in order to create specialized programs for the rehabilitation of military personnel, internally displaced persons and other civilians affected by Russian armed aggression in Ukraine. All these programs are implemented both on the territory of Ukraine, in particular in the Carpathians, and beyond its borders, they include unique methods of treatment and recovery, covering medical and psychological approaches, as well as natural methods. Such an innovative approach to tourism in the Ukrainian Carpathians in wartime conditions makes this type of recreation a rather unique and significant phenomenon in the development of tourism in Ukraine and contributes to maintaining the health of the nation. Also a promising area of post-war tourism in Ukraine, as a component of memorial culture, is memorial tourism. In this case, in order to preserve the memory of the events related to the Russian-Ukrainian war, it is advisable to involve the Ukrainian Institute of National Remembrance and the State Agency for Tourism Development of Ukraine. At the same time, one should not forget about the rich history, culture, sights of Ukraine and the achievements of the Ukrainian people. There are different kinds of tourism, as well as various activities aimed at promoting the tourism product. The conclusion is formulated that the success of the tourism business and the development of tourism in Ukraine largely depends on the level of state support and the policy of Ukraine. It has also been proven that all russians, and not just the top political and military leadership of the Russian Federation, must bear full responsibility and be punished by the world community for all Russian crimes during the war against Ukraine and in Ukraine and the world.

Key words: tourist activity, tourism, economics of tourism, memorial tourism, Russia's war against Ukraine, armed aggression, terrorism, international crimes.

Постановка проблеми. Нагадаємо, що «у лютому 2014 року російська федерація розпочала загарбницьку війну проти України, анексувавши Автономну Республіку Крим і м. Севастополь, частину Донецької і Луганської областей України. 24 лютого 2022 року Російська Федерація перейшла до відкритої збройної агресії проти України, що супроводжується безпрецедентними за своїм цинізмом і жорстокістю воєнними злочинами, злочинами проти людяності, злочинами геноциду та ядерним шантажем, ... Від початку широкомасштабної збройної агресії Російської Федерації під російською окупацією перебувало понад 3700 населених пунктів України. Упродовж року у важких боях українські захисники звільнили майже половину раніше захоплених населених пунктів. Повсюди на звільнених від окупації територіях виявлено факти та зафіксовано докази особливо тяжких злочинів російських загарбників: сотні катівень та масових поховань закатованих чи розстріляних цивільних осіб (зокрема дітей і жінок) та військовополонених. ...» [1].

Водночас відомі «факти вчинення Збройними силами Російської Федерації на тимчасово окупованих територіях звірств (зокрема, в містах Буча, Ірпінь, Маріуполь, селища міського типу Бородянка, Гостомель та багатьох інших населених пунктах на території України), що виявлялися у численних випадках вбивств, викрадення, позбавлення свободи людей, їх катування, гвалтування, глумління над тілами вбитих і замучених, розстріли людей, цілих сімей, включно з дітьми, які намагалися евакуюватися з окупованих населених пунктів Донецької, Київської, Луганської, Сумської, Харківської, Херсонської, Чернігівської областей. Після звільнення окупованих Російською Федерацією територій стають відомими все більше таких моторошних, нелюдських, цинічних

фактів» [2]. Для довідки [3]: станом на 02 серпня 2023 року Офіс Генерального прокурора, з 24 лютого 2022 року, зареєстрував близько 100 тисяч воєнних злочинів, скоєних росіянами в період повномасштабної війни РФ проти України і в Україні. «За час вторгнення російські військові вбили 499 дітей та поранили ще 1090» [3]. Всі ці злочини спрямовані на знищення Українського народу та України, здійснюються за прямими наказами вищого політичного і військового керівництва російської федерації на чолі з президентом РФ В. Путіним, за підтримки російських олігархів і закликів російської православної церкви щодо вбивств українських дітей і жінок [1–13]. Більшість росіян підтримують російсько-українську війну, оскільки є абсолютно аморальним суспільством, яке побудоване на тотальній брехні з давньою історичною традицією. Показовим є те, що навіть сама назва країни «Росія» є вкраденою державною та географічною назвою [12; 14; 15]. В контексті слід зазначити, що «Україна є спадкоємицею однієї з наймогутніших держав середньовічної Європи — Київської Русі» [16], Крим — це Україна, а історичною назвою Росії є Московія, відповідно громадяни Російської Федерації — це московити [17–19]. Це історичні факти і події, які є відомими і з якими сперечатися складно. Обов'язком українців є відновити історичну справедливість, а також зберегти культуру, традиції, звичаї, національну та історичну пам'ять Українського народу тощо. Водночас варто приділити більше уваги вивченню питань, які стосуються переписування і фальсифікації історії України та зарубіжних країн у світі як мінімум з дня заснування Києва (з 482 року).

Таким чином, зазначені вище факти в сукупності ще раз доводять, що президент РФ В. Путін, вище політичне і військове керівництво Росії — це воєнні злочинці і терористи. Російська Федерація,

історична назва якої — Московія, є державою-агресором, державою-терористом і державою-спонсором тероризму. Дії вищого керівництва РФ і російської православної церкви — це продумана, послідовна і заздалегідь чітко спланована російська політика геноциду Українського народу, а армія РФ — це виключно російський механізм вбивства, катування, гвалтування, глумління над тілами вбитих і замучених, мародерства в Україні тощо [1–13]. Це має визнати і завжди пам'ятати увесь світ. Це історія про події в Україні, про воєнні злочини, інші міжнародні злочини та тероризм Росії під час російсько-української війни, це історія про цінність життя, свободи й демократії в Україні і у всьому світі, про стійкість, сміливість, незламність та єдність Українського народу на шляху до Перемоги «світла над темрявою» і нового народження Свободи, це історія про те, як Збройні сили України зруйнували міф Кремля про «другу армію у світі», як ЗСУ знищили флагман Чорноморського флоту РФ — ракетний крейсер «Москва», який затонув 14 квітня 2022 року неподалік острова Зміїний, тощо. І насамкінець, майбутнє пов'язане з Україною і українцями, а Росія не повинна існувати в такому вигляді.

З огляду на вищевикладене, тут необхідно також відмітити, що за результатами соціологічного опитування українців, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» ім. Ілька Кучеріва спільно з соціологічною службою Центру Разумкова (з 23 по 30 березня 2023 року), 94% громадян України дотримуються думки, що президент РФ Володимир Путін є сучасним Адольфом Гітлером за воєнні злочини російських окупаційних військ (сил) в Україні. З цим твердженням повністю згодні 89,3% опитаних українців на заході країни, на сході України так само вважають — 78,2% респондентів, а на півдні погоджуються — 72,9% [20]. Водночас соціологи і експерти [20] з'ясували, що російські воєнні злочини вже закріпилися у колективній пам'яті Українського народу. Говорячи про воєнні злочини та тероризм РФ, то українців найбільше вразили [20]: розстріли й катування людей у Бучі (63,2% опитаних); знищення людей у Маріуполі (скидання бомб на пологовий будинок, на академічний драматичний театр, де в укритті знаходилися люди, а біля самої будівлі театру був напис «Діти» [2]) — 43,8%; масове вбивство окупаційними військами Росії беззбройних та знесилених українських військовополонених з «Азовсталі» у таборі в Оленівці, у ніч з 28 на 29 липня 2022 року [21] — 40,2%; розстріли й катування людей в Ізюмі — 35,6%; ракетні удари по житлових будинках і масивах (у таких містах України, як Одеса, Дніпро, Кривий Ріг, Запоріжжя, Краматорськ) — 34,7%. Водночас тут потрібно згадати про російський удар ракетами «Калібр» по Львову (по цивільній інфраструктурі та цивіль-

ному населенню) з акваторії Чорного моря, у ніч на 06 липня 2023 року, внаслідок чого загинули 10 людей, кілька десятків отримали поранення, серед них і діти [22]. Водночас зазнали руйнувань понад 30 будинків, 10 гуртожитків, будинок дитини, 2 заклади вищої освіти, а також санаторна школа. Внаслідок цього російського ракетного удару у Львові постраждала історична частина міста — буферна зона об'єкта Всесвітньої спадщини ЮНЕСКО «Львів — Ансамбль історичного центру» [22]. Все це, на нашу думку, дає можливість стверджувати, що за всі відомі злочини Російської Федерації в Україні російський диктатор В. Путін є гіршим за Гітлера, є воєнним злочинцем, терористом і масовим вбивцею. Це доконаний факт, що не викликає навіть найменшого сумніву.

Поряд з тим, тут доцільно також відмітити, що «накази російським нелюдам про гвалтування українок віддавав особисто президент Росії Володимир Путін. Все для того, аби знищити Україну. Таку думку озвучила українська омбудсменка Людмила Денісова в інтерв'ю виданню Blick. ... Зверніть увагу! Раніше СБУ оприлюднила перехоплені розмови окупантів зі своїми дружинами. Росіянки не лише не засуджують своїх чоловіків за згвалтування, але й заохочують до цього. ... Володимир Зеленський розповів парламенту Литви про нелюдські злочини, які творили російські військові з дітьми в Україні. В Україні зафіксували вже сотні випадків згвалтувань, зокрема й неповнолітніх дівчат і навіть немовлят. ...» [23]. Тому усі росіяни, особливо ті, які винні у злочинах проти України і Українського народу й причетні до російсько-української війни, повинні понести повну відповідальність без строків давності і бути покарані світовою спільнотою.

З урахуванням зазначеного вище, тепер перейдемо до суті теми дослідження — стосовно впливу війни на туризм в Україні та світі.

Так (коротко про головне), туризм є однією з тих галузей економіки України, яка зазнала значних втрат під час пандемії COVID-19 [24; 25]. Відомо, що під час карантинних обмежень (через поширення коронавірусу COVID-19) були закриті аеропорти, готелі залишилися порожніми, а попит на послуги турагентств суттєво впав. Як тільки сфера туризму почала оговтуватися та потроху відновлюватися після пандемії COVID-19, повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну стало ще одним ударом і випробуванням для туристичної галузі в Україні та світі [26].

При цьому і за таких обставин та подій, приведених вище, туристична галузь в Україні в умовах воєнного часу гідно долає виклики війни Росії проти України, намагається відновитися і функціонувати, а також планує майбутнє. Ці аспекти потребують додаткового дослідження і приведені нижче.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За результатами огляду і аналізу літератури, виходячи із постановки проблеми та враховуючи при цьому результати наукових досліджень про російсько-українську війну [12], рекомендуємо ознайомитися з деякими публікаціями науковців і фахівців, які стосуються, зокрема, таких аспектів, як: актуальні питання і особливості туризму в умовах воєнного стану — А. Зарубіна, Е. Сіра, Л. Демчук [27], О. Фастовець [28]; вплив російсько-української війни на туристичну галузь в Україні і світовий туризм — К. Артюх [26]; перспективи післявоєнного відновлення і розвитку сфери туризму в Україні — А. Моца, С. Шевчук, Н. Серета [29]; меморіальний туризм як перспективний напрям післявоєнного туризму в Україні, як складова меморіальної культури — Л. Божко, К. Кислюк [30] та інші. В контексті цього, тут також заслуговують на увагу слова видатної киянки, прем'єр-міністра Ізраїлю (1969–1974 рр.) Меір Голді [31; 32], а саме: «Якщо ви хочете побудувати ту країну, куди повертатимуться її сини та дочки, якщо ви хочете побудувати країну, звідки їхати будуть лише в сезон відпусток, якщо ви хочете побудувати країну, яка не матиме почуття страху за майбутнє, то зробіть лише два кроки: по-перше, прирівняйте корупцію до зради Вітчизни, а корупціонерів до зрадників, аж до сьомого коліна; по-друге, зробіть три професії найоплачуванішими та шанованішими. Це — військові, вчителі та лікарі. І найголовніше — працюйте, працюйте і працюйте, бо ніхто, крім вас, не захистить вас, ніхто не нагодує вас, крім вас самих, і ваша країна потрібна тільки вам і більше нікому. Коли це стане не просто словами і простим гаслом, а стане образом вашого життя, значить, ви досягли свого ...» [12, с. 11]. Рівність перед законом, відповідальність держави у всіх сферах перед суспільством є основою цивілізаційного розвитку [12].

Визнаючи теоретичну і практичну цінність вичезганих публікацій з даної проблеми, з'ясовано, що сьогодні недостатньо уваги приділено питанням впливу російсько-української війни на туристичну галузь як в Україні, так і за кордоном.

Водночас слід зазначити, що російсько-українська війна — це не лише війна за незалежність України, а й війна України за цінності: життя, демократію та свободу в усьому світі, бо Україна — це європейська держава, невід'ємна частина європейської цивілізації. Світ повинен це бачити, знати і пам'ятати завжди. Тут не повинно бути жодних дискусій [12; 33].

Мета статті. Метою статті є дослідити вплив повномасштабної російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі в контексті тенденцій, викликів та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Війна в Україні досить сильно вплинула не лише на український туризм, а й на загальну ситуацію

в Європі в цілому. Відкрита збройна агресія Російської Федерації проти України (24 лютого 2022 року) спричинила не тільки зростання і так вже високих цін на нафту і паливо та логістику, а й суттєво поглибило невизначеність серед європейців. Також протягом перших шести місяців повномасштабної російсько-української війни виникли значні перебої у подорожах по всій Східній Європі. Водночас всі міжнародні логістичні маршрути, які проходили через територію України, фактично перестали функціонувати, і це зрозуміло [26; 34].

За даними Європейської організації з безпеки аеронавігації, які опублікувала на своєму веб-сайті [34] Всесвітня туристична організація (англ. World Tourism Organization, UNWTO), на деяких європейських напрямках з 24 лютого 2022 року спостерігається тенденція до зменшення кількості рейсів, порівняно з аналогічним періодом 2019 року. Зазначено, що найбільше падіння кількості авіарейсів через війну в Україні спостерігається у таких країнах, а саме: Молдові (–69%), Словенії (–42%), Латвії (–38%), Фінляндії (–36%), Чехії (–35%), Швеції (–34%), а також Австрії (–30%) та Німеччині (–28%). Головною причиною такої ситуації стали питання безпеки. У світі викликає занепокоєння — людська трагедія, яка розгортається в Україні [26; 34].

Потенційні втрати світової економіки туризму від війни Росії проти України експерти оцінили у 14 млрд. дол. США [34]. «Туризм в Україні переживає не найкращі часи. ... Станом на кінець 2022 року кількість компаній у галузі зменшилася на 24,5%, підприємців поменшало на 13,5%. І це лише офіційні дані — за неофіційними зі сфери пішли близько 70% працівників» [35]. Також у 2022 році в Україні скоротилися надходження до державного бюджету від туристичної галузі на 31% відносно 2021 року. При цьому зафіксовано, що протягом 2022 року на 17% зменшилась загальна кількість платників податків, які займаються туристичним бізнесом: кількість юридичних осіб скоротилася на 14%, а фізичних — на 18% [36].

У перший рік повномасштабної російсько-української війни менше податків в Україні сплатили [36]: туристичні бази, кемпінги, дитячі табори відпочинку (частка сплаченого податку зменшилася на 57%); туристичні оператори (–35%); туристичні агентства (–27%). Значний спад податкових надходжень зафіксований у Києві (–58%) та Одеській області (–48%) [36].

Згідно статистичних даних Державного агентства розвитку туризму [36], приріст надходжень до держбюджету на 46% був лише від діяльності гуртожитків та пансіонатів. Це обумовлено тим, що у 2022 році цей вид діяльності був спрямований на тимчасовий прихисток для внутрішньо переміщених осіб, які змушені були покинути свої домівки в пошуках безпеки через бойові дії.

Зростання розміру сплаченого податку у 2022 році продемонстрували Львівська, Київська та Івано-Франківська області. Тобто більш безпечні регіони України під час війни, і це зрозуміло [36].

У 2023 році ситуація у сфері туристичної діяльності України не стала кращою, бо триває війна [37]. Підтвердженням цього є те, що у середньому туристична галузь України скоротилася на третину (у порівнянні до початку 2022 року): за перші три місяці 2023 року на 29% менше було сплачено податків, а також зменшилась кількість юридичних осіб у туристичній галузі на 35%, фізичних — на 34% [37].

«Незважаючи на війну, що триває, до України активно їдуть іноземці, хоча їх кількість різко скоротилася з початку бойових дій. Про це розповів речник Держприкордонслужби Андрій Демченко в інтерв'ю порталу VisitUkraine.today. ... За його даними, цього року (2022 року — авт.) в Україну в'їхало майже два мільйони іноземних відвідувачів. ... Здебільшого, переважають громадяни Угорщини, Румунії, Польщі та Молдови. Трохи менше приїхало людей із Білорусі, США, Туреччини, Литви, Великої Британії, Німеччини, Словаччини, Чехії» [38]. Тепер, замість іноземців, які прибували в Україну із приватними візитами [38], у готелях переважно розміщуються глави або посадові особи іноземних держав, керівники міжнародних організацій, громадські і релігійні діячі та інші поважні особи, різноманітні волонтери, а також журналісти світових видань, інші особи. «Такі візити закордонних делегацій в Україну, міжнародні контакти і співпраця в період російсько-української війни сприяють зміцненню потенціалу та посиленню позицій України

на міжнародній арені для забезпечення надійної і належної практичної, відчутної підтримки на міжнародному рівні суверенітету, територіальної цілісності та незалежності України, ... А також є досить важливими і вкрай цінними для України з метою захисту цивільного населення під час війни і при звільненні усіх захоплених Росією територій України в межах її міжнародно визнаного державного кордону, включно з українським Кримом» [11, с. 120–121].

Цікавим є те той факт, що навіть активні бойові дії, війна в Україні не завадили хасидам відсвяткувати Рош га-Шана в Умані Черкаської області у 2022 року [39; 40]. Місто Умань відвідали 23 тисячі паломників [39]. Євреї вже звикли до війни в Ізраїлі, тому були готові до різних ситуацій під час святкування в Україні [39; 40]. Для порівняння: у 2021 році на святкування прибуло 30 тисяч паломників-хасидів, а у 2020 році, під час пандемії COVID-19, — 2,5 тисячі [39].

Частково відновився внутрішній туризм в Україні. Турагенства, виходячи з аналізу тенденцій і ринку, орієнтуються переважно на внутрішнього туриста. В умовах війни і невизначеності серед українців набули популярності переважно більш безпечні західні регіони країни. Напрямами відпочинку у 2023 році стали Чернівецька, Львівська та Закарпатська області. Водночас на півдні України, а саме в Одеській, Миколаївській та Херсонській областях, спостерігається помітне зниження доходів (рис. 1) [41].

Тут також варто нагадати, що з початком війни курорти і пляжний відпочинок на березі Азовського та Чорного моря стали недоступними і небезпечними через бойові дії, мінну небезпеку та

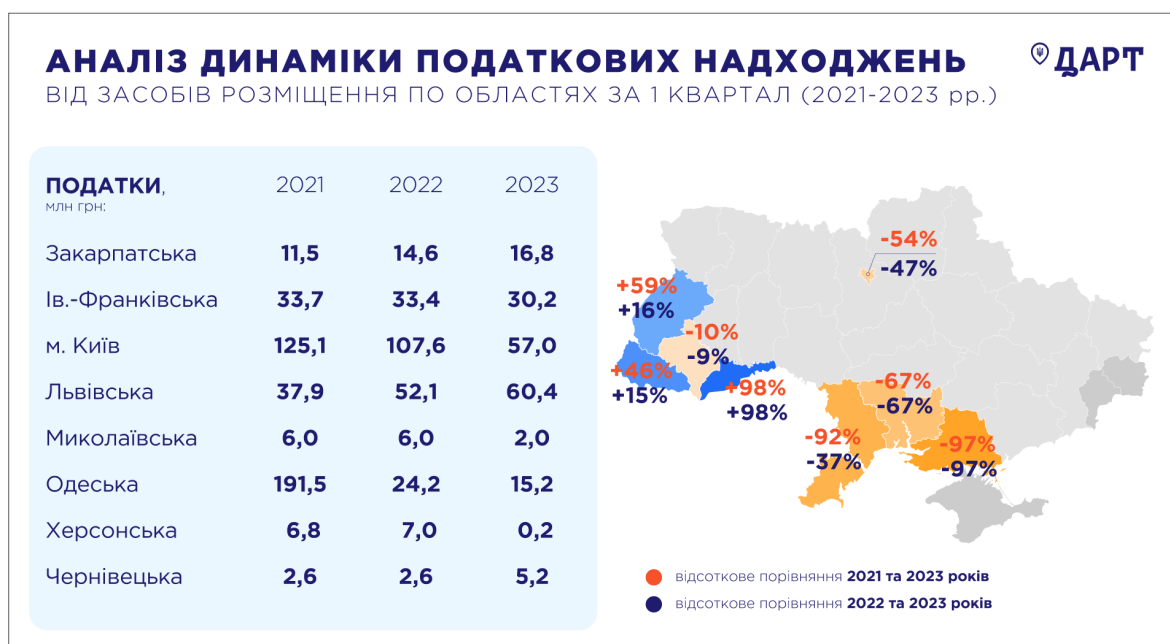


Рис. 1. Туристична статистика України: динаміка податкових надходжень по регіонах за 1 квартал (2021–2023 рр.)

Джерело: [41] (Матеріали Державного агентства розвитку туризму)

ракетні обстріли з боку Російської Федерації [42; 43]. А черговий надмасштабний терористичний акт РФ — підриг Каховської гідроелектростанції імені П.С. Непорожнього, у ніч на 06 червня 2023 року, спричинив техногенну катастрофу [44]. «Тисячі людей позбавлені житла та потребують евакуації, завдано незворотної шкоди навколишньому природному середовищу, втрачено природні ресурси. ... Підриг цієї гідроелектростанції став черговим задалегідь спланованим актом державного тероризму, що створив смертельну небезпеку для людей і всього живого по обидва береги р. Дніпра нижче Каховського водосховища, та беззаперечним і безпрецедентним актом екоциду, вплив якого виходить далеко за межі України і зачіпає екосистему всього Чорноморського регіону. ... Такі дії російської федерації, вчинені на наступний день після відзначення Всесвітнього дня охорони довкілля, мають бути жорстко засуджені, а росія має відшкодувати всі збитки, завдані внаслідок скоєння цього злочину» [44].

Однією з помітних змін у туристичній індустрії України стало те, що під час війни туроператори та волонтерські організації активно почали співпрацювати з урядом України з метою створення спеціалізованих програм з реабілітації військовослужбовців [45], внутрішньо переміщених осіб та інших цивільних осіб, постраждалих від російської збройної агресії в Україні [46]. Всі ці програми реалізуються як на території України, зокрема у Карпатах, так і за її межами, включають унікальні методи лікування й відновлення, які охоплюють медичні та психологічні підходи, а також природні методи. Такий інноваційний підхід до туризму в Українських Карпатах в умовах воєнного часу робить цей вид відпочинку досить унікальним та значущим явищем у розвитку туристичної діяльності в Україні та сприяє підтримці здоров'я нації [43].

На думку керівника «РВК-Україна Travel» К. Гончарової та голови правління «VisitUkraine Today» А. Тараненка [47], у процесі відновлення туризму в Україні вже сьогодні помітні деякі тенденції, а саме:

- переважна більшість туристів найбільше зацікавлена оздоровчим відпочинком (можливістю відпочити та відновити здоров'я в санаторіях та подібних місцях), якомога далі від вибухів, обстрілів та повітряних тривог;
- однією з основних вимог до готелів, хостелів та подібних закладів розміщення є наявність світла, води, зв'язку та надійного укриття;
- запити на подорожі для однієї людини або для родини зросли, тоді як популярність групових турів значно зменшилась;
- українці, як правило, бронюють тури переважно в останній момент (говорять «на завтра»), оскільки планувати наперед під час повномасштабної війни надзвичайно складно [47].

Водночас між учасниками ринку відбуваються певні позитивні дискусії щодо відновлення туристичної галузі в Україні після війни. Так, К. Артюх з туроператора «Join UP!» (ТОВ «ДЖОІН АП!») дотримується думки, що «відновлення функціонування галузі слід розпочати з регіонів, які найменше постраждали від війни. Це дозволить сформувати першочергову основу для прийому туристів» [26]. А також вважає, що «... процес переродження українського туризму вже розпочався. Саме зараз слід займатися активною промоцією України та її туристичного потенціалу, будувати нові плани та залучати до цього процесу міжнародних партнерів» [26]. У цьому напрямі вже є багато рішень.

Поряд з тим, у експертному середовищі фахівці досить активно обговорюють план заходів щодо післявоєнного повноцінного відновлення та розвитку туризму в Україні. В контексті цього, спираючись на результати досліджень, погоджуємося з твердженням К. Артюх, що «щодо відродження туризму у звільнених містах, до цього питання потрібно ставитись досить обережно. Будь-які проекти, які охоплюватимуть ці локації, повинні стати, в першу чергу, складовою меморіального туризму України. До цієї справи слід залучити відповідні державні органи: Інститут національної пам'яті та Державне агентство розвитку туризму. Усі маршрути мають бути побудовані з урахуванням того, що це місця трагедій, тому розміщення будь-яких атракцій на таких маршрутах є неетичним і недоцільним. ...» [26]. Тут потрібно також врахувати результати соціологічного опитування українців, зокрема, за такими аспектами [12; 20]: а) події російсько-української війни, які найбільше запам'яталися українцям за весь час повномасштабної війни; б) російські воєнні злочини, які найбільше закарбувалися в колективній пам'яті Українського народу як надзвичайно травматична подія; в) сторінки війни, які найбільше асоціюються в українців з гордістю та перемогою.

Нагадаємо, що «меморіальний туризм — нові форми меморіальної діяльності: створення «місця пам'яті» скоєних злочинів (музеефікація місць трагедій; відкриття окремих пам'ятників; меморіальних комплексів; музеїв; виставок, присвячених трагічним подіям; створення організованих захоронень тощо)» [30, с. 7] (Л. Божко, К. Кислюк). Ці аспекти потрібно врахувати у законодавстві України, зокрема ті питання, які стосуються російсько-української війни.

Україні та українцям доведеться ще багато пережити, переосмислити і дослідити, перш ніж вони зможуть розповісти про свою багатолітню історію війни за цінності: життя, демократію, свободу тощо.

Після перемоги у російсько-українській війні українцям потрібно не лише транслювати усьому світу картини руйнувань, страждань і болю, спричиненого війною, а й розповісти про свою багату історію, культуру та досягнення.

Існують різні види туризму, а також різноманітні заходи, спрямовані на просування туристичного продукту, включаючи відвідування визначних місць України, унікальних за своєю красою для відпочинку та історичною цінністю. Наприклад, Монастирський острів (у Дніпрі), історія якого багата легендами та історичними подіями. Найбільш цікавою легендою, пов'язаною з цим островом, є легенда про правительку Київської Русі — княгиню Ольгу [48; 49].

І насамкінець, сьогодні однією з ключових проблем туристичного бізнесу в Україні, поряд із забезпеченням безпеки, залишається пошук платоспроможних клієнтів. Для вирішення цієї проблеми пропонуємо використовувати ефективні маркетингові інструменти, зокрема ті, які базуються на аналізі великих даних. Це дозволить туристичному бізнесу продовжувати функціонувати і залучати нових клієнтів навіть у складний воєнний період. Також розвиток туризму в Україні в значній мірі залежить від рівня державної підтримки туристичної галузі та інших факторів. Тут хочеться згадати важливість слів Меір Голди [12, с. 11], які приведені вище, в контексті розвитку України. А далі додати, що [11]: «битва за кожне місто і село нашої країни варта окремої книги. Кожен військовий і цивільний, хто чинив спротив окупанту, хто підтримує визволителів, вартий окремої розповіді. ...» (Головнокомандувач Збройних Сил України В.Залужний, 11.04.2023 р.) [50]. «Роками наші мужні предки відважно боролися за те, щоб майбутні покоління жили у свободі та гідності. ... ніхто й ніколи не змусить українців поступитися власною незалежністю. ... ніколи не забувайте тих, хто пожертвував своє життя в ім'я Незалежності України» (начальник Генерального штабу ЗСУ С.Шаптала, 24.08.2022 р.) [51].

Висновки. Туризм є однією з тих галузей економіки України, яка зазнала значних втрат під час пандемії COVID-19. Як тільки сфера туризму почала оговтуватися та потроху відновлюватися після пандемії COVID-19, відкрита збройна агресія Російської Федерації проти України, 24 лютого 2022 року, стала ще одним ударом і випробуванням для туристичної галузі в Україні. Внаслідок війни Росії проти України і в Україні, також виникли досить складні завдання перед світовим туризмом, зокрема, пов'язані з невизначеністю, аспектами безпеки та економічними питаннями.

Російсько-українська війна — це не лише війна за незалежність України, а й війна України за цінності: життя, демократію та свободу в усьому світі. Україна — це європейська держава, невід'ємна частина європейської цивілізації. Російська Федерація, історична назва якої — Московія, є державою-агресором, державою-терористом і державою-спонсором тероризму. Дії вищого керівництва РФ і російської православної церкви —

це продумана, послідовна і задалегідь чітко спланована російська політика геноциду Українського народу. Президент РФ В.Путін, вище політичне і військове керівництво Росії — це воєнні злочинці і терористи, а армія РФ — це виключно російський механізм вбивства, катування, гвалтування, зокрема й неповнолітніх дівчат і навіть немовлят, глумління над тілами вбитих і замучених, мародерства в Україні тощо. Більшість росіян підтримують російсько-українську війну, оскільки є абсолютно аморальним суспільством, яке побудоване на тотальній брехні з давньою історичною традицією. Усі росіяни, а не тільки вище політичне і військове керівництво Російської Федерації, повинні понести повну відповідальність і бути покарані світовою спільнотою за всі російські злочини під час війни проти України і в Україні та світі.

При цьому і за таких обставин та подій, туристична галузь в Україні в умовах воєнного часу гідно долає виклики війни Росії проти України, намагається відновитися і функціонувати, а також планує майбутнє.

Однією з помітних змін у туристичній індустрії України стало те, що під час війни туроператори та волонтерські організації активно почали співпрацювати з урядом України з метою створення спеціалізованих програм з реабілітації військовослужбовців, внутрішньо переміщених осіб та інших цивільних осіб, постраждалих від російської агресії в Україні. Всі ці програми реалізуються як на території України, зокрема у Карпатах, так і за її межами, включають унікальні методи лікування й відновлення, які охоплюють медичні та психологічні підходи, а також природні методи. Такий інноваційний підхід до туризму в Українських Карпатах в умовах воєнного часу робить цей вид відпочинку досить унікальним та значущим явищем у розвитку туристичної діяльності в Україні та сприяє підтримці здоров'я нації. Також в експертному середовищі досить активно ведуться дискусії про меморіальний туризм як перспективний напрям післявоєнного туризму в Україні, як складової меморіальної культури. До цієї справи, з метою збереження пам'яті про події, пов'язані з російсько-українською війною, доцільно залучити Український інститут національної пам'яті та Державне агентство розвитку туризму. При цьому не потрібно забувати про багату історію, культуру, визначні та історичні місця України і досягнення Українського народу. Україна є спадкоємицею однієї з наймогутніших держав середньовічної Європи та славного минулого — Київської Русі.

Існують різні види туризму, а також різноманітні заходи, спрямовані на просування туристичного продукту. Успіх туристичного бізнесу та розвиток туризму в Україні в значній мірі залежить від рівня державної підтримки і політики України.

Література

1. Про Звернення Верховної Ради України до парламентів і урядів держав світу та міжнародних організацій з нагоди річниці повномасштабного вторгнення російської федерації в Україну : Постанова Верховної Ради України від 24.02.2023 р. № 2942-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2942-20#Text> (дата звернення: 05.08.2023).
2. Пояснювальна записка до Постанови Верховної Ради України «Про Заяву Верховної Ради України «Про вчинення Російською Федерацією геноциду в Україні» від 14.04.2022 р. № 2188-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2188-20#Text> (дата звернення: 05.08.2023).
3. Кількість відомих українським слідчим воєнних злочинів, скоєних росіянами, наближається до 100 тисяч // *Матеріали веб-сайту «Центр прав людини ZMINA»*. 02.08.2023. URL: <https://zmina.info/news/kilkistvidomyh-ukrayinskym-slidchym-voennyh-zlochyniv-vchynenyh-rosiyanamy-perevalyla-za-100-tysyach/> (дата звернення: 05.08.2023).
4. Про Заяву Верховної Ради України про необхідність забезпечення відповідальності осіб, винних у вчиненні найтяжчих злочинів за міжнародним правом на території України : Постанова Верховної Ради України від 20.03.2023 р. № 2961-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-IX#Text> (дата звернення: 05.08.2023).
5. Про заборону пропаганди російського нацистського тоталітарного режиму, збройної агресії Російської Федерації як держави-терориста проти України, символіки воєнного вторгнення російського нацистського тоталітарного режиму в Україну : Закон України від 22.05.2022 р. № 2265-IX (із змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2265-20#Text> (дата звернення: 05.08.2023).
6. Липчанський М. Понад 80 російських олігархів забезпечують армію Росії — ЗМІ // *Матеріали веб-сайту «Korrespondent.net»*. 01.08.2023. URL: <https://ua.korrespondent.net/world/russia/4611517-ponad-80-rosiiskykh-oliharkhiv-zabezpechuyut-armiui-rosii-zmi> (дата звернення: 05.08.2023).
7. Скриньковський Р. М., Цюх С. І., Процевят О. С., Тиркало Ю. Є., Горбонос Ф. В. Тенденції і проблеми у сфері будівництва України в умовах війни // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 7(63). С. 63–71. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8146>
8. Скриньковський Р. М., Горбонос Ф. В., Цюх С. І., Хмиз М. В., Процевят О. С., Князь С. В. Тенденції і питання продовольчої безпеки України в умовах війни // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2022. № 8(64). С. 38–48. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8196>
9. Скриньковський Р. М., Мазур Ю. М., Козяр Р. Я., Петков С. В., Чистоклетов Л. Г. Особливості роботи судів України в умовах воєнного стану // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Юридичні науки». 2023. № 4(62). С. 51–59. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-4-8832>
10. Скриньковський Р. М., Козяр Р. Я., Петков С. В., Хитра О. Л., Комісаров О. Г. Державна охорона посадових осіб в Україні в умовах воєнного стану // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Юридичні науки». 2023. № 5(63). С. 109–119. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-5-8867>
11. Скриньковський Р. М., Козяр Р. Я., Петков С. В., Хмиз М. В., Чистоклетов Л. Г. Державна охорона в Україні щодо глав іноземних держав та посадових осіб міжнародних організацій в умовах воєнного стану // *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Юридичні науки». 2023. № 6(64). С. 114–128. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-6-8998>
12. Вановська І. М., Джус О. А., Іляшко О. О., Копотун І. М., Коропатнік І. М., Первак І. О., Петков С. В., Попков Б. О., Скрябін О. Л., Стецюк С. П., Скриньковський Р. М., Сопільник Л. І., Трубочанінов М. А., Хан Є. В., Шемчук В. В. *Україна під час російсько-української війни 2014–2023 рр.: генеза національної стійкості крізь призму наукових досліджень* : монографія // За заг. ред. Б. Попкова, С. Петкова. Київ : Видавництво Ліра-К. 2023. 272 с.
13. Секретар Ради національної безпеки і оборони України Олексій Данілов: «Світ зараз — наче театр абсурду: країна-терорист головує в Радбезі ООН» // *Урядовий кур'єр. Газета Кабінету Міністрів України*. 08.04.2023. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/sekretar-radi-nacionalnoyi-bezpeki-i-oboroni/> (дата звернення: 05.08.2023).
14. Вареня З. Більшість росіян підтримує війну в Україні. Це аморальне суспільство // *Матеріали аналітичного Інтернет-видання Львова. «ZAXID.NET»*. 21.04.2023. URL: https://zaxid.net/bilshist_rosiyan_pidtrimuye_viynu_v_ukrayini_n1562110 (дата звернення: 05.08.2023).
15. Житнюк О. Кулеба відповів Шольцу на «війну Путіна»: Вбивати ідуть солдати РФ, більшість росіян — за // *Матеріали Інформаційного агентства «ЛІГАБізнесІнформ» (ресурс порталу ЛІГА.net)*. 11.08.2022. URL: <https://news.liga.net/ua/politics/news/kuleba-otvetil-sholtsu-na-voynu-putina-ubivat-edut-soldaty-rf-bolshinstvo-rossiyan-za> (дата звернення: 05.08.2023).
16. Зеленський відповів на статтю Путіна й нагадав, хто заснував Москву // *Матеріали Інформаційного порталу «РБК-Україна»*. 28.07.2021. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/zelskiy-otvetil-statyu-putina-napomniv-1627486828.html> (дата звернення: 05.08.2023).
17. Чому Кремль так розлютила українська пропозиція перейменувати Росію на Московію? // *Матеріали інтернет-видання «Радіо Свобода»*. 21.03.2023. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-petytsiya-rosiia-moskovia-pereymenyvannya/32326453.html> (дата звернення: 05.08.2023).

18. Костенко І., Халупа І. Як Московія стала Росією? До 300-ліття «викрадення» назви українського народу // *Матеріали інтернет-видання «Радіо Свобода»*. 21.10.2021. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-rus-i-moskoviya/31521000.html> (дата звернення: 05.08.2023).
19. Кралюк П. Московія чи... Як переіменувати Росію? // *Матеріали інтернет-видання «Радіо Свобода»*. 01.12.2022. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/kyslytsya-perenazvaty-rosiyu-moskoviyeyu/32157223.html> (дата звернення: 05.08.2023).
20. Саєнко В. Абсолютна більшість українців вважають Путіна сучасним Гітлером — опитування // *Матеріали Інформаційного агентства «УНІАН» (Українського Незалежного Інформаційного Агентства Новин)*. 08.05.2023. URL: <https://www.unian.ua/society/absolyutna-bilshist-ukrajinciv-vvazhayut-putina-suchasnim-gitlerom-opituvannya-12248862.html> (дата звернення: 05.08.2023).
21. Братюк Ю. Росіяни скоїли масове вбивство українських військовополонених // *Матеріали аналітичного Інтернет-видання Львова. «ZAXID.NET»*. 29.07.2022. URL: https://zaxid.net/rosiyska_artileriya_znishhila_koloniyu_z_ukrayinskimi_polonenimi_n1547116 (дата звернення: 05.08.2023).
22. «Найбільша атака» на Львів від початку масштабного вторгнення: наслідки влучення російських ракет у центр міста (фотосвідчення) // *Матеріали інтернет-видання «Радіо Свобода»*. 06.07.2023. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/photo-lviv-naslidky-obstrily/32491745.html> (дата звернення: 05.08.2023).
23. Захарова А. Путін наказав знищити усю країну, — Денісова про дозвіл окупантам на звірства та гвалтування // *Матеріали інтернет-видання українського ЗМІ «24 канал»*. 04.05.2022. URL: https://24tv.ua/putin-nakazav-znishchiti-usyu-krayinu-denisova-pro-dozvil-okupantam_n1971277 (дата звернення: 05.08.2023).
24. Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Ярмола К.М. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання // *Бізнес Інформ*. 2021. № 1. С. 177–184. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-177-184>
25. Погребняк Л., Дудяк Р., Бугіль С. Вплив пандемії Covid-19 на стан туристичного та рекреаційного бізнесу в Україні // *Аграрна економіка*. 2020. Т. 13, № 3–4. С. 62–67. doi: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2020.03-04.062>
26. Артюх К. Вплив російсько-української війни на туристичну галузь в Україні та світі: що нас чекає в майбутньому // *Матеріали веб-сайту «Delo.ua»*. 20.10.2022. URL: <https://delo.ua/opinions/vpliv-rosiisko-ukrayinskoj-viini-na-turistichnu-galuz-v-ukrayini-ta-sviti-shho-nas-cekaje-v-maibutnyomu-405634/> (дата звернення: 05.08.2023).
27. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану // *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
28. Фастовець О.О. Туризм в Україні в умовах воєнного стану // *Розвиток методів управління та господарювання на транспорті*. 2022. № 3(80). С. 87–97. URL: <https://www.daemmt.odesa.ua/index.php/daemmt/article/view/427> (дата звернення: 05.08.2023).
29. Моца А., Шевчук С., Серета Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні // *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
30. Божко Л.Д., Кислюк К.В. Меморіальний туризм як складова меморіальної культури // *Культура України*. 2022. Вип. 78. С. 7–17. doi: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.078.01>
31. Ривкіна Г.А. Меїр Голда // *Енциклопедія Сучасної України* / Редкол.: І.М. Дзюба, А.І. Жуковський, М.Г. Железняк та ін.; НАН України, НТШ. Київ : Інститут енциклопедичних досліджень НАН України, 2018. URL: <https://esu.com.ua/article-67455> (дата звернення: 05.08.2023).
32. Бур'ян М.С. Меїр (Меєрсон) Голда // *Енциклопедія історії України*: Т. 6: Ла-Мі / Редкол.: В.А. Смолій (голова) та ін.; НАН України, Інститут історії України. Київ : Видавництво «Наукова думка», 2009. 790 с. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Meir_Golda (дата звернення: 05.08.2023).
33. Україна воює за цінності свободи й демократії, тому розраховує на підтримку цивілізованого світу — Президент // *Матеріали офіційного інтернет-представництва Президента України*. 01.03.2022. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-voyuje-za-cinnosti-svobodi-j-demokratiyi-tomu-rozra-73273> (дата звернення: 05.08.2023).
34. Impact of the russian offensive in Ukraine on international tourism. Overall assessment of the impact on tourism // *The World Tourism Organization (UNWTO)*. 16.05.2022. URL: <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism> (дата звернення: 05.08.2023).
35. Дмитрук С. «Війна нас добила». Чим зараз займаються ті, хто пішов з туризму // *Матеріали Інформаційного агентства «ЛІГАБізнесІнформ» (ресурс порталу ЛІГА.net)*. 15.03.2023. URL: <https://life.liga.net/istoriyi/article/voyna-nas-dobila-chem-seychas-zanimayutsya-byvshie-turagency> (дата звернення: 05.08.2023).
36. У 2022 році надходження до держбюджету від туристичної галузі скоротилися майже на 31% // *Матеріали офіційного веб-сайту Державного агентства розвитку туризму*. 15.03.2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzhennya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotilisya-mayzhe-na-31> (дата звернення: 05.08.2023).
37. У 2023 році до державного бюджету від туристичної галузі надійшло 383 млн. грн. // *Матеріали офіційного веб-сайту Державного агентства розвитку туризму*. 02.05.2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-383-mln-grn> (дата звернення: 05.08.2023).

38. Троценко Л. З початку війни Україну відвідав мільйон іноземців // *Матеріали веб-сайту «Korrespondent.net»*. 05.10.2022. URL: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4522983-z-pochatku-viiny-ukrainu-vidvidav-milion-inozemtsiv> (дата звернення: 05.08.2023).

39. Філенко І., Калюжна С. Вірили в ЗСУ: понад 23 тисячі хасидів відсвяткували в Умані Рош га-Шана // *Матеріали веб-сайту «Суспільні Новини» АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України»*. 28.09.2022. URL: <https://suspilne.media/286537-virili-v-zsu-ponad-23-tisaci-hasidiv-vidsvatkuvali-v-umani-ros-ga-sana/> (дата звернення: 05.08.2023).

40. Серватинська Є. «В Ізраїлі всі вже звикли до війни. Це частина нашого життя». Хасиди святкують Рош га-Шана в Умані // *Матеріали веб-сайту «Суспільні Новини» АТ «Національна суспільна телерадіокомпанія України»*. 28.09.2022. URL: <https://suspilne.media/285893-v-izraili-vsi-vze-zvikli-do-vijni-ce-castina-nasogo-zitta-hasidi-svatkuut-ros-ga-sana-v-umani/> (дата звернення: 05.08.2023).

41. Туристична статистика України: динаміка податкових надходжень по регіонах // *Матеріали офіційного веб-сайту Державного агентства розвитку туризму*. 11.05.2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dinamika-podatkovih-nadhodzen-po-regionah> (дата звернення: 05.08.2023).

42. Козова Л., Григоренко М. Другий рік без українського моря: чим його можна замінити // *Матеріали Інформаційного агентства «УНІАН» (Українського Незалежного Інформаційного Агентства Новин)*. 06.05.2023. URL: <https://www.unian.ua/tourism/wheretogo/litnya-vidpustka-v-ukrajini-2023-chi-dozvoleny-vidpochinok-na-moriv-sogo-roku-novini-odesi-12245376.html> (дата звернення: 05.08.2023).

43. Войцеховський О. Нові пріоритети. Чому важливо розвивати туризм в Україні навіть під час війни // *Матеріали Інформаційного порталу «РБК-Україна»*. 04.08.2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/novi-prioriteti-chomu-vazhlivo-rozvivati-1691070748.html> (дата звернення: 05.08.2023).

44. Про Звернення Верховної Ради України до Організації Об'єднаних Націй, парламентів та урядів її держав-членів, міжнародних організацій та їх парламентських асамблей у зв'язку з черговим актом тероризму російської федерації — підривом Каховської гідроелектростанції імені П.С. Непорожнього : Постанова Верховної Ради України від 10.06.2023 р. № 3142-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3142-IX#Text> (дата звернення: 05.08.2023).

45. Бордняк В.А., Дрозд О.Ю., Журавльов Д.В., Копотун І.М., Коротатнік І.М., Петков В.П., Петков С.В., Седих Ю.І., Шарашенідзе А.І. *Реабілітація військовослужбовців в Україні. Загальні проблеми та особливості організації під час воєнного стану*. Київ. ВД «Професіонал», 2022. 406 с.

46. Бордняк В.А., Дрозд О.Ю., Журавльов Д.В., Копотун І.М., Коротатнік І.М., Петков В.П., Петков С.В., Седих Ю.І., Шарашенідзе А.І. *Реабілітація внутрішньо переміщених осіб, біженців за межі країни, інших цивільних осіб, постраждалих від російської агресії в Україні. Правові, соціальні, економічні, медичні аспекти особливості організації під час воєнного стану*. Київ. ВД «Професіонал», 2022. 482 с.

47. Гончарова К., Тараненко А. Рік, який все змінив назавжди. Чи існує туризм в Україні під час війни // *Матеріали Інформаційного порталу «РБК-Україна»*. 02.01.2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/rik-kiy-zminiv-nazavzhd-chi-isnuje-turizm-1672509414.html> (дата звернення: 05.08.2023).

48. Петков С. *Княгиня Ольга: Династійні таємниці правителів Русі*. Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2022. 240 с.

49. Петков С. *Княгиня Ольга: наріжний камінь церкви і держави*. Київ : Видавничий дім «АртЕк», 2021. 117 с.

50. Свиридчук Ю. Битва за кожне місто і село нашої країни варта окремої книги — Залужний // *Матеріали Інформаційного агентства «Українські Національні Новини»*. 11.04.2022. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1971913-bitva-za-kozhne-misto-i-selo-nashoyi-krayini-varta-okremoyi-knigi-zaluzhniy> (дата звернення: 05.08.2023).

51. Пилипенко Є. Залужний: Незалежність можлива тільки тоді, коли є люди, які готові за неї боротися // *Матеріали Інформаційного агентства «ЛІГАБізнесІнформ» (ресурс порталу ЛІГА.net)*. 24.08.2022. URL: <https://news.liga.net/ua/politics/video/zalujnyu-nezavisimost-vozmojna-tolko-togda-kogda-est-lyudi-gotovye-za-nee-borotsya> (дата звернення: 05.08.2023).

References

1. Pro Zvernennia Verkhovnoi Rady Ukrainy do parlamentiv i uriadiv derzhav svitu ta mizhnarodnykh orhanizatsii z nahody richnytsi povnomasshtabnoho vtorhnennia rosiiskoi federatsii v Ukrainu : Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 24.02.2023 r. № 2942-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2942-20#Text> (date of access: 05.08.2023).

2. Poiasniuvalna zapyska do Postanovy Verkhovnoi Rady Ukrainy “Pro Zaiavu Verkhovnoi Rady Ukrainy “Pro vchynennia Rosiiskoiu Federatsiieiu henotsydu v Ukraini” vid 14.04.2022 r. № 2188-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2188-0#Text> (date of access: 05.08.2023).

3. Kilkist vidomykh ukrainskym slidchym voiennykh zlochyniv, skoiennykh rosiianamy, nablyzhaietsia do 100 tysyach // *Materialy veb-saitu “Tsentр prav liudyny ZMINA”*. 02.08.2023. URL: <https://zmina.info/news/kilkist-vidomykh-ukrayinskym-slidchym-voyennykh-zlochyniv-vchynenyh-rosiyanamy-perevalyla-za-100-tysyach/> (date of access: 05.08.2023).

4. Pro Zaiavu Verkhovnoi Rady Ukrainy pro neobkhdnist zabezpechennia vidpovidalnosti osib, vynykh u vchynenni naitiazhekykh zlochyniv za mizhnarodnym pravom na terytorii Ukrainy : Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 20.03.2023 r. № 2961-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-IX#Text> (date of access: 05.08.2023).

5. Pro zaboronu propahandy rosiiskoho natsytskoho totalitarnoho rezhymu, zbroinoi ahresii Rosiiskoi Federatsii yak derzhavy-terorysta proty Ukrainy, symboliky voiennoho vtorhennia rosiiskoho natsytskoho totalitarnoho rezhymu v Ukrainu : Zakon Ukrainy vid 22.05.2022 r. № 2265-IX (iz zminyamy i dopovnnenniamy). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2265-20#Text> (date of access: 05.08.2023).

6. Lypchanskyi M. Ponad 80 rosiiskykh oliharkhiv zabezpechuiut armiiu Rosii — ZMI // *Materialy veb-saitu “Korrespondent.net”*. 01.08.2023. URL: <https://ua.korrespondent.net/world/russia/4611517-ponad-80-rosiiskykh-oliharkhiv-zabezpechuiut-armiui-rosii-zmi> (date of access: 05.08.2023).

7. Skrynkovskyy R. M., Tsyuh S. I., Protseviat O. S., Tyrkalo Y. Y., Horbonos F. V. Tendentsii i problemy u sferi budivnytstva Ukrainy v umovakh viiny // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seria: “Ekonomichni nauky”*. 2022. № 7(63). S. 63–71. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-7-8146>

8. Skrynkovskyy R. M., Horbonos F. V., Tsyuh S. I., Khmyz M. V., Protseviat O. S., Kniaz S. V. Tendentsii i pytannia prodovolchoi bezpeky Ukrainy v umovakh viiny // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seria: “Ekonomichni nauky”*. 2022. № 8(64). S. 38–48. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2022-8-8196>

9. Skrynkovskyy R. M., Mazur Y. M., Koziar R. Y., Petkov S. V., Chystokletov L. H. Osoblyvosti roboty sudiv Ukrainy v umovakh voiennoho stanu // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seria: “Iurydychni nauky”*. 2023. № 4(62). S. 51–59. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-4-8832>

10. Skrynkovskyy R. M., Koziar R. Y., Petkov S. V., Khytra O. L., Komisarov O. H. Derzhavna okhorona posadovykh osib v Ukraini v umovakh voiennoho stanu // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seria: “Iurydychni nauky”*. 2023. № 5(63). S. 109–119. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-5-8867>

11. Skrynkovskyy R. M., Koziar R. Y., Petkov S. V., Khmyz M. V., Chystokletov L. H. Derzhavna okhorona v Ukraini shchodo hlav inozemnykh derzhav ta posadovykh osib mizhnarodnykh orhanizatsii v umovakh voiennoho stanu // *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal “Internauka”. Seria: “Iurydychni nauky”*. 2023. № 6(64). S. 114–128. doi: <https://doi.org/10.25313/2520-2308-2023-6-8998>

12. Vanovska I. M., Dzhus O. A., Iliashko O. O., Kopotun I. M., Koropatnik I. M., Pervak I. O., Petkov S. V., Popkov B. O., Skriabin O. L., Stetsiuk S. P., Skrynkovskyy R. M., Sopilnyk L. I., Trubchaninov M. A., Khan Y. V., Shemchuk V. V. *Ukraina pid chas rosiisko-ukrainskoi viiny 2014–2023 rr.: geneza natsionalnoi stiikosti kriz pryzmu naukovykh doslidzhen: monohrafiia* // Za zah. red. B. Popkova, S. Petkova. Kyiv: Vydavnytstvo Lira- K. 2023. 272 s.

13. Sekretar Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy Oleksii Danilov: “Svit zaraz — nache teatr absurdu: kraina-teroryst holovuie v Radbezi OON” // *Uriadovyi kurier. Hazeta Kabinetu Ministriv Ukrainy*. 08.04.2023. URL: <https://ukurier.gov.ua/uk/articles/sekretar-radi-nacionalnoyi-bezpeki-i-oboroni/> (date of access: 05.08.2023).

14. Varenia Z. Bilshist rosiian pidtrymuie viinu v Ukraini. Tse amoralne suspilstvo // *Materialy analitychnoho Internet-vydannya Lvova. “ZAXID.NET”*. 21.04.2023. URL: https://zaxid.net/bilshist_rosiyan_pidtrimuye_viynu_v_ukrayini_n1562110 (date of access: 05.08.2023).

15. Zhytniuk O. Kuleba vidpoviv Sholtstu na “viinu Putina”: Vbyvaty yidut soldaty RF, bilshist rosiian — za // *Materialy Informatsiinoho ahentstva “LIGABiznesInform” (resurs portalu LIGA.net)*. 11.08.2022. URL: <https://news.liga.net/ua/politics/news/kuleba-otvetil-sholtstu-na-voynu-putina-ubivat-edut-soldaty-rf-bolshinstvo-rossiyan-za> (date of access: 05.08.2023).

16. Zelenskyi vidpoviv na statti Putina y nahadav, khto zasnuvav Moskvu // *Materialy Informatsiinoho portalu “RBK-Ukraina”*. 28.07.2021. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/news/zelenskiy-otvetil-statyu-putina-napomniv-1627486828.html> (date of access: 05.08.2023).

17. Chomu Kreml tak rozliutyla ukrainska propozytsiia pereimenuvaty Rosiiu na Moskoviiu? // *Materialy internet-vydannya “Radio Svoboda”*. 21.03.2023. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-petytsiya-rosia-moskovia-pereymenyvannya/32326453.html> (date of access: 05.08.2023).

18. Kostenko I., Khalupa I. Yak Moskoviiia stala Rosiieiu? Do 300-littia “vykradennia” nazvy ukrainskoho narodu // *Materialy internet-vydannya “Radio Svoboda”*. 21.10.2021. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/ukrayina-rus-i-moskoviya/31521000.html> (date of access: 05.08.2023).

19. Kraliuk P. Moskoviiia chy... Yak perenzavaty Rosiiu? // *Materialy internet-vydannya “Radio Svoboda”*. 01.12.2022. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/kyslytsya-perenzavaty-rosiyu-moskoviyeyu/32157223.html> (date of access: 05.08.2023).

20. Saienko V. Absolutna bilshist ukraintsiv vvazhaiut Putina suchasnym Hitlerom — opytuvannia // *Materialy Informatsiinoho ahentstva “UNIAN” (Ukrainskoho Nezalezhnoho Informatsiinoho Ahentstva Novyn)*. 08.05.2023. URL: <https://www.unian.ua/society/absolyutna-bilshist-ukrajinciv-vvazhayut-putina-suchasnim-gitlerom-opytuvannya-12248862.html> (date of access: 05.08.2023).

21. Bratiuk Y. Rosiiany skoily masove vbyvstvo ukrainskykh viiskovopolonenykh // *Materialy analitychnoho Internet-vydannya Lvova. “ZAXID.NET”*. 29.07.2022. URL: https://zaxid.net/roziyska_artileriya_znishhila_koloniyu_z_ukrayinskimi_polonenimi_n1547116 (date of access: 05.08.2023).

22. “Naibilsha ataka” na Lviv vid pochatku masshtabnoho vtorhnennia: naslidky vluchennia rosiiskykh raket u tsentr mista (fotosvidchennia) // *Materialy internet-vydannia “Radio Svoboda”*. 06.07.2023. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/photo-lviv-naslidky-obstrily/32491745.html> (date of access: 05.08.2023).
23. Zakharova A. Putin nakazav znyshechty usiu krainu, — Denisova pro dozvil okupantam na zvirstva ta gvaltuвання // *Materialy internet-vydannia ukrainskoho ZMI “24 kanal”*. 04.05.2022. URL: https://24tv.ua/putin-nakazav-znyshechty-usiu-krainu-denisova-pro-dozvil-okupantam_n1971277 (date of access: 05.08.2023).
24. Kulyniak I. Y., Zhyhalo I. I., Yarmola K. M. Turystychna haluz v umovakh pandemii COVID-19: tendentsii ta zakhody pidtrymannia // *Biznes Inform.* 2021. № 1. S. 177–184. doi: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-177-184>
25. Pohrebniak L., Dudiak R., Buhil S. Vplyv pandemii Sovid-19 na stan turystychnoho ta rekreatsiinoho biznesu v Ukraini // *Ahrarna ekonomika*. 2020. T. 13, № 3–4. S. 62–67. doi: <https://doi.org/10.31734/agrarecon2020.03-04.062>
26. Artiukh K. Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na turystychnu haluz v Ukraini ta sviti: shcho nas chekaie v maibutnomu // *Materialy veb-saitu “Delo.ua”*. 20.10.2022. URL: <https://delo.ua/opinions/vplyv-rosiisko-ukrayinskoyi-viiny-na-turisticnu-galuz-v-ukrayini-ta-sviti-shho-nas-cekaje-v-maibutnyomu-405634/> (date of access: 05.08.2023).
27. Zarubina A., Sira E., Demchuk L. Osoblyvosti turyzmu v umovakh voiennoho stanu // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
28. Fastovets O. O. Turyzm v Ukraini v umovakh voiennoho stanu // *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodarivuvannia na transporti*. 2022. № 3(80). S. 87–97. URL: <https://www.daemmt.odessa.ua/index.php/daemmt/article/view/427> (date of access: 05.08.2023).
29. Motsa A., Shevchuk S., Sereda N. Perspektyvy pislivoiennoho vidnovlennia sfery turyzmu v Ukraini // *Ekonomika ta suspilstvo*. 2022. Vyp. 41. doi: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>
30. Bozhko L. D., Kysliuk K. V. Memorialnyi turyzm yak skladova memorialnoi kultury // *Kultura Ukrainy*. 2022. Vyp. 78. S. 7–17. doi: <https://doi.org/10.31516/2410-5325.078.01>
31. Ryvkina H. A. Meir Golda // *Entsyklopediia Suchasnoi Ukrainy* / Redkol.: I. M. Dziuba, A. I. Zhukovskiy, M. H. Zhelezniak ta in.; NAN Ukrainy, NTSh. Kyiv : Instytut entsyklopedychnykh doslidzhen NAN Ukrainy, 2018. URL: <https://esu.com.ua/article-67455> (date of access: 05.08.2023).
32. Burian M. S. Meir (Meierson) Holda // *Entsyklopediia istorii Ukrainy: T. 6: La-Mi* / Redkol.: V. A. Smolii (holova) ta in.; NAN Ukrainy, Instytut istorii Ukrainy. Kyiv : Vydavnytstvo “Naukova dumka”, 2009. 790 s. URL: http://www.history.org.ua/?termin=Meir_Golda (date of access: 05.08.2023).
33. Ukraina voiuie za tsinnosti svobody y demokratii, tomu rozrakhovuiе na pidtrymku tsyvilizovanoho svitu — Prezydent // *Materialy ofitsiinoho internet-predstavnytstva Prezidenta Ukrainy*. 01.03.2022. URL: <https://www.president.gov.ua/news/ukrayina-voyuye-za-cinnosti-svobodi-j-demokratiyi-tomu-rozra-73273> (date of access: 05.08.2023).
34. Impact of the russian offensive in Ukraine on international tourism. Overall assessment of the impact on tourism // *The World Tourism Organization (UNWTO)*. 16.05.2022. URL: <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism> (date of access: 05.08.2023).
35. Dmytruk S. “Viina nas dobyla”. Chym zaraz zaimaiutsia ti, khto pishov z turyzmu // *Materialy Informatsiinoho ahentstva “LIGABiznesInform” (resurs portalu LIGA.net)*. 15.03.2023. URL: <https://life.liga.net/istoriyi/article/voyna-nas-dobila-chem-seychas-zanimayutsya-byvshie-turagenty> (date of access: 05.08.2023).
36. U 2022 rotsi nadkhodzhenia do derzhbiudzhetu vid turystychnoi haluzi skorotylysia maizhe na 31% // *Materialy ofitsiinoho veb-saitu Derzhavnogo ahentstva rozvytku turyzmu*. 15.03.2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2022-roci-nadhodzheniya-do-derzhbyudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-skorotylsya-maizhe-na-31> (date of access: 05.08.2023).
37. U 2023 rotsi do derzhavnogo biudzhetu vid turystychnoi haluzi nadiishlo 383 mln. hrn. // *Materialy ofitsiinoho veb-saitu Derzhavnogo ahentstva rozvytku turyzmu*. 02.05.2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-do-derzhavnogo-byudzhetu-vid-turistichnoyi-galuzi-nadiyshlo-383-mln-grn> (date of access: 05.08.2023).
38. Trotsenko L. Z pochatku viiny Ukrainu vidvidav milion inozemtsiv // *Materialy veb-saitu “Korrespondent.net”*. 05.10.2022. URL: <https://ua.korrespondent.net/ukraine/4522983-z-pochatku-viiny-ukrainu-vidvidav-milion-inozemtsiv> (date of access: 05.08.2023).
39. Filenko I., Kaliuzhna S. Viryly v ZSU: ponad 23 tysiachi khasydiv vidsviatkuvaly v Umani Rosh ha-Shana // *Materialy veb-saitu “Suspilni Novyny” AT “Natsionalna suspilna teleradiokompaniia Ukrainy”*. 28.09.2022. URL: <https://suspilne.media/286537-virili-v-zsu-ponad-23-tisaci-hasidiv-vidsvatkuvali-v-umani-ros-ga-sana/> (date of access: 05.08.2023).
40. Servatynska Y. “V Izraili vsi vzhe zvykli do viiny. Tse chastyna nashoho zhyttia”. Khasydy sviatkuuiut Rosh ha-Shana v Umani // *Materialy veb-saitu “Suspilni Novyny” AT “Natsionalna suspilna teleradiokompaniia Ukrainy”*. 28.09.2022. URL: <https://suspilne.media/285893-v-izraili-vsi-vze-zvikli-do-vijni-ce-castina-nasogo-zitta-hasidi-svatkuut-ros-ga-sana-v-umani/> (date of access: 05.08.2023).
41. Turystychna statystyka Ukrainy: dynamika podatkovykh nadkhodzen po rehionakh // *Materialy ofitsiinoho veb-saitu Derzhavnogo ahentstva rozvytku turyzmu*. 11.05.2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-ukrayini-dynamika-podatkovih-nadhodzhen-po-regionah> (date of access: 05.08.2023).

42. Kozova L., Hryhorenko M. Druhyi rik bez ukrainskoho moria: chym yoho mozhna zaminyty // *Materialy Informatsiinoho ahentstva "UNIAN" (Ukrainskoho Nezalezhnoho Informatsiinoho Ahentstva Novyn)*. 06.05.2023. URL: <https://www.unian.ua/tourism/wheretogo/litnya-vidpustka-v-ukrajini-2023-chi-dozvolenyi-vidpochinok-na-mori-cogoroku-novini-odesi-12245376.html> (date of access: 05.08.2023).

43. Voitsekhovskiy O. Novi priorityety. Chomu vazhlyvo rozvyvaty turyzm v Ukraini navit pid chas viiny // *Materialy Informatsiinoho portalu "RBK-Ukraina"*. 04.08.2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/novi-prioriteti-chomu-vazhlyvo-rozvivati-1691070748.html> (date of access: 05.08.2023).

44. Pro Zvernennia Verkhovnoi Rady Ukrainy do Orhanizatsii Obiednanykh Natsii, parlamentiv ta uriadiv yii derzhav-chleniv, mizhnarodnykh orhanizatsii ta yikh parlamentskykh asamblei u zviazku z cherhovym aktom terorizmu rosiiskoi federatsii — pidryvom Kakhovskoi hidroelektrostantsii imeni P.S. Neporozhnogo : Postanova Verkhovnoi Rady Ukrainy vid 10.06.2023 r. № 3142-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3142-IX#Text> (date of access: 05.08.2023).

45. Bortniak V.A., Drozd O.Y., Zhuravlov D.V., Kopotun I.M., Koropatnik I.M., Petkov V.P., Petkov S.V., Siedykh Y.I., Sharashenidze A.I. *Reabilitatsiia viiskovoslužbovtiv v Ukraini. Zahalni problemy ta osoblyvosti orhanizatsii pid chas voiennoho stanu*. Kyiv. VD "Profesional", 2022. 406 s.

46. Bortniak V.A., Drozd O.Y., Zhuravlov D.V., Kopotun I.M., Koropatnik I.M., Petkov V.P., Petkov S.V., Siedykh Y.I., Sharashenidze A.I. *Reabilitatsiia vnutrishno peremishchenykh osib, bizhentsiv za mezhi krainy, inshykh tsyvilnykh osib, postrazhdalyykh vid rosiiskoi ahresii v Ukraini. Pravovi, sotsialni, ekonomichni, medychni aspekty osoblyvosti orhanizatsii pid chas voiennoho stanu*. Kyiv. VD "Profesional", 2022. 482 s.

47. Honcharova K., Taranenko A. Rik, yakyy vse zminyv nazavzhdy. Chy isnuie turyzm v Ukraini pid chas viiny // *Materialy Informatsiinoho portalu "RBK-Ukraina"*. 02.01.2023. URL: <https://www.rbc.ua/rus/travel/rik-kiy-zminiv-nazavzhdi-chi-isnuie-turizm-1672509414.html> (date of access: 05.08.2023).

48. Petkov S. *Kniahynia Olha: Dynastiini taiemnytsi pravyteliv Rusi*. Kyiv : Vydavnychiy dim "ArtEk", 2022. 240 s.

49. Petkov S. *Kniahynia Olha: narizhnyi kamin tserkvy i derzhavy*. Kyiv : Vydavnychiy dim "ArtEk", 2021. 117 s.

50. Svyrydiuk Y. Bytva za kozhne misto i selo nashoi krainy varta okremoi knyhy — Zaluzhnyi // *Materialy Informatsiinoho ahentstva "Ukrainski Natsionalni Novyny"*. 11.04.2022. URL: <https://www.unn.com.ua/uk/news/1971913-bitva-za-kozhne-misto-i-selo-nashoyi-krayini-varta-okremoyi-knygi-zaluzhniy> (date of access: 05.08.2023).

51. Pylypenko Y. Zaluzhnyi: Nezalezhnist mozhlyva tilky todi, koly ye liudy, yaki hotovi za nei borotysia // *Materialy Informatsiinoho ahentstva "LIGABiznesInform" (resurs portalu LIGA.net)*. 24.08.2022. URL: <https://news.liga.net/ua/politics/video/zaluzhnyi-nezavisimost-vozmojna-tolko-togda-kogda-est-lyudi-gotovy-za-nee-borotsya> (date of access: 05.08.2023).

НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

МІЖНАРОДНИЙ НАУКОВИЙ ЖУРНАЛ «ІНТЕРНАУКА».

Серія: «Економічні науки»

INTERNATIONAL SCIENTIFIC JOURNAL «INTERNAUKA».

Series: «Economic sciences»

№ 9 (77)

2 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 30.09.2023. 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.