ISSN (print): 2415-8801
ISSN (online): 2707-6164

Інтелект XXI

№ 2 ‘2021

Видавничий дім
«Гельветика»
2021

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ГО «ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ КОНКУРЕНЦІЇ»

НАУКОВИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ ЖУРНАЛ **«ІНТЕЛЕКТ XXI»**
Заснований у 2010 році. Виходить 6 разів на рік.

Свідоцтво про державну реєстрацію
друкованого засобу масової інформації серія КВ № 19206-9006 ПР,
видане Державною реєстраційною службою України 5 липня 2012 року.

**Журнал внесено до списку друкованих періодичних видань (категорія «Б»),
що входять до переліку наукових фахових видань України (економічні науки)
(Наказ Міністерства освіти і науки України № 886 від 02.07.2020 р.)**

Галузь науки: економічні.
Спеціальності: 051 – Економіка, 071 – Облік і оподаткування,
072 – Фінанси, банківська справа та страхування,
073 – Менеджмент, 076 – Підприємництво, торгівля та біржова діяльність.

**Журнал включено до міжнародної наукометричної бази
Index Copernicus**

Засновники:
Національний університет харчових технологій,
ГО «Інститут проблем конкуренції»

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Гуткевич Світлана Олександрівна – ***головний редактор,*** *доктор економічних наук, професор*
Солоха Дмитро Володимирович – ***відповідальний секретар****, доктор економічних наук, професор*
Корінько Микола Данилович – *доктор економічних наук, професор*
Сафонов Юрій Миколайович – *доктор економічних наук, професор*
Борщ Вікторія Ігорівна – *кандидат економічних наук, доцент*
Макаренко Сергій Миколайович – *кандидат економічних наук, доцент*
Головко Олег Павлович – *кандидат економічних наук*
Шеремет Олег Олексійович – *доктор економічних наук, доцент*
Віргінія Юренієне – *доктор наук, професор (Литва)*
Мусіна Аміна Аміржановна – *доктор економічних наук, доцент (Казахстан)*

Програмні цілі видання: розвиток науки і освіти, популяризація економічних знань, формування економічного типу мислення, інформування наукового середовища про сучасні дослідження та розробки в сфері економіки. Відповідальність за точність поданих фактів, цитат, цифр і прізвищ несуть автори матеріалів. Редакційна колегія матеріали не повертає. Редакційна колегія не завжди поділяє думку авторів. У разі передруку посилання на журнал «Інтелект XXI» обов'язково. Друкується за погодженням редколегії журналу.

Технічний секретар – Петрова О.В.

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою
програмного забезпечення StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Офіційний сайт www.intellect21.nuft.org.ua
E-mail: journal@intellect21.nuft.org.ua

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 11,16.
Підписано до друку 31.05.2021 р. Замов. № 0721/226. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (048) 709 38 69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.

© Інтелект XXI, 2021

ЗМІСТ

СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

Довіле Баліцієне
МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ РІЗНОМАНІТНІСТЮ
ТА ІННОВАЦІЙНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ **5**

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

Бутко Н.В., Радзіховська Ю.М.
МАРКЕТИНГ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ..... **13**

Грабар М.В., Кашка М.Ю., Іваниця С.М.
СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ «ТЕМНОГО» ТУРИЗМУ..... **18**

Гуменюк А.В., Гарматюк О.В.
ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ОВОЧЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ..... **22**

Гуткевич С.О., Шендерівська Л.П.
ОСНОВНІ НАПРЯМИ У ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОМУ КОМПЛЕКСІ..... **26**

Жосан Г.В., Кириченко Н.В.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ **33**

Караєва Н.В., Варава І.А.
КОНТРОЛЬНІ КАРТИ ШУХАРТА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ..... **38**

Клепанчук О.І.
ІНСТИТУЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ СТРУКТУРНОГО ТРАНСФОРМУВАННЯ
ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ..... **44**

Лагун А.І.
СУТНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА
КРАЇНО-РЕГІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ БЕНЧМАРКІНГУ
З ОГЛЯДУ ВИЗНАЧЕННЯ ЇХНІХ КОНКУРЕНТНИХ ФАКТОРІВ..... **50**

Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А.
ЕКОЛОГІЧНА КОМПОНЕНТА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА..... **56**

Русан В.М.
НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ..... **61**

Сігаєва Т.Є.
СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ **66**

Сорокун Ю.С.
ПОТЕНЦІАЛ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ..... **71**

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

Боднарюк І.Л.
ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ
ЯК СКЛАДНИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ..... **74**

Волкова Л.О.
ПРОБЛЕМА ВПРОВАДЖЕННЯ МОНІТОРИНГУ
ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ЗА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
СУСПІЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ..... **78**

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

Горященко Ю.Г.
МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ СУЧАСНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ..... **82**

Нікітенко К.С.
ВЗАЄМОДІЯ ІНТЕРНЕТ-ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ
У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ..... **88**

Самойленко А.О.
СТРУКТУРУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В МЕРЕЖЕВІЙ ЕКОНОМІЦІ..... **92**

CONTENTS

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL RELATIONS

Dovile Baleviciene
CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT MODELS
AND ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS **5**

NATIONAL ECONOMY

Butko Nataliia, Radzihovska Yuliia
MARKETING IN UKRAINE – PROSPECTS AND DEVELOPMENT PROBLEMS..... **13**

Hrabar Maryna, Kashka Mariya, Ivanytsia Svitlana
MODERN PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF DARK TOURISM..... **18**

Gumeniuk Alla, Garmatiuk Olena
FORMATION OF MARKETING STRATEGY FOR INTEGRATION
OF VEGETABLE ENTERPRISES..... **22**

Gutkevych Svitlana, Shenderivska Lina
MAIN DIRECTIONS IN THE PUBLISHING AND POLYGRAPHIC COMPLEX..... **26**

Zhosan Hanna, Kyrychenko Natalia
DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF MOTIVATION
OF EMPLOYMENT ACTIVITY AT THE ENTERPRISE **33**

Karaieva Nataliia, Varava Ivan
SHEWHART'S CONTROL CHARTS IN THE STATE MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY..... **38**

Klepanchuk Olga
INSTITUTIONAL PRIORITIES OF STRUCTURAL TRANSFORMATION
OF THE ENERGY MARKET OF UKRAINE..... **44**

Lahun Antonina
ESSENCE AND ECONOMIC NATURE OF COUNTRY-REGIONAL BENCHMARKING MODELS
IN ORDER TO DETERMINE THEIR COMPETITIVE FACTORS..... **50**

Lipych Lubov, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava
ENVIRONMENTAL COMPONENT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY
OF A HOTEL ENTERPRISE..... **56**

Rusan Vitalii
THE STATE AGRARIAN POLICY IN UKRAINE: DIRECTIONS OF IMPROVEMENT..... **61**

Sigaieva Tetiana
MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT APPROACHES..... **66**

Sorokun Yuliia
POTENTIAL AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT
OF THE TRANSPORT INDUSTRY OF UKRAINE..... **71**

INVESTMENT AND INNOVATIVE ACTIVITIES

Bodnariuk Iryna
FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION AS A COMPONENT
OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY..... **74**

Volkova Liudmyla
THE PROBLEM OF IMPLEMENTATION OF MONITORING AND EVALUATION
OF INNOVATIVE ACTIVITY IN PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC PROCESSES..... **78**

BUSINESS AND INTELLECTUAL CAPITAL

Horiashchenko Yuliia
MACROENVIRONMENT OF MODERN INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP OF UKRAINE..... **82**

Nikitenko Kateryna
INTERACTION OF INTERNET ENTERPRISES WITH CONSUMERS OF GOODS
AND SERVICES IN MODERN CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES..... **88**

Samoilenko Alla
STRUCTURING INTELLECTUAL CAPITAL IN NETWORK ECONOMY..... **92**

СВІТОВА ЕКОНОМІКА ТА МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

UDC 338.28
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.1

Dovile Baleviciene
Institute of Social Sciences and Applied Informatics,
Kaunas Faculty, Vilnius University, Kaunas, Lithuania
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-4948-0477)

CULTURAL DIVERSITY MANAGEMENT MODELS AND ORGANIZATIONAL INNOVATIVENESS

Many researchers agree, that cultural diversity has positive influence on an organization – encouraging creativity, adaptivity, problem solving, knowledge transfer, creating conditions for innovative ideas and perspectives, however it also increases probability of conflicts, loss of trust as well as other challenges. Therefore, Ikegami et al (2017) equates cultural diversity to Schrödinger's cat – a dual state of existence, at the same time it is an asset to an organization and a challenge. Cultural diversity is currently receiving increasing research intensity. There have been various studies conducted analysing opportunities created by cultural diversity on various levels. Also, widely analysed are cultural diversity influences on organization and relation between cultural diversity and innovation. However, there is a lack of research that focus on "how to manage" cultural diversity to achieve innovativeness or innovation. This is due to cultural diversity on its own not being able to guarantee these outcomes. The aim is to investigate how to enable innovativeness in an organisation while managing cultural diversity. Firstly, cultural diversity management and relation to organizational innovation are discussed; secondly, the cultural diversity management models are analysed. Comparative analysis and synthesis of scientific literature were used to conduct the research.

Keywords: *cultural diversity, diversity management, organizational innovativeness, innovation.*

МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ КУЛЬТУРНОЮ РІЗНОМАНІТНІСТЮ ТА ІННОВАЦІЙНІСТЮ ОРГАНІЗАЦІЙ

Довіле Баліцієне
Вільнюський університет

Багато дослідників сходяться на думці, що культурне різноманіття позитивно впливає на організацію, заохочуючи творчість, адаптивність, вирішення проблем, передачу знань, створення умов для інноваційних ідей та перспектив, проте це також збільшує ймовірність конфліктів, утрати довіри, а також інших проблем. Тому Ikegami et al (2017) прирівнює культурне різноманіття до кота Шредінгера – подвійний стан існування, водночас він є перевагою для організації та викликом. Культурне різноманіття набуває все більшої інтенсивності досліджень. Були проведені різні дослідження з аналізом можливостей, що створюються культурним різноманіттям на різних рівнях. Також широко аналізується вплив культурного різноманіття на організацію та взаємозв'язок культурного різноманіття та інновацій. Однак бракує досліджень, які б зосереджувалися на питаннях «як управляти» культурним різноманіттям для досягнення інноваційності чи інновацій. Це пов'язано з культурним різноманіттям, яке саме по собі не може гарантувати такі результати. Мета – дослідити, як забезпечити інноваційність в організації, керуючи культурним різноманіттям. По-перше, обговорюється управління культурним різноманіттям та відношення до організаційних інновацій; по-друге, аналізуються моделі управління культурним різноманіттям. Для проведення дослідження використовувалися порівняльний аналіз та синтез наукової літератури.

Ключові слова: *культурне різноманіття, управління різноманітністю, організаційна інноваційність, інновації.*

Introduction. In the 21st century, one of the most topical issues from the organisation management perspective is the growing cultural diversity. According to the report of 'WWWforEurope', the quantity of research investigating cultural diversity is on the rise, the authors of the report Dohse and Gold (2014) have also noted that cultural diversity affects critical economic variables – economic growth, innovation and the social welfare. Cultural diversity is not a new concept, but it is a topic that raises many practical and scientific issues and unused potential. Therefore, organisations must integrate cultural diversity management into human resource management activities, such as identifying, recruiting, training, etc. of potential human resources.

Research on the challenges and benefits of cultural diversity has been conducted at various levels: work in groups, organisations, regions, countries, and combining several levels. There is also an extensive study of the impact of cultural diversity training programs on the organisation (Madera et al., 2016). Many scholars agree that cultural

diversity has a positive influence on the organisation - it promotes creativity, innovativeness and innovation, adaptability, problem solving, knowledge transfer, and other aspects. However, despite all the advantages, there are various challenges. Many organisations still fail to exploit the potential of cultural diversity, including one of the critical aspects, namely organisational innovativeness and innovation.

Organizational innovativeness encompasses organizational culture, climate and behavior aimed towards achieving an innovative solution enabling organizational environment, in which allows and encourages free generation of ideas, experimentation and adoption of innovations. Innovativeness is the main condition for innovation employment, however, on innovativeness on its own does not generate innovation. Innovations – creation and adoption of new products, processes , organizational or marketing methods for business practices, organizations or tai development of external relations. Innovations cannot be limited to ideas, they must also be executed, while innovativeness within the organization is one of the factors increasing the likelihood f innovation taking place. The link between cultural diversity management and innovativeness has not yet been sufficiently investigated, and the results of empirical research are not unified.

The aim is to investigate how to enable innovativeness in an organisation while managing cultural diversity.

The objectives: 1. Discuss cultural diversity management and relation to organisational innovation; 2. Analyse cultural diversity management models.

1. Cultural Diversity Management and Relation to Organizational Innovation

Cultural diversity in the organisational context is a subjective aspect of HRM by which members of an organisation identify differences in social identities and characterise other members of an organisation as "similar" or "unlike", based on visible (e.g., gender, age, physical appearance, race, etc.), invisible (e.g., religion, education, sexual orientation, economic status, etc.) and the broad invisible dimensions (e.g., beliefs, values, feelings, etc.).

The term of cultural diversity management was first introduced in the 'Workforce 2000' report published by the Hudson Institute (Jahnson and Packer, 1987) in 1987 in the North America, which stated that in the 21st century the vast majority of US workforce would be made up of immigrants, ethnic minorities, women and other minorities (Lorbiecki and Jack, 2000). Cultural diversity management includes visible and invisible differences such as gender, age, race, disability, personality and work style. These differences create a productive environment that achieves the goals of the organisation. Arredondo (1996) argues that cultural diversity management is a strategic activity of the organisation that contributes to developing of diversity, changes in organisational culture, and employee empowerment, to create a work environment geared towards employee development and capacity-building. According to Lorbiecki and Jack (2000), the first definition is considered as an example of a European approach to diversity management, while the second definition is American.

According to Bassett-Jones (2005), cultural diversity management is the systematic and planned commitment of an organisation to adopt and retain employees with diverse cultural backgrounds and abilities. According to this definition, cultural diversity management is part of the human resources management (HMR), involving recruitment, motivation, job evaluation, capacity development of employees, and other activities aimed at gaining competitive advantage through leadership and teamwork (Bassett-Jones, 2005). Diversity management could be defined as the use of HRM activities to incorporate and sustain human resource variations that do not interfere with and facilitate the achievement of organisational goals. The historical evolution of the roots of cultural diversity management research is presented in Table 1.

As mentioned earlier, cultural diversity management has emerged in the United States aiming at separating from a variety of legal aspects, such as affirmative action (AA) or equal employment opportunities (EEO) that have focused on quotas and forcible equality. Cultural diversity management has focused not on the legal or moral aspects but the economic benefits and the competitive advantage, productivity and profit generated by cultural diversity. Similarly, AA and EEO received strong opposition from white men and support by conservative politicians (Bassett-Jones, 2005), and cultural diversity management was focused on management elements rather than legal ones (Hollywood and Kamp, 2009).

Meanwhile, in Europe, cultural diversity management appeared decades later, relating to the wave of neoliberalism. Due to the relatively high proportion of ethnic minority populations, Great Britain and the Netherlands were the first countries to explore cultural diversity management. In the 2000s in Scandinavia, cultural diversity management was used as a tool to integrate ethnic minorities into the labour market (Kamp and Hagedorn-Rasmussen, 2004).

Table 1

The historical evolution of the roots of cultural diversity management research

1917 – 1949	Studies on cultural diversity were initiated in the United States due to abundant immigrants, but cultural diversity was not analysed in the organisation context. Most of the research was focused on reducing cultural differences, the main contribution was "Americanisation of the alien" and assimilation of immigrants with different experiences, cultural environment, attitudes, values, behaviour and other attributes.
1950 – 1979	During this period, some theoretical and empirical studies were carried out that analysed intercultural communication and intercultural psychology, but the primary object of research was the comparison of different cultures.
1980 – 2000	A great deal of attention was paid to intercultural differences, which was significantly influenced by globalisation, the internet, personal computers, the collapse of the Berlin Wall and the warming relations between the East and the West. These changes in the technological, political and economic environment allowed organisations to employ a workforce that was far more culturally diverse. Many studies have analysed cultural differences and similarities in teams and quality assurance.
From 2000	Studies have changed from traditional ones that analyse culture and cultural context, to intercultural cooperation in international or virtual teams, expatriate problems and intercultural communication.

Cultural diversity management has become a platform for discussion of changing society and multiculturalism, and gradually there has been a shift in attitude that cultural diversity management is an organisational activity (Hollywood and Kamp, 2009).

Many authors (Ivancevich and Gilbert, 2000; Pitts 2009; Cunningham 2009; Mazur 2010; Singh et al., 2013; Nathan and Lee; 2013; Reynolds et al. 2014; Lozano and Escrich, 2016; Madera et al., 2016). Bakir, 2017) agree that it is essential for organisations to manage cultural diversity because:

1) the structure of staff in many organisations is culturally diverse;

2) non-management of conflicts involving cultural differences results in a high demotivation of workers;

3) culturally diverse teams are more creative and more effective in resolving conflicts;

4) culturally diverse employment policy makes it easier to attract employees, clients and consumers from different cultures;

5) innovative and flexible solutions can be fostered;

6. cultural diversity policy can help attract socially responsible investors,

7) facilitates internationalisation processes.

Cultural diversity management can provide an organisation with a range of opportunities and challenges. Williams and O'Reilly (1998) and Berliant and Fujita (2011) state that the influence of cultural diversity management on an organisation is ambiguous. Ikegami et al. (2017) compare the ambiguity of cultural diversity management with the Schrödinger's cat, because on the one hand there are specific opportunities and advantages, and on the other hand there are also challenges and drawbacks. Due to the ambiguity of cultural diversity, one cannot unambiguously identify the impact of cultural diversity on an organisation (Williams and O'Reilly 1998; Berliant and Fujita 2011). Williams and O'Reilly (1998) analysed 90 scientific studies on cultural diversity management. Even 29 studies showed the negative aspects of cultural diversity, while the impact of 13 studies on cultural diversity was insignificant. Thus, only 55% of the studies carried out show a positive impact of cultural diversity on an organisation.

But not researchers share believes on the benefits of cultural diversity and do not recognise the need to manage cultural diversity since a large number of studies have shown adverse aspects of cultural diversity or demonstrated that cultural diversity does not significantly affect an organisation's activities and outcomes. For example, the survey performed by Berg and Hapnes (2010) in Norway found that some organisations experienced a direct impact on cultural diversity, but the impact on other organisations was not determined. One of the organisations that directly benefited from cultural diversity was a bakery, in which immigrants experimented with products and various cooking traditions. Similarly, it was found that different elements/dimensions of cultural diversity might have a different effect on an organisation, for example: cultural diversity in aspects of sex and education have a positive impact on an organisation.

Another reason why many authors give a negative evaluation of cultural diversity management is the failure of cultural diversity management programs. These programs are often unsuccessful, as they are based on the United States model, where the society itself is multicultural and is actively pursuing equal rights, therefore, programs that have been successful in the US (which have been considered as good practices) are not appropriate in other contexts where society is more homogeneous (for example, in Lithuania, Japan) or gender differences and cultural norms related to gender are more stringent (e.g., in Saudi Arabia, India). Nishi and Ozbulgin (2007) find it ironic that programs that aimed at discussing cultural diversity and differences did not take into account the demographic and cultural aspects of other countries.

The issue of July/August 2016 of the Harvard Business Review dealt with the topic of cultural diversity management. The authors Dobbin and Kalev (2016) presented another cause of failure of cultural diversity programs: cultural diversity management has changed, but the tools and approaches are the same that have been used earlier. So, Dobbin and Kalev (2016) analysed the data of 829 organisations over the last 30 years and highlighted the approaches that work. According to the authors, diversity training, screening tests, performance evaluations, complaints systems often worsen the situation, while mentoring programs, hiring initiatives focused on specific groups, volunteer teams that are brought together to solve diversity issues efficiently promote diversity through engaging managers in solving problems, increase contact with specific groups and social accountability. Madera (2013) studied diversity management programs in 14 organisations from the 'Diversity Inc.' list of 2010 and, besides the above, has distinguished cultural awareness programs (including language proficiency programs).

There is a tendency to highlight negative aspects of intercultural research, and there is, therefore, more focus on challenges rather than opportunities. Seyman (2006) also supports this opinion and believes that organisations must focus on cultural diversity management, rather than on emphasising challenges. Cunnigham (2009) argue that cultural diversity management is the primary mechanism for coping with challenges, eliminating bottlenecks, and enhancing the opportunities for cultural diversity. One of opportunities and benefits of cultural diversity management is organisational innovativeness and innovation.

Organisational innovativeness involves organisational culture, climate, behaviour that seeks to create an innovative, enterprise-friendly organisational environment that is appropriate for the free generation of ideas, experiments, and encourages and enhances innovation. Innovativeness is a prerequisite for implementing innovation, but organisational innovativeness itself does not guarantee innovation. Innovation is the creation and implementation of new products, processes, organisational or marketing methods in business practice, organisation or development of external relations. Innovation is not mere ideas, they must be implemented, and organisational innovativeness is one of elements that increase the likelihood of innovation.

According to Ozgen et al. (2013) the scientific literature starts promoting the notion that not an organisation itself, but rather its employees are the primary source of innovation. Culturally diverse employees in organisations can be one of the factors that will stimulate innovative activities and solutions. According to Dohse and Gold (2014), interest in the interrelation between cultural diversity and innovation is growing, as cultural diversity also has an impact on critical economic variables – economic growth and prosperity.

Laursen et al. (2005) have shown that the lack of cultural diversity negatively affects an organisation's performance since an organisation's desire to create a competitive advantage requires exceptional capabilities. Many authors agree that the diversity of organisation's abilities, knowledge and experience among employees creates more favourable conditions for sharing knowledge, solving problems and generating new creative ideas. Paradoxically, culturally diverse workforce creates opportunities for creativity and innovative solutions, but it is cultural differences that result in conflicts and more complex communication, which complicates the development of innovation (Basset-Jones 2005).

Cultural diversity management can also stimulate social exclusion, convergence, and reduce collaboration, and these conditions are counter-productive to a supportive culture of innovation (Mabey and Zhao, 2017). Chatman and Sparato (2005) found that individuals who have different cultural experiences in comparison with most team members have weaker confidence in the team, collaborate less and experience lower on-the-job satisfaction. Milliken and Martins (1996) observed that minorities experience less satisfaction with work, are less loyal, do not identify with an organisation and suspects discriminates. The authors also found that as the number of minorities in an organisation grows, new ideas increase, which can have a positive impact on organisational innovativeness.

Wenger (2000) argues that a team of innovators must be diverse in their experience and competencies, which creates a learning environment. According to Schoenmakers and Duysters (2006), if knowledge of an organisation's employees is very similar, it is difficult for them to generate new ideas; however, if the fields of knowledge are far apart from one another, this complicates the transfer of knowledge, and in both situations, an organisation's ability to innovate is limited. Bouncker et al. (2008) have discovered that denying the importance of cultural diversity management negatively impacts on organisations' project performance and innovativeness

Vegt and Janssen (2003) analysed the Dutch service sector by establishing a direct link between the team's cultural diversity and innovative behaviour. Innovation generation is an interactive process whereby employees work together discussing, developing, modifying and implementing new ideas; therefore, culturally diverse teams stimulate innovative behaviour. According to Williams and O'Reilly (1998), it is difficult to justify the link between cultural diversity and innovation as there is no clear distinction between creativity (idea generation, innovation proposals) and implementation (innovation). Cultural diversity encourages creativity but can hinder the implementation process (for the reasons mentioned above – conflicts, complex communication and so on).

Ozgen et al. (2011) examined 4638 organisations in which culturally diverse workforce has a positive influence on the organisational innovativeness. Parrotta et al. (2011) examined the positive impact of cultural diversity on Danish organisations regarding innovativeness and productivity. Zajac et al. (1991) found that the lack of age diversity positively affects innovation in the medical sector. Østergaard et al. (2011), in the study of 1648 organisations, found a definite link between cultural diversity and innovation regarding education and gender, but ethnic, cultural diversity had no effect on innovation, and age diversity had a negative impact on it. Research by Parrotta et al. (2014) also confirmed the positive relationship between the diversity of staff and innovativeness. Bantel and Jackson (1989) analysed the financial sector by finding a definite link between innovation and cultural diversity management (education and cultural background).

Research carried out by DiRienzo and Das (2015) has shown that ethnic diversity has a negative impact on the country's innovativeness, while religious diversity has a positive impact on innovativeness, and linguistic diversity does not make affect it at all. According to the authors, the challenges faced by ethnic minority workers are higher than the positive aspects. In countries with higher religious freedom, individuals are more tolerant of new ideas and technologies, and this has a positive impact on the country's innovativeness. Maré and Fabling (2001) and Maré et al. (2011) did not establish any link between employees' cultural diversity and innovativeness but noticed a possible link to productivity in New Zealand organisations. Frijns et al. (2016) found that in the financial sector, cultural diversity can have both a positive and a negative impact on companies. The authors found that the impact largely depends on whether the company is active in foreign markets and that not all dimensions of cultural diversity are equally important: Frejns et al. (2016) singled out the dimensions of individualism-collectivism and masculinity-femininity as the most important ones.

After summarising the research on the links between cultural diversity management and innovativeness, it has been established that cultural diversity management can have a positive impact on innovativeness: it can lead to creativity, create conditions for sharing knowledge, solving problems. However, the cultural diversity also results in a growing number of conflicts, social exclusion and hostility. In many studies, it has been observed that different dimensions of cultural diversity (e.g., religion, age or education) have a different effect.

2. Cultural Diversity Management Models

Many scientists and practicians (Ivancevich and Gilbert, 2000; Pitts, 2009; Cunningham, 2009; Mazur, 2010; Singh et al, 2013; Nathan and Lee, 2013; Reynolds et al, 2014; Lozano and Escrich, 2016; Madera et al, 2016; Bakir, 2017) agree that it is essential for organisations to manage cultural diversity and do it in a strategic manner. This section will describe the cultural diversity management models.

Cox and Blake (1991) formed the areas of cultural diversity management: 1. Education programs; 2. Cultural differences; 3. Mind-sets about diversity; 4. Organization culture; 5. HRM systems; 6. Higher career involvement of women; 7. Heterogeneity by race/ethnicity/nationality. It is one of the first systematisations of cultural diversity management activities.

Palich and Gomez-Mejia (1999) consider cultural diversity management to be part of an organisation's strategic management. Thus, the authors created a model that shows the impact of cultural relatedness on direct and indirect benefits and substantial efficiencies. Direct benefits are tangible and related to market, production and technology, while indirect benefits are not noticeable and include shared managerial cognitions and efficient strategy (strategy formulation, implementation and control).

Gilbert et al. (1999) have developed a useful model of cultural diversity management (based on good practice in organisations) that reflects management processes, benefits

and outcomes. In particular, the authors note that cultural diversity management begins with the involvement of top management and perception of the impact of cultural diversity on an organisation, both regarding corporate social responsibility and strategic management. Another important aspect is the transformation of HRM functions, as using old tools, methods or practices will not succeed in changing the perceptions of cultural diversity and related aspects and attaining the desired results and benefits. Gilbert et al. (1999) point out that the empirical study found a positive correlation between organisations that receive awards related to HRM good practices and stock prices, and therefore the authors included a component of public recognition in the model.

Ivancevich and Gilbert (2000) have created a model of cultural diversity management, which presents types of diversity, mediating variables and consequences. The model outlines initiatives for cultural diversity management, which repeat the previous modelling of the proposed cultural diversity management components (e.g., training, strategy, programs, networks and so on). The authors presented the consequences of cultural diversity management, which include both negative and positive aspects of individual/group and organisational level. Ivancevich and Gilbert (2000) included mediating variables (stereotyping, racism, prejudice and so on), also surface and deep level diversity types.

Barak (2000) presented an inclusive workplace – a value-based and practice-based model. The value-based model from the micro (work organisations) to the macro level (economic globalisation) reveals cultural diversity exclusions and inclusion aspects. The author of the practice-based model also uses micro and macro equivalents. There are total four levels in the model: 1. An individual/group level; An organisation/community level; 2. An authorities level; 3. An international level. At each level, both culturally diverse employees and an organisation receive an individual new benefit. Unlike in previous models, Barak (2000) highlighted the level of authorities whose role is to ensure that culturally diverse workers are integrated into the labour market and ensure the prosperity in implementing various programs. Authorities' efforts on involvement should include culturally diverse employees individually and authorities themselves (non-governmental organisations responsible for the programs). Further, in the article, Barak (2000) also analysed the influence of social worker on each level.

According to Seymen (2006), based on their approach to cultural diversity management, organisations can be: 1) limited, not affected by cultural diversity, because it is ignored; 2) ethnocentric, where cultural diversity creates challenges, and therefore it is aimed to control cultural diversity or avoid it; 3) synergistic, that manage cultural diversity, face challenges and try to seize opportunities. Seymen's (2006) list of cultural diversity management activities: 1. Leadership. 2. Research and evaluation. 3. Training. 4. Change in culture and management styles. 5. Following.

Nishii and Ozbulgin (2007) composed the global diversity management: a conceptual framework. In the authors' view, many cultural diversity management programs are unsuccessful because they are 'taken over' from the United States, regardless of the context and without the inclusion of international aspects, and there is a need to develop programs for the global cultural diversity management. The model focuses on leadership and cultural foundations (policy and culture), global diversity management (inclusions of global units, flexibility of HRM, global diversity practices and development of global competencies) and diversity-related organizational (global knowledge creation and sharing, reactions to global diversity programme, performance and innovation and employee engagement) aspects.

Pitts (2006) made a comprehensive model of diversity management. The model analyses organisational mission, recruitment and outreach, building cultural awareness, pragmatic management policy, integration/increased organisational heterogeneity, cultural synergy and job satisfaction aspects, by which cultural diversity improves organisational performance. However, it is difficult to define and measure these functions practically. Nevertheless, Pitts (2006) presented a model calculation methodology that allows one to calculate the performance of an organisation.

Ozman and Erdil (2013) presented a model that shows the transition from diversity to innovation. There are two diversity aspects integrated into the model: 1) cultural diversity; 2) knowledge diversity. The model analyses cultural attitude towards collaboration: collectivism and uncertainty avoidance, knowledge similarity, network formation and learning in networks.

Meckl and Johanning (2013) examined the impact of cultural diversity on team performance. The model is based on the authors' research on empirical German – Chinese teams engaged mostly in the automotive industry. Meckl and Johanning (2013) introduced a leadership dimension, determining the impact of different types of leadership on different aspects of cultural diversity management. The authors also distinguished between positive and negative influences.

Guillaume et al. (2014) composed an integrative model of diversity management in organisations. The model suggests that employee dissimilarity will lead to favourable work outcomes: 1. Innovation; 2. Effectiveness; 3. Well-being. In the model, there are four level factors towards diversity: 1. Societal (legislation, socio-economic situation and culture); 2. Organisational (policies and procedures); 3. Workgroup (workgroup composition, integration of differences, equitable employment practices and inclusion in decision making); 4. Individual (individual attributes, identity concerns, acceptance of performance standards, self-efficacy).

Zhan et al. (2015) present a model of diversity as a double-edged sword for the innovation process. The model introduces the impact of ethnic and cultural diversity on innovation. Ethnic polarisation reveals the level of fragmentation of population into sub-groups. Based on the model, ethnic diversity and cultural diversity contributes to the creation of a favourable environment for innovation (i.e., innovation input). Accordingly, an innovative environment contributes to the creation of innovation (e.g., innovation output).

The conceptual model of Caputo and Ayoko (2015) presents a link between cultural diversity management, conflict management, cultural intelligence, and organisational achievements. Under this model, cultural diversity management takes place within an organisation and among organisations. The main negative aspect of cultural diversity is that conflicts are neutralised through conflict

management and negotiation, the effectiveness of which is based on cultural intelligence. Organisations achieve results by solving conflicts or by failing to resolve them accordingly.

According to Bowcken et al. (2016), based on empirical research, a model has been developed to illustrate the effects of multi-cultural teamwork on creativity and innovation. The authors have found that cultural differences can stimulate innovation processes. Three types of diversity are distinguished in the model: 1. Surface level (time, context, space); 2. Knowledge; 3. Deep level (power distance, individualism, uncertainty avoidance, masculinity). It also considers individual and team levels, also behavioural and attitudinal adaptation. In the model, diversity lead to creativity and creativity leads to innovation.

The model by Lisak et al. (2016) analyses the decisive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. The authors verified the model empirically and found that a culturally diverse team shares a more significant amount of knowledge (which is different regarding cultural diversity), thus creating more innovative solutions.

The model by Korzilius et al. (2017) presents a transition from multiculturalism to innovative work behaviour. The model shows that multiculturalism leads to cultural intelligence which positively affects the organisation's activities by creating an innovative working environment. According to the authors, innovation is essential to the extent that organisations themselves are aware of the staff's contribution to organisational innovativeness.

Shore et al. (2018) developed an inclusive organization model, in which al aspects of organization inclusion are provided: inclusive practices and processes, inclusive climate, leaderships engagement within the work groups etc. Authors delineate two perspectives of an inclusive organization: 1) enhancement of inclusion; 2) prevention of exclusion. Prevention of exclusion is oriented towards adherence to laws related to diversity as well as general legislation. Enhancement of inclusion encompasses the desire and commitment of the organizations management to build an inclusive organization.

A comparison of the models in question is given in Table 2.

Cultural diversity management models focus on cultural diversity management processes (e.g., HRM practices, diversity policy, strategy, and so on) and outcomes (e.g., creativity, productivity, revenue and so on). Many models take into account different cultural typologies and dimensions of cultural diversity. The authors include cultural diversity management through leadership, knowledge networks and cultural intelligence, which are closely linked to cultural diversity management and the organisational culture. The models presented by Nishii and Ozbulgin (2007), Ozman and Erdil (2013), Zhan et al. (2015), Bowcken et al. (2016), Lisak et al. (2016), and Korzilius et al. (2017) introduce organisational innovativeness or innovation as a result or one of the results.

Conclusions. The origins of cultural diversity date back to the beginning of the twentieth century, but the term itself was first mentioned in 1987, and since then the focus has been on organisation's strategic actions that promote diversity, changes in organisational culture and employee empowerment to create a work environment geared towards employee development, capacity-building, i.e., focusing on cultural diversity management. Many authors agree that cultural diversity management is ambiguous: it provides both opportunities and challenges. It is also illustrated by the ambiguous results of research examining the links between cultural diversity and innovativeness.

There are various models of cultural diversity management in the scientific literature, which focus on different areas of an organisation. Cultural diversity management models focus on the processes and results of cultural diversity management and take into account cultural typologies and dimensions of cultural diversity. In many cultural diversity management models (especially in the more recent ones), the outcome is the presentation organisational innovativeness or innovation.

Table 2

Comparison of cultural diversity management models

Authors	Perspective	Cultural diversity management in difference levels	Cultural diversity management processes	Cultural diversity management results	Innovation aspect
Cox and Blake (1991)	HRM	o	+	o	o
Palich and Gomez-Mejia (1999)	Strategic management	o	+	+	o
Gilbert et al. (1999)	HRM	+	+	+	o
Ivancevich and Gilbert (2000)	HRM	+	+	+	o
Barak (2000)	HRM	+	o	+	o
Seymen (2006)	HRM	o	+	o	o
Nishii and Ozbulgin (2007)	Global HRM	+	+	+	+
Pitts (2006)	HRM	o	+	+	o
Ozman and Erdil (2013)	Strategic management	o	+	+	+
Meckl and Johanning (2013)	HRM	o	+	+	o
Guillaume et al. (2014)	HRM	+	+	+	o
Zhan et al. (2015)	Multicultural paradigm	o	o	+	+
Caputo and Ayoko (2015)	HRM	o	+	+	o
Bouncken et al. (2016)	HRM	+	+	+	+
Lisak et al. (2016)	Global HRM	o	+	+	+
Korzilius et al. (2017)	Multicultural paradigm	o	+	+	+
Shore et al. (2018)	HRM	o	+	+	o

References:

1. Arredondo, P. (1996) Successful Diversity Management Initiatives. London: Sage.

Bakir, S. M. A. (2017) The Reality of Applying Human Resources Diversity Management and Its Impact on Workers' (Performance, Cooperation, Commitment and Loyalty): A Field Study on the Jordanian Food Industry Companies. *International Business Research*, no. 10(3), pp. 198–192.

2. Bantel, K., Jackson, S. (1989) Top management ir innovations in banking: does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, no. 10, pp. 107–124.

3. Barak, M. E. M. (2000) The Inclusive Workplace: An Ecosystems Approach to Diversity Management. Social Wok, no. 45(4), pp. 340–353.

4. Bassett-Jones, N. (2005) The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation. no. 14(2), pp. 169–175. Oxford: Blackwell Publishing.

5.Berg, B., Hapnes, T. (2001) Desiring diversity versus equality: what is good practice to combat discrimination of ethnic minorities in employment? Paper presented at Sixth International Metropolis Conference, Rotterdam.

6. Bouncken, R., Brem, A., Kraus, S. (2016) Multi-Cultural Teams As Sources For Creativity And Innovation: The Role Of Cultural Diversity On Team Performance. *International Journal of Innovation Management*, no. 20(1).

7. Caputo, A., Ayoko, O. B. (2015) Getting to a stranger's smile: The role of cultural intelligence in negotiation and conflict management. *The 28th Annual International Association for Conflict Management Conference*, 2015 June 28 – July 1.

8. Chatman, J. A., Sparato, S. E. (2005) Using self-categorization theory to understir relational demography-based variations in peoples' responsiveness to organizational culture. *Academy of Management Journal*, no. 48, pp. 321–331.

9. Cox, T. H., Blake, S. (1991) Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. The Executive, no. 5(3), pp. 45–56.

Cunningham, G. B. (2009). The moderating effect of diversity strategy on the relationship between racial diversity ir organizational performance. *Journal of Applied Social Psychology*, no. 39(6), pp. 1445–1460.

10. DiRienzo, C., Das, J. (2015) Innovation ir role of corruption ir diversity: A cross-country study. *International Journal of Cross Cultural Management*, no. 15(1), pp. 51–72.

Dohse, D., Gold, R. (2014) Determining the Impact of Cultural Diversity on Regional Economies in Europe. WWWforEurope Working Papers series, no. 58.

11. Dobbin, F., Kalev, A. (2016) Why Diversity Programs Fail. *Harvard Business Review*. July-August Issue, pp. 52–60.

12. Frijns, B., Dodd, O., Cimerova, H. (2016) The impact of cultural diversity in corporate boards on firm performance. *Journal of Corporate Finance*, no. 41, pp. 521–541.

13. Gilbert, J. A., Stead, B. A., Ivancevich, J. M. (1999) Diversity Management: A New Organizational Paradigm. *Journal of Business Ethics*, no. 21, pp. 61–76.

14. Guillaume, Y.R.F, Dawson, J.F., Priola, V., Sacramento, C.A., Woods, S.A., Higson, H.E., Budhwar, P.S., West, M.A. (2014) Managing diversity in organizations: An integrative model and agenda for future research. European Journal of Work and Organizational Psychology, no. 23(5), pp. 783–802.

15. Ikegami, J. J., Maznevski, M., Ota, M. (2017) Creating the asset of foreignness: Schrödinger's cat and lessons from the Nissan revival. *Cross Cultural & Strategic Management*, pp. 55–77.

16. Ivancevich, J. M., Gilbert, J. A. (2000) Diversity Management Time for A New Approach. Public Personnel Management, no. 29(1), pp. 75–92.

17. Johnston , W. B., Packer, A. E. (1987) *Workforce 2000 – Work and Workers for the Twenty-First Century.* Indianapolis: Hudson Institute; Washington: Employment and Training Administration (DOL).

18. Kamp, A., Hagedorn-Rasmussen, P. (2004) Diversity management in a Danish context: towards a multicultural or segregated working life. *Economic and Industrial Democracy,* no. 25(4), pp. 525–554.

19. Korzilius, H., Bucker, J. J. L. E., Beerlage, S. (2017) Multiculturalism ir innovative work behavior: The mediating role of cultural intelligence. *International Journal of Intercultural Relations*, no. 56, pp. 13–24.

20. Laursen, K., Mahnke, V., Vejrup-Hansen, P. (2005) Do differences make a difference? The impact of human capital diversity, experience ir compensation on firm performance in engineering. *Druid Working Paper Series*, no. 5(4), pp. 1–26.

21. Lisak, A., Erez, M., Sui, Y., Lee, C. (2016) The positive role of global leaders in enhancing multicultural team innovation. *Journal of International Business Studies.*

22. Lorbiecki, A., Jack, G. (2000) Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Healthcare Management,* no. 11, pp. 17–31.

23. Lozano, J. F., Escrich, T. (2016) Cultural Diversity in Business: A Critical Reflection on the Ideology of Tolerance. *Journal of Business Ethics*, pp. 1–18.

24. Mabey, C., Zhao, S. (2017) Managing five paradoxes of knowledge exchange in networked organizations: new priorities for HRM? *Human Resource Management Journal*, no. 27(1), pp. 39–57.

25. Madera, J.M., Dawson, M., Neal, J.A. (2016) Why Investing In Diversity Management Matters: Organizational Attraction Ir Person–Organization Fit. *Journal of Hospitality ir Tourism Research*, no. 20(10), pp. 1–29.

26. Madera, J. M. (2013) Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations: An Investigation of Top Companies Cited by Diversity Inc. *Cornell Hospitality Quarterly*, no. 54(2), pp. 124–135.

27. Maré, D. C., Fabling, R. (2001) Productivity and local workforce composition. *Economic and Public Policy Research*, pp. 1–22.

28. Maré, D. C.; Fabling, R.; Stillman, S. (2011) Immigration and innovation. In Discussion Paper, no. 5686. Bonn: IZA.

29. Mazur, B. (2010) Cultural Diversity in Organisational Theory and Practice. *Journal of Intercultural Management*, no. 2(2), pp. 5–15.

30. Milliken, F.J., Martins, L.L. (1996) Searching for Common Threads: Understiring the Multiple Effects of Diversity in Organisational Groups. *Academy of Management Review*, no. 21(2), pp. 402–433.

31. Meckl, R., Johanning, M. (2013) Leading Multicultural Teams in the PR China. *American Journal of Industrial and Business Management*, *3*(1), pp. 49–63.

32. Nathan, M., Lee, N. (2013) Cultural Diversity, Innovation, ir Entrepreneurship: Firm-level Evidence from London. *Economic Geography*, no. 89(4), pp. 367–394.

33. Nishii, L. H., Ozbilgin, M. F. (2007) Global diversity management: towards a conceptual framework. The International Journal of Human Resource Management, no. 18(11), pp. 1883–1894.

34. Østergaard, C. R., Timmermans, B., Kristinsson, K. (2011) Does a Different View Create Something New? The Effect of Employee Diversity on Innovation. *Research Policy*, no. 40, pp. 500–509.

35. Ozman, M., Erdil, E. (2013) Cultural Diversity, Knowledge Diversity and Innovation, pp. 1–25.

36. Ozgen, C., Nijkamp, P., Poot, J. (2011) Immigration and Innovation in European Regions. Tinbergen Institute Discussion Paper, pp. 1–30.

37. Ozgen, C., Nijkamp, P., Poot, J. (2013) The impact of cultural diversity on firm innovation: evidence from Dutch micro-data. *IZA Journal of Migration*, no. 2(18), pp. 2–18.

38. Palich, L. E., Gomez-Mejia, L. R. (1999) A Theory of Global Strategy and Firm Efficiencies: Considering the Effects of Cultural Diversity. *Journal of Management*, no. 25(4), pp. 587–606.

39. Parrotta, P., Pozzoli, D., Pytlikova, M. (2014) The nexus between labor diversity and firm's innovation. *Journal of Population Economics*, no. 27, pp. 303–364.

40. Pitts, D. W. (2009) Diversity management, job satisfaction, ir performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, no. 69(2), pp. 328–338.

41. Reynolds, D., Rahman, I., Bradetich, S. (2014). Hotel managers' perceptions of the value of diversitytraining: an empirical investigation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, no. 26(3), pp. 426–446.

42. Schoenmakers, W., Duysters, G. (2006) Learning in strategic technology alliances. *Technology Analysis ir Strategic Management*, no. 18(2), pp. 245–264.

43. Seymen, O. Y. (2006) The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, no. 13(4), pp. 296–315.

44. Shore, L. M., Cleveland, J. N., Sanchez, D. (2018) Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, no. 28, pp. 176–189.

45. Singh, B., Winkel, D. E., Selvarajan, T.T. (2013) Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational ir Organizational Psychology*, no. 86(2), pp. 242-263.

46. Vegt, G. S. V., Janssen, O. (2003) Joint Impact of Interdependence and Group Diversity on Innovation. *Journal of Management*, no. 29, pp. 729–751.

47. Zhan, S., Bendapudi, N., Hong, Y. (2015) Re-examining diversity as a double-edged sword for innovation process. *Journal of Organization Behavior*, no. 36(7), pp. 1026–1049.

48. Williams, K., O'Reilly, C., III. (1998) Demography ir diversity in organizations: A review of 40 years of research. *Research in Organizational Behavior,* no. 20, pp. 77–140.

НАЦІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА

УДК338.58:65.014
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.2

Бутко Н.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

Радзіховська Ю.М.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства, обліку і аудиту,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького

МАРКЕТИНГ В УКРАЇНІ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ

Охарактеризовано сучасний стан української економіки та визначено особливості маркетингової діяльності організацій, акцентовано увагу на економічних тенденціях розвитку маркетингу 2017–2021 рр., обґрунтовано динаміку бізнес-процесів на українському ринку. Наголошено на особливостях споживчої поведінки до і під час карантинних обмежень. Визначено особливості фундаменту PR-стратегії, що визначив ефективність діяльності компаній в умовах кризи та виявлено актуальні тенденції екологічного маркетингу. Розглянуто еволюцію ринку маркетингових сервісів в Україні протягом 2017–2021 рр. у розрізі таких параметрів, як обсяг ринку маркетингових сервісів, trade marketing, loyalty marketing, consumer marketing, event marketing and sponsorship, і на основі представлених показників виявлено найбільш постраждалі від пандемії різновиди маркетингу та перспективи виходу з кризи з найменшими економічними втратами. Підведено підсумки діяльності маркетингової сфери у 2019–2021 рр. Узагальнено сподівання на поліпшення ситуації та виникнення нових можливостей для реалізації повноцінних маркетингових проєктів.

Ключові слова: *економічна криза, пандемія, маркетингова стратегія, комунікація, Інтернет-продажі.*

MARKETING IN UKRAINE – PROSPECTS AND DEVELOPMENT PROBLEMS

Butko Nataliia, Radzihovska Yuliia
Bohdan Khmelnytskyi National University at Cherkasy

The current state of the Ukrainian economy is characterized. The peculiarities of marketing activity of organizations are determined. Emphasis is placed on the economic trends in 2017–2021. The dynamics of business processes in the Ukrainian market is determined. The emphasis is placed on the peculiarities of consumer behavior before and during quarantine restrictions. The peculiarities of the foundation of PR-strategy, which determined the effectiveness of companies in a crisis, are noted. The importance of increasing technological costs to achieve current goals is noted. The formation of a new movement «League of Green Brands», which brought together responsible performers, is pointed at as an important marketing trend. The economic, social, ecological, political advantages of ecological marketing are characterized. The current trends of environmental marketing are identified: digitalization, video marketing, chatbots, augmented reality, the shift of communications towards Generation Z. The evolution of the market of the marketing services during 2017–2021 is considered through such parameters as loyalty marketing, consumer marketing, event marketing and sponsorship. Based on the presented indicators, the most affected by the pandemic types of marketing and prospects for overcoming the crisis with the least economic losses are determined. The Event segment was singled out as the most problematic in the conditions of quarantine restrictions. The results of the marketing sphere in 2019–2021 are summarized. The hopes for improvement of the situation and the emergence of new opportunities for the implementation of full-fledged marketing projects are indicated. It is recommended to take into account the following presented proposals in the future: to know search trends, to create timely and up-to-date content, to strengthen one's digital content, to start working online, to optimize content, to use search marketing for branding and crisis communications, to use search marketing to manage reputation and trust, to be ahead of competitors and focus on long-term strategy and not use the cheap version of SEO.

Keywords: *economic crisis, pandemic, marketing strategy, communication, Internet sales.*

Постановка проблеми. 2020 та 2021 рр. сповнені несподіванок і викликів для всіх галузей бізнесу. Компанії, які хотіли залишитися активними гравцями ринку, у стислі терміни вносили зміни в стратегію, екстрено впроваджували нові інструменти просування, підвищували якість сервісу. Проте цей період для українських компаній став справжнім ривком у бік практичної діджиталізації і переведення всіх бізнес-процесів в онлайн-режим. Робота з клієнтами вийшла на новий рівень, а довгострокові стратегії потребували гнучкості та лабільності. Для покупців 2020 р. був найбільш незвичайним. COVID-19 вніс свої корективи і

значно вплинув на більшість аспектів життя населення всієї планети. Зараз українці майже повернулися до звичного способу життя в плані покупок, незважаючи на те що кількість хворих зростає. Тому маркетологам слід вирішити, як працювати з покупцем і чому приділити увагу в найближчий час, ураховуючи нові звички споживачів після пандемії і зміни їх.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукових системних досліджень, присвячених змінам маркетингової діяльності українських організацій в умовах пандемії, не виявлено, тому в роботі використано аналітичні матеріали статистичних досліджень та експертні думки провідних українських маркетологів А. Старостіної [5], О. Тєлєтова [6], Т. Рябової [4].

Постановка завдання. Метою статті є аналіз сучасних тенденцій розвитку маркетингу в Україні з урахуванням проблемних аспектів національної економіки та визначення перспективних напрямів його розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний стан української економіки тривалий час відображає кризові соціальні тенденції та стає першопричиною перегляду довгострокових орієнтирів з ігноруванням базових маркетингових основ (виокремлення основних тенденцій розвитку бізнес ринку та механізмів їх реалізації). Така стратегія призвела до наявності відділів маркетингу, які не мають чіткого роз'яснення покладених на них функціональних обов'язків [5]. Водночас керівництво підприємства намагається зменшити ступінь невизначеності і ризику в процесі його функціонування, базуючи планування на результатах маркетингових досліджень, і забезпечити концентрацію ресурсів на вибраних пріоритетних напрямах маркетингового розвитку підприємства.

Організація маркетингової діяльності спрямована на формування у межах підприємств організаційних структурних одиниць, на які покладається виконання маркетингових функцій, та визначає місце структурного підрозділу маркетингу в загальній структурі управління підприємством, його місце в управлінській ієрархії, підпорядкованість і підзвітність.

Закінчення 2019 р. і початок 2020 р. були оптимістичними, споживання продукції – стабільним, ринок товарів повсякденного попиту поступово зростав (на 11% порівняно з попереднім періодом), розмір покупки збільшився на 15%, інфляція сповільнювалася (+ 4%). Уперше за 10 років індекс споживчих настроїв вище 100 був у вересні 2019 р., споживач готовий був витрачати багато. Але в корені ситуацію змінила пандемія COVID-19, і в травні 2020 р. цей показник знизився до 76 пунктів. Інформація про пандемію охопила весь світ. Карантин спричинив економічний спад, який вплинув на фінансовий стан населення. Суттєвих змін зазнали показники зайнятості населення, адже його частина практично весь час знаходилася вдома. Слід зауважити, що 14% зайнятого населення перейшли на роботу за скороченим графіком зі зниженням зарплати, 11% втратили роботу, 9% пішли в неоплачувані відпустки, 7% стали отримувати скорочену зарплату за колишнього робочого графіку [3].

Як показує практика, ситуативний, Інтернет-маркетинг стали тими стовпами, на яких сьогодні базується будь-яка PR-стратегія. Інтернет-маркетинг в епоху пандемії вийшов на новий виток свого розвитку. Фірми майже в кожному секторі бізнесу (наприклад, роздрібна торгівля, виробництво, охорона здоров'я, фінансова сфера) постійно збільшують свої технологічні витрати, спрямовані на досягнення різних цілей. Наприклад, багато виробничих фірм прагнуть заощадити за рахунок механізованих та роботизованих виробничих процесів, які одночасно обмежують витрати на робочу силу та підвищують ефективність виробництва. Роздрібні торговці та фірми, що надають послуги, приділяють більше коштів онлайн, мобільним платформам та платформам соціальних медіа, намагаючись поліпшити їх зв'язок та зв'язок із клієнтами (як поточними, так і потенційними), збільшуючи тим самим свої доходи.

Перші, хто впроваджує кожну нову технологію, змінюють правила гри. Новаторські зрушення також значною мірою залежать від наявної технології, включаючи можливості геозонування та рейтингу соціальних мереж. Ці технологічні інновації та отримані додатки і рішення з їх безпрецедентними ефектами та незнайомими результатами змушують маркетологів випереджати криву знань. Наприклад, важливо встановити ймовірний вплив нових технологій як на стратегії фірми, так і на поведінку споживачів. Окрім того, нововведення в галузі технологій, зберігання даних, аналітики та рішень висвітлюють можливості маркетологів створювати, спілкуватися, фіксувати та надавати цінність для своїх клієнтів та разом із ними [7].

Актуальні очікування від бізнесу сьогодні – зберегти ресурси і мінімізувати вплив на навколишнє середовище. Так, у 2019 р. виник новий рух «Ліга зелених брендів» як об'єднання відповідальних виконавців. Використання концепції екологічного маркетингу надало змогу бізнес-організаціям мінімізувати платежі, що пов'язані з екологією, та оптимізувати власний корпоративний імідж. Це також сприяє здійсненню змін у процесах виробництва за рахунок упровадження інноваційних технологій екологічного спрямування.

Екологічний маркетинг надає для організації такі переваги [4]:

– економічні (збільшення рівня загальної результативності виробничо-комерційної діяльності, мінімізація витрат, зростання конкурентоспроможності продукції, розширення ринку збуту);

– соціальні (оптимізація умов праці, видозміна споживацьких традицій, орієнтація на наявні можливості, поліпшення добробуту);

– екологічні (мінімізація обсягів забруднення, поліпшення екологічної рівноваги, збереження природних ресурсів);

– політичні (зменшення важливості постачальника ресурсів у процесі виробництва, активізація впровадження екологічно спрямованих угод).

Окрім екологічного маркетингу, варто відзначити такі актуальні тенденції маркетингової сфери:

1. Діджитилізація у всіх сферах бізнесу і напрямах маркетингу. Якщо раніше деякі підприємці стверджували, що їм непотрібен digital-маркетинг, оскільки у них немає сайту, а лише торгова точка на ринку, то в сьогоднішніх реаліях таких бізнесів стає все менше.

2. Відеомаркетинг стає одним з основних трендів, тому відбувся неймовірний ріст популярності TikTok, який також використовується для просування свого бренду.

3. Чат-боти все частіше закривають окремі питання бізнесу, а також замінюють цілі професії. Так, чат-бот

може замінити консультанта з підбору туру, продавців різних товарів та інші категорії фахівців.

4. Доповнена реальність як один з елементів інтерактивного маркетингу прекрасно працює над залученням аудиторії. Доповнена реальність широко використовується як за кордоном (наприклад, серія Hidden Sidevід Lego, де за допомогою телефону необхідно «ловити привидів»), так і на українському ринку (яскравий приклад – «Кава оке» від ОККО).

5. Зсув комунікацій у бік покоління Z, представників якого намагаються зрозуміти і змінити власну мову комунікацій.

З основних моментів невизначеності в 2019 р. можна назвати нестабільність курсу валют і зміну алгоритмів процесів у сфері маркетингу. Наприклад, у 2019 р. YouTube увів нові правила щодо дитячого контенту, тому сьогодні дитячі YouTube-канали в пошуках нових ефективних інструментів просування, оскільки більшість старих уже не працює. Серед можливостей варто відзначити розвиток нових соціальних мереж та вирішення питання порівняльної реклами на законодавчому рівні.

Основними труднощами можуть бути зростаюча перенасиченість інформаційного поля, через що складно достукатися саме до своєї цільової аудиторії, а також нестабільність і непередбачуваність курсу валют, що ускладнює бюджетування маркетингу.

Еволюційні процеси у сфері маркетингу (табл. 1) показують тенденцію до нарощення обсягу ринку маркетингових сервісів протягом 2017–2019 рр. та часткове їх зниження в 2020 р., що пов'язане з пандемічними змінами в сучасних реаліях.

Не всі з представлених маркетингових інструментів матимуть можливість відновити власне функціонування. Масові заходи, івенти тривалий час перебуватимуть під забороною або зі значними обмеженнями формату проведення. У зв'язку із цим прямий контакт з аудиторією реалізуватиметься здебільшого в онлайн. Це створює оптимальний період для трансформації та створення інноваційних продуктів у маркетингових сервісах або визначає їхні нові підходи та формати. Проте це все є можливим лише за умови готовності до здійснення відповідних змін. Наприклад, упровадити в організації новітні сервіси: онлайн-мерчандайзинг, діджитал-промо та ритейл-аудит на базі штучного інтелекту.

Тому слід зазначити, що функціонування маркетингових сервісів у 2020 р. відповідає представленим показникам за всіма позиціями за винятком Event-сегменту, який знизився. Ураховуючи його зумовленість мірою впливу карантинних обмежень, поліпшення не прогнозується найближчим часом. Окрім того, частково був здійснений перехід у дистанційний формат, проте «дистанційні» бюджети сервісів суттєво відрізняються за обсягами з offline-бюджетами. Вірогідним є поступове поліпшення ситуації на ринку у 2021 р. за винятком Event-сегменту, який продовжить зниження власних позицій до повного зняття карантинних обмежень.

Розглянемо підсумки функціонування маркетингової галузі, що представлені в табл. 2.

Відповідно до представлених даних у табл. 2, можемо відзначити, що 2020 р. характеризується великою рецесією у глобальному масштабі, що здійснила значний вплив і на сферу маркетингу. Але навіть ураховуючи вказані обставини, клієнти були б зобов'язані здійснювати продажі на попередньому рівні та запус-

Таблиця 1

Еволюція ринку маркетингових сервісів в Україні, 2017–2021 рр. [1]

Показник	2017 р.	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р. прогноз
Обсяг ринку маркетингових сервісів	4548	5321	7034	5299	5707
Trademarketing	1700	1955 **+15%**	2542 **+30%**	2161 **-15%**	2269 **+5%**
Loyalty marketing	850	935 **+10%**	1122 **+20%**	1066 **-5%**	1119 **+5%**
Consumer marketing	950	1140 **+20%**	1587 **+25%**	1270 **-20%**	1396 **+10%**
Event marketing and Sponsorship	920	1150 **+25%**	1783 **+55%**	802 **-55%**	923 **+15%**

Таблиця 2

Підсумки функціонування маркетингової сфери у 2019–2021 рр. [2]

Маркетингові сервіси	Обсяг 2019 р., млн грн	Підсумки 2020 р.		Прогноз 2021 р.	
		Обсяг 2020 р., млн грн	% зміни 2020 р. до 2019	Обсяг 2021 р., млн грн	% зміни 2021 р. до 2020
Обсяг ринку маркетингової сфери, всього	7034	5299	-25%	5707	8%
у тому числі:					
Trademarketing (мерчандайзинг, Tradepromo, програми мотивації та контролю персоналу)	2542	2161	-15%	2269	5%
Loyalty marketing (Mailing, DBmanagement, Contact-Center)	1122	1066	-5%	1119	5%
Consumer marketing	1587	1270	-20%	1396	10%
Event Marketing and Sponsorship	1783	802	-55%	923	15%

кати нові продукти, і для більшості зазначених завдань впроваджувалися маркетингові програми. Карантинні обмеження призвели до зниження показників Event-маркетингу. Окрім того, заходи в онлайн та змішаному форматах мають низку обмежень та не можуть утримати показники на докарантинному рівні. Як результат – у 2020 р. загальне зниження показників Event Marketing на 55% проти рівня 2019 р. У період дослідження більше шансів розвитку було для trade та consumer програм маркетингової галузі, однак і вони зазнали падіння на 15% та 20% відповідно. Найбільш стабільною ситуація виявилася у сфері Loyalty marketing, де зменшення відбулося лише на 5%. Загальне зменшення ринкового обсягу маркетингових сервісів у 2020 р. – у межах 25% порівняно з 2019 р.

Слід зауважити, що 2020 р. став викликом та зумовив нові тренди і механізми, які актуальні також у 2021 р. Варто відзначити сподівання на позитивний розвиток подій у боротьбі з COVID-19, що призведе до зняття карантинних обмежень і пошуку нових можливостей для реалізації повноцінних маркетингових проєктів.

Нині найактуальнішим питанням для українських підприємств залишається необхідність активізації маркетингової діяльності, тому перехід до інноваційного типу економічного зростання є для неї необхідною умовою входження у світову економічну систему. А це передбачає цілеспрямовані зусилля держави з метою формування сприйнятливої до інновацій економічної системи, створення такого механізму економічної взаємодії підприємств, за якого б конкурентні переваги здобувалися лише завдяки активній інноваційній діяльності й ефективним інноваційним рішенням [6].

Компанії, які вкладають кошти в оффлайн-маркетинг і рекламу в умовах ізоляції, з часом можуть виявити, що вкладати такі бюджети неефективно. У цьому разі потрібно виправити неминучі збитки, зберегти онлайн-активність, щоб компенсувати втрати. У подальшому існує вірогідність зростання рекламних витрат на радіо і телебаченні, що призведе до скорочення деякими компаніями маркетингових бюджетів із метою економії.

В умовах кризи бізнес-компанії повинні врахувати такі маркетингові прийоми:

1. Знати пошукові тенденції.
2. Створювати своєчасний і актуальний контент. Скористатися цією можливістю, щоб спілкуватися і давати експертне, унікальне розуміння ситуації.
3. Посилити власний цифровий контент. Варто розглянути можливість поновлення бізнесу зараз, щоб виробляти більше цифрового контенту, такого як подкасти та вебінари, у короткостроковій і довгостроковій перспективі.
4. Перейти в режим онлайн.
5. Оптимізувати свій контент.
6. Використовувати пошуковий маркетинг для брендингу та кризових комунікацій. Навіть якщо продажі ваших товарів і послуг скорочуються, можна використовувати пошуковий маркетинг для цілей брендингу. Наприклад, реклама може вказувати на цільові сторінки з ключовою інформацією про ці товари.
7. Використовувати пошуковий маркетинг для управління репутацією і довіри.
8. Бути попереду конкурентів.
9. SEO – це довгострокова стратегія. Потрібно продовжувати SEO, тому що алгоритми діяльності організації не роблять перерву під час кризи. Фактично цей період може бути просто можливістю, яка необхідна для виконання потрібних проєктів (таких як створення нового контенту або поліпшення сервера), які можуть допомогти в пошуку.
10. Не варто купувати дешевий SEO.

Щоб бути успішними в 2021 р., необхідно навчитися продукувати користь для своєї аудиторії, виділятися серед конкурентів, інтегруватися з іншими учасниками ринку. Маркетинг стає певною межею на перетині різних сфер і напрямів бізнесу, соціальних процесів і повсякденного життя. Це чудова можливість для відкриття нових інструментів розвитку бізнесу.

Висновки з проведеного дослідження. В умовах економічної кризи, зумовленої пандемією, настав час бути лідерами пошукового маркетингу. Окрім того, слід розвивати сучасні напрями маркетингової діяльності: діджитилізацію в усіх сферах бізнесу і напрямах маркетингу, відеомаркетинг, використання чат-ботів, доповненої реальності, зсув комунікацій у бік покоління Z. Окрім цього, важливим є розвиток екологічного маркетингу, що сприяє впровадженню інноваційних технологій екологічного спрямування та передбачає отримання економічних, соціальних, екологічних та політичних переваг. У процесі аналізу еволюції ринку маркетингових сервісів в Україні протягом 2017–2021 рр. у розрізі окремих видів визначено їх частку застосування та рекомендовано враховувати основні маркетингові прийоми під час функціонування вітчизняних виробничо-торговельних компаній. Варто відзначити необхідність створення короткострокових рішень і орієнтації на майбутнє маркетингової стратегії для бізнесу і клієнтів. Компанії повинні бути креативними з продуктами, послугами та комунікаціями. Потрібно давати правильний посил: компанія може успішно працювати в умовах кризи за умови правильного застосування маркетингових прийомів та сервісів.

Список використаних джерел:

1. Митрохина Ю. Об основных тенденциях украинского маркетинга 2019. *Маркетинг и реклама.* 2020. № 1(280). URL: https://megamarketing.com.ua/ru/marketing–2020-trendy-problemy-i-vozmozhnosti.

2. Підсумки 2020 року та прогнози на 2021 – ринок маркетингових сервісів. Експертна оцінка MAMI. URL: http://mami.org.ua/uk/news/mami-news/Pidsumki–22-roku-ta-prognozi-na–221–rinok-marketingovih-servisiv-Ekspertna-ocinka-MAMI.

3. Рынок FMCG 2020: Изменения в поведении потребителей. URL: https://trademaster.ua/articles/313215.

4. Рябова Т.А. Проблеми та перспективи екологічного маркетингу в Україні. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво».* 2019. № 3(108). С. 155–159.

5. Старостіна А. Український маркетинг: становлення та перспективи розвитку. *Маркетинг в Україні.* 2017. № 1. С. 4–10.

6. Тєлєтов О.С. Маркетинговий аспект в інноваційній діяльності виробників промислової продукції. *Маркетинг: теорія і практика.* 2014. С. 208–215.

7. Grewal D., Hulland J., Kopalle P.K. The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective. *J. of the Acad. Mark. Sci.* 2020. № 48. P. 1–8.

References:

1. Mytrokhyna Yu. (2020) Ob osnovnikh tendentsyiakh ukraynskoho marketynha 2019 [On the main trends of Ukrainian marketing 2019]. *Marketynh i reklama,* vol. 1(280). Retrieved from: https://megamarketing.com.ua/ru/marketing–2020-trendy-problemy-i-vozmozhnosti (accessed 10 May 2021).

2. Pidsumky 2020 roku ta prohnozy na 2021 – rynok marketynhovykh servisiv [Results of 2020 and forecasts for 2021 – market of marketing services]. Ekspertna otsinka MAMI. Retrieved from: http://mami.org.ua/uk/news/mami-news/Pidsumki–22-roku-ta-prognozi-na–221–rinok-marketingovih-servisiv-Ekspertna-ocinka-MAMI (accessed 10 May 2021).

3. Rinok FMCG 2020: Yzmenenyia v povedenyy potrebytelei [FMCG 2020 market: Changes in consumer behavior]. Retrieved from: https://trademaster.ua/articles/313215 (accessed 10May 2021).

4. Riabova, T.A. (2019) Problemy ta perspektyvy ekolohichnoho marketynhu v Ukraini [Problems and prospects of ecological marketing in Ukraine]Derzhava ta rehiony. Seriia: Ekonomika ta pidpryiemnytstvo. Vol. 3 (108). PP. 155–159. [inUkrainian]

5. Starostina A. (2017) Ukrainskyi marketynh: stanovlennia ta perspektyvy rozvytku [Ukrainian marketing: formation and prospects of development]. *Marketynh v Ukraini,* vol. 1, pp. 4–10. [in Ukrainian]

6. Tielietov O.S. (2014) Marketynhovyi aspekt v innovatsiinii diialnosti vyrobnykiv promyslovoi produktsii [Marketing aspect in the innovative activity of industrial producers]. *Marketynh: teoriia i praktyka: 36. nauk, prats Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu.* Luhansk: Vyd-vo Skhidno-ukr. nats. un-tu. Pp. 208–215. [inUkrainian]

7. Grewal D., Hulland J., Kopalle P.K. (2020) The future of technology and marketing: a multidisciplinary perspective. *J. of the Acad. Mark. Sci.* Vol. 48, pp. 1–8. [in English]

E-mail: aleksiarodz@ukr.net

УДК 338.56
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.3

Грабар М.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри туризму,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

Кашка М.Ю.
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри туризму,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

Іваниця С.М.
асистент кафедри туризму,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

СУЧАСНІ ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ «ТЕМНОГО» ТУРИЗМУ

Статтю присвячено дослідженню «темного» туризму як перспективного напряму розвитку туризму. Розкрито теоретико-методологічні засади «темного» туризму, виділено його різновиди. Досліджено історико-культурні основи розвитку «темного» туризму. Розглянуто об'єкти «темного» туризму. Розвиток темних туристичних об'єктів пояснюється притаманною людині цікавістю до смертності та темних аспектів людства. Виявлено, що туристи охоче відвідують резонансні місця злочинів навіть після того, як злочинна подія завершилася. До таких резонансних об'єктів «темного» туризму віднесено: місця, де був учинений геноцид; місця масових вбивств; місця, де були здійснені терористичні акти; місця, де мали місце санкціоновані державою порушення прав людини, тортури та вбивства; місця, пов'язані з колоніальною епохою й насильством. «Темний» туризм має кілька різновидів: «туризм катастроф», «цвинтарний або некропольний», «туризм привидів або містичний туризм». Найбільшою техногенною катастрофою визнано Чорнобильську. Наведено основні чинники інтересу до «темного» туризму.

Ключові слова: *«темний туризм», «чорні плями», некрополі, катастрофи, Чорнобиль, в'язниці.*

MODERN PROSPECTS FOR THE DEVELOPMENT OF DARK TOURISM

Hrabar Maryna, Kashka Mariya, Ivanytsia Svitlana
Uzhhorod National University

The article is devoted to the study of dark tourism as a promising area of tourism development. The paper reveals the theoretical and methodological principles of dark tourism, highlights its varieties. The historical and cultural bases of dark tourism development are studied. The objects of dark tourism are considered. The development of dark tourist sites is due to the inherent human interest in mortality and the dark aspects of humanity. It was found that tourists are willing to visit the resonant places of crimes, even after the crime is over. Such resonant objects of dark tourism include: places where genocide was planned or committed; mass murder sites; places where terrorist acts were committed; places where state-sanctioned human rights violations, torture and murder took place; places associated with the colonial era and violence (in particular, places of former colonies or massacres). Dark tourism has several varieties: «catastrophe tourism», «cemetery or necropolis», «ghost tourism or mystical tourism». The biggest man-made disaster was Chornobyl. This catastrophe was the worst accident at a nuclear power plant, but today this destination is promising from the standpoint of dark tourism. Improving the tourism potential of Chernobyl is one of the main priorities in the development of the exclusion zone and the appropriate steps by each of the stakeholders should be as effective as possible. The series «Chernobyl» significantly affected tourism in Pripyat, namely, the flow of foreign tourists to the city has increased fivefold. The main factors of interest in dark tourism are given. If tourism is associated with pleasure, «dark tourism» first encounters an oxymoron, associating a typically enjoyable activity with the extremely unpleasant events of the past. The existence of numerous cemeteries with personalities who have marked world history in various fields (literature, philosophy, music, etc.) has led to the creation of ASCE – the Association of Famous Cemeteries of Europe. The main purpose of ASCE is to promote European cemeteries as a fundamental part of the cultural heritage of mankind, as well as to raise awareness of European citizens about the importance of relevant cemeteries.

Keywords: *«Dark tourism», «black spots», necropolises, catastrophes, Chernobyl, prisons.*

Постановка проблеми. Сучасна туристична індустрія охоплює все більшу кількість об'єктів, які можуть привернути увагу туристів. Саме тому з'являються нові види туризму, які покликані задовольнити потреби подорожуючих зі специфічними бажаннями, які спрямовують свою увагу не на наявні, а на минулі людські ресурси, а також постають певним різновидом турів у межах духовно-культурного сегменту туризму. Так, протягом усієї історії туризму існував «темний» туризм, пов'язаний із відвідуванням могил відомих пращурів особами, які проживають далеко за місцями їх поховання. «Темний» туризм є відвідуванням місць поховань представників етносів, зокрема пращурів [6, с. 28].

Світова та європейська практика свідчить про те, що об'єкти «темного» туризму були і залишаються популярним напрямом туристських маршрутів. Некрополі виступають об'єктивними літописними свідченнями історії певної території, нації, періоду. Ритуали поховання і пам'ять про предків, що часто мають просторовий складник, лежать в основі феномена культури будь-якого народу.

Отже, вибраний напрям дослідження є надзвичайно актуальним у зв'язку з ушануванням пам'яті минулих поколінь, з одного боку, та посиленням ролі історико-культурної спадщини – з іншого.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різним аспектам «темного» туризму присвячено роботи М. Фоулі та Дж. Леннона, А. Ситона, Р. Шарплі, Ф. Стоуна та ін. [8–10].

Засновницею дослідження некрополів в Україні була Л. Проценко [4]. У галузі некрополістики також працювали А. Бойко, Ю. Квітницький-Рижов, Л. Стеннік, Н. Коваленко, І. Дивний, Ю. Ходарковський, Н. Нікітенко. Історія, територіальне поширення, функціональна структура, картографування некрополів знаходять своє відображення у праці О. Бейдика та Н. Майбороди [1].

Українські дослідники Т. Заставецький і Л. Заставецька всебічно дослідили «темний» туризм, посилаючись на першоджерело – роботи Леннона та Фоулі. Вони відзначають, що цей вид туризму охоплює окремі аспекти меморіального, ностальгійного, пригодницького і пізнавального туризму [3].

О. Бугрій розглядав досвід проведення екскурсійних турів по закордонних некропольних об'єктах, висвітлював передумови формування «некропольного туризму» з погляду історичних, соціальних і культурних процесів [2]. Потенціал «темного» туризму в країнах Європи досліджували С. Сардак і С. Таран [6].

Постановка завдання. Мета статті – визначення тенденцій розвитку «темного» туризму як перспективного напряму диверсифікації туристичного продукту та окреслення його ресурсів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Широкого поширення термін dark tourism набув у 2000 р. після виходу праці професорів Шотландського університету М. Фоулі та Дж. Леннона «Темний туризм». Першими «темний» маршрут розробили та реалізували американські туроператори, які почали возити людей до місця катастрофи дирижабля «Гінденбург» у штаті НьюДжерсі [10, с. 19].

На думку Д. Далтона, «темний» туризм – відвідування туристами місць, пов'язаних зі смертю або стихійними лихами, які обурили суспільну свідомість, через що місця смерті, жахів, звірств або аморальності стають актуальними та цікавими для сприйняття крізь досвід відвідувачів. Іноді інтерес туристів до місць злочинів ущухає з плином часу. Проте існують деякі злочини настільки історично, культурно і соціально значущі або резонансні, що довго згадуються та меморіалізуються [9, с. 198].

У своїх основних роботах на цю тему Леннон і Фолі визначають «темний» туризм як «натяк постмодерну». Під цим вони мають на увазі, що глобальні комунікаційні технології відіграють ключову роль у створенні туристичного інтересу до місця «темного» туризму, відображають занепокоєння щодо раціональності сучасного прогресу [10, с. 101].

М. Корстаньє було висловлено припущення, що «темний» туризм може виступати як засіб життєстійкості, допомагаючи суспільству відновитися після стихійного лиха або катастрофи [8].

Якими б не були мотиви, прихильники «темного» туризму – особливий сегмент мандрівників, які вибирають дуже специфічні маршрути – відвідують місця, пов'язані зі стражданнями і смертю. Серед об'єктів «чорних» туристів – кладовища, замки та в'язниці, місця кровопролитних битв, концтабори і т. ін. Для позначення об'єктів відвідування у «чорному» туризмі іноді навіть використовується спеціальне поняття – «чорні плями» (Black Spots), яке у науковій літературі з'явилося у 1993 р. [8]. «Чорними плямами» названо місця раптової (іноді насильницької) смерті знаменитостей або великої кількості людей, які використовуються з комерційною метою, у тому числі й у туризмі.

У світі налічується дуже багато місць, які можна розглядати як об'єкти «темного» туризму. Більшість із них – регіонального або національного значення, тобто такі, які привертають увагу порівняно невеликої кількості людей, що проживають відносно недалеко від цих місць. Але є широко відомі у всьому світі об'єкти, які відвідують щороку десятки і сотні тисяч туристів. Зазвичай об'єкти «темного» туризму – це місця або території, які мають трагічну історію та безпосередньо пов'язані зі смертю і стражданнями.

Якщо туризм асоціюється із задоволенням, «темний» туризм спочатку стикається з оксимороном, пов'язуючи типово приємну діяльність із надзвичайно неприємними подіями минулого.

У виданнях Інституту досліджень «темного» туризму у Великобританії зазначають, що так званий «темний туризм» не є новим явищем, проте новим стало те, як останнім часом деякі туроператори виходять на ринок із шокуючим турпродуктом. Наприклад, відвідувачам тунелів Cu Chi біля Хо Ши Міна надають можливість вистрілити з АК-47 у знаменитому партизанському лабіринті В'єт Конґ. У програмах деяких турів до Ізраїлю пропонуються виїзди на Голанські висоти та очікування спостереження за ракетами в режимі реального часу в активній зоні війни. Тому проблема полягає не у виборі дестинації, а у намірі, що лежить в основі вибору [3, с. 154].

До складників «темного» туризму слід віднести:

– туризм катастроф (відвідання місць, які постраждали від стихійних лих, «токсичні тури» по місцях екологічних катастроф);

– містичний туризм (подорожі по місцях з паранормальною активністю);

– туризм по кладовищах;

– туризм «смерті» (цей вид спрямований на відвідування місць із трагічною історією) [6, с. 17].

Із середини XX ст. попит та пропозиція на цей конкретний вид туризму значно зросли як за розмірами, так і за масштабами. «Темний» туризм відзначався як сучасна «дозвіллєва діяльність», яку досліджувала і пропонувала популярна преса. Засоби масової інформації, що забезпечують легкий доступ, особливо за допомогою фільмів, фотографій та новин про аварії та трагедії, дають змогу світовій спільноті пережити віддалену подію так, ніби вона відбулася на місцях.

Одними з найдавніших туристичних місць катастроф є Помпеї та Геркуланум, де туристи можуть дізнатися про історію та аспекти вулканічної діяльності Везувію, відчути унікальну привабливість, побачивши зливки людських решток, збережених у вулканічному попелі. Інші місця стихійних лих стали відомими у всьому світі, зокрема ураган «Катріна», який уважається одним із п'яти найсмертельніших ураганів в історії Сполучених Штатів; землетрус у Чилі 1960 р. – найогутніший із коли-небудь зафіксованих землетрусів, що стався поблизу Вальдівії, де загинуло 6 тис людей; велика повінь у 1931 р. у Центральному Китаї була найсмертоноснішим природним лихом [8].

Що стосується катастроф, спричинених людиною, необхідно згадати про Чорнобильську катастрофу, яка сталася в Україні в 1986 р. Ця катастрофа стала найстрашнішою аварією на АЕС за вартістю та втратами. Масштаб інциденту відображався у кількості смертей, що виникли в результаті, а також на подальших витратах та довгострокових наслідках, залишених радіацією, таких як рак та інші деформації.

Серіал «Чорнобиль» суттєво вплинув на туризм у м. Прип'яті: потік іноземних туристів у місто збільшився у п'ять разів. Створення туристичних маршрутів по місцях зйомок фільмів чи телесеріалів практикується в усьому світі.

За офіційними даними Державного підприємства «Центр організаційно-технічного і інформаційного забезпечення управління зоною відчуження», за 2020 р. Чорнобильську зону відвідало 36 450 осіб (рис. 1). На зменшення потоку відвідувачів вплинуло те, що з 18 березня по червень в'їзд до зони відчуження було обмежено у зв'язку з пандемією COVID-19 та введенням карантину. На початку червня відвідування Чорнобильської зони було відновлено, але з певними санітарними обмеженнями [4].

Завдяки темному виду туризму колишні місця покарання та ув'язнення стали популярним туристичним досвідом, оскільки дезактивовані в'язниці перетворюються на музеї чи об'єкти спадщини. За останні десятиліття кілька старих в'язниць було відремонтовано та перетворено на туристичні напрямки. Найвідоміші в'язниці у світі – Алькатрас та острів Роббен.

Відвідування тюрем поєднує у собі освіту та розваги. Ці місця стають туристичними пам'ятками, які реєструють усе більшу кількість відвідувачів. Колишні в'язниці у всьому світі знайшли друге життя, працюючи як туристичні пам'ятки, музеї та навіть хостели, пропонуючи все – від моторошних вечірніх турів при свічках до шансу залишитися на ніч у камері.

Цвинтарний туризм – це рух людей для відвідування кладовищ, щоб побачити скульптурні та похоронні прикраси в гробницях видатних та відомих людей [6, с. 28]. Більшість людей пов'язує кладовища із сумом, правда й те, що зростає кількість людей, для яких вони є джерелом захоплення чи інтересу. Туристів на цвинтарі можуть зацікавити історичні аспекти кладовищ чи історична значимість його мешканців. Одне з найвідоміших кладовищ у світі є паризьке кладовище Пер-Лашез, на яких були поховані такі відомі особистості, як Джим Морісон, Едіт Піаф, Оскар Уайльд, Марсель Пруст, Ежен Делакруа, Мольєр та ін. Не менш відомим є Cimitero Acattolico у Римі, відомий як кладовище поетів та художників. Є також кладовища в Європі, які заслуговують на згадування, а саме: цвинтар Празерес у Португалії, цвинтар Сан-Амаро, в Іспанії, кладовище Св. Матвія у Німеччині та багато інших. Існування численних кладовищ з особистостями, що ознаменували світову історію в різних галузях (література, філософія, музика тощо) призвело до створення ASCE – Асоціації значущих кладовищ Європи.

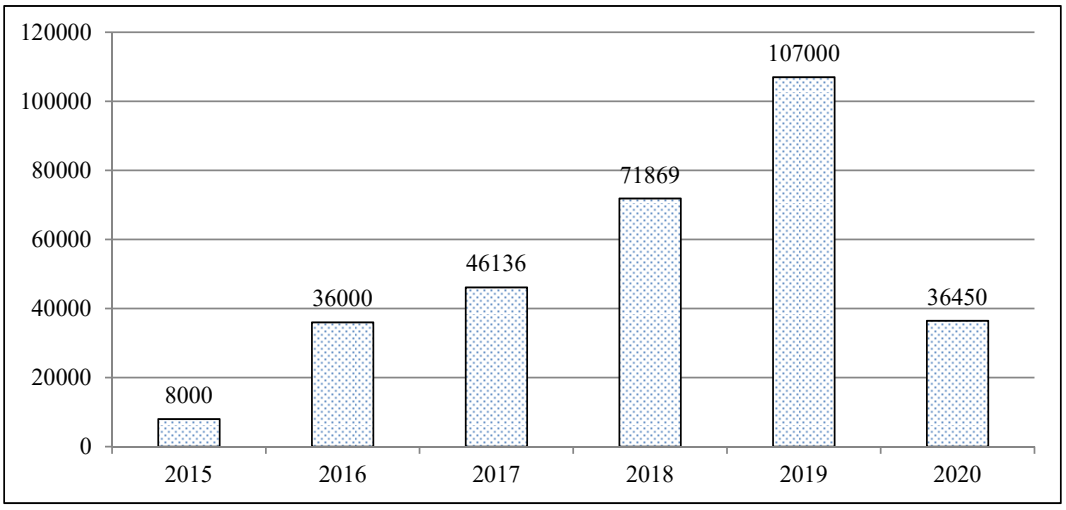

Рис. 1. Динаміка кількості відвідувачів зони відчуження

Джерело: побудовано за даними [4]

Головною метою ASCE є популяризація європейських кладовищ як фундаментальної частини культурної спадщини людства, а також підвищення обізнаності європейських громадян про важливість відповідних кладовищ.

Містичний туризм часто передбачає екскурсії для спостереження за паранормальною діяльністю. Промоція примарного туризму базується на трьох основних формах: готелі з привидами, які використовують цю особливість для залучення туристів; підприємства, які зосереджуються виключно на паранормальних подіях; паранормальні екскурсії з метою пошуку привидів. Одними з найвидатніших туристичних місць для привидів є: санаторій Уоверлі-Хіллз у штаті Кентуккі, Лондонський Тауер, острів ляльок у Мексиці.

Туризм Голокосту полягає у відвідуванні місць, де сталися жорстокі історичні події, особливо районів, пов'язаних зі знищенням населення. Освенцим залишається найважливішим місцем Голокосту, пам'яті та колективної жалоби у світі.

Висновки з проведеного дослідження. Об'єктами «темного» туризму зазвичай називають місця, пов'язані зі смертю та стражданнями. Умовно їх можна поділити на декілька категорій: некрополі, місця катастроф, кровопролитних битв, колишні в'язниці та концтабори тощо. Для позначення нетрадиційності подорожей до цих місць іноді навіть використовуються спеціальні терміни («некропопольний туризм», «туризм смутку», «туризм катастроф», «танатотуризм» та ін.). Переважна більшість так званих об'єктів «темного» туризму має велике культурно-історичне значення. Більшість із них взято під охорону законами країн, на території яких вони знаходяться, як археологічні, історичні пам'ятки, пам'ятки архітектури тощо.

Необхідно шукати нові можливості, розробляти нові види туристичних пропозицій, у тому числі й за рахунок екстремальних або «темних» турів. Але головне, що сприяє розвитку таких турів, – це можливість дізнатися правду про якісь події, у тому числі й трагічні сторінки нашого минулого, і щоб не допустити повторення, потрібно про ці випадки говорити, люди повинні знати правду; водночас необхідно проявляти повагу до жертв таких подій, пам'ятати про них та не допускати повторення у майбутньому.

Список використаних джерел:

1. Бейдик О.О., Майборода Н.В. Некрополі України: історія, територіальне поширення, функціональна структура, картографування. *Часопис картографії.* 2008. Вип. 13. С. 77–81.
2. Бугрій О.В. Некропольний туризм та його об'єкти на Україні. *Географія та туризм.* 2010. Вип. 4. С. 52–62.
3. Заставецький Т.Б. «Похмурий туризм» як відображення трагічних подій у історії та культурі народів. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія «Географія».* 2011. Вип. 1(29). С. 101–107.
4. Офіційний сайт Державного підприємства «Центр організаційно-технічного і інформаційного забезпечення управління зоною відчуження». URL: https://cotiz.org.ua.
5. Проценко Л.А. Історія Київського некрополя. Київ : Укрбланквидав, 1995. 412 с.
6. Таран С.В. Сардак С.Е. Потенціал «темного» туризму в країнах Європи. *Економіка та суспільство.* 2018. № 19. С. 27–34.
7. Dark destinations. URL: http://www.dark-tourism.com/index.php/destinations.
8. Stone P.R. Death, Dying and Dark Tourism in Contemporary Society: A Theoretical and Empirical Analysis. Preston : University of Central Lancashire, 2010. 497 p.
9. Stone P. Sharpley R. Consuming Dark Tourism: A Thanatological Perspective. London, 2008. 243 p.
10. Lennon J., Foley M. Dark tourism – the attraction of death and disaster. London : Continuum, 2000. 184 p.

References:

1. Beidyk O.O., Maiboroda N.V. (2008) Nekropoli Ukrainy: istoriia, terytorialne poshyrennia, funktsionalna struktura, kartohrafuvannia. [Necropolises of Ukraine: history, territorial distribution, functional structure, mapping]. *Chasopys kartohrafii*, no. 13, pp. 77–81.
2. Buhrii O.V. (2010) Nekropolnyi turyzm ta yoho obiekty na Ukraini [Necropolis tourism and its objects in Ukraine]. *Heohrafiia ta turyzm,* no. 4, pp. 52–62.
3. Zastavetskyi T.B. (2011) «Pokhmuryi turyzm» yak vidobrazhennia trahichnykh podii u istorii ta kulturi narodiv. [«Gloomy tourism» as a reflection of tragic events in the history and culture of nations]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Seriia: Heohrafiia.* Vyp. 1(29), pp. 101–107.
4. Ofitsiinyi sait Derzhavnoho pidpryiemstva «Tsentr orhanizatsiino-tekhnichnoho i informatsiinoho zabezpechennia upravlinnia zonoiu vidchu- zhennia» Available at: https://cotiz.org.ua.
5. Protsenko L.A. (1995) Istoriia Kyivskoho nekropolia [History of the Kyiv necropolis]. K.: Ukrblankvydav, 412 p.
6. Taran S.V. Sardak S.E. (2018) Potentsial «temnoho» turyzmu v krainakh Yevropy. [Potential of "dark" tourism in european countries]. *Ekonomika Ta Suspilstvo,* no. 19, pp. 27–34.
7. Dark destinations. Available at: http://www.dark-tourism.com/index.php/destinations.
8. Stone P.R. (2010) Death, Dying and Dark Tourism in Contemporary Society: A Theoretical and Empirical Analysis. Preston: University of Central Lancashire. 497 p.
9. Stone P. Sharpley R. (2008) Consuming Dark Tourism: A Thanatological Perspective. London. 243 p.
10. Lennon J., Foley M. (2000) Dark tourism – the attraction of death and disaster. London: Continuum. 184 p.

E-mail: 19marina88@ukr.net

УДК 338. 432
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.4

Гуменюк А.В.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу,
менеджменту та управління бізнесом,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Гарматюк О.В.
старший викладач кафедри маркетингу,
менеджменту та управління бізнесом,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ФОРМУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ СТРАТЕГІЇ ІНТЕГРАЦІЇ ОВОЧЕВИХ ПІДПРИЄМСТВ

У статті розглянуто формування маркетингової стратегії на основі агропромислової інтеграції як форми вертикального кооперування підприємств сільського господарства з підприємствами технологічно пов'язаних сфер. Доведено ефективність сукупності підприємств, організацій і ринкових інституцій, які забезпечують ефективність взаємозв'язків (економічних, організаційно-технічних, інформаційних, комунікаційних, маркетингових, логістичних) між підприємствами овочевої галузі, внутрішнім ринком та кінцевими споживачами овочевої продукції. Представлено головні елементи інфраструктури: біржі, аукціони, оптові ринки овочевої продукції, міські ринки, збутова мережа підприємств і переробної сфери. Запропоновано й узагальнено підходи до формування маркетингової стратегії інтеграції овочевих підприємств, її характерних рис і ознак, що дають право розцінити її як багатовимірну, складну, динамічну, ієрархічно структуровану систему та визначити її особливості.

Ключові слова: *маркетингова стратегія, інтеграція, інфраструктура овочевого ринку, агромаркетинг, агрохолдинг.*

FORMATION OF MARKETING STRATEGY FOR INTEGRATION OF VEGETABLE ENTERPRISES

Gumeniuk Alla, Garmatiuk Olena
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

The article considers the formation marketing strategy on the basis of agro-industrial integration as a form of vertical cooperation of agricultural enterprises with enterprises of technologically related areas. The expediency of such approaches is justified by the fact that small businesses and households are uncompetitive in the market, as they can not solve the problem of providing logistics, including seeds, fuel, machinery, innovative technologies, information and legal support, their financial condition does not allow professional marketing specialists, and their products are uncompetitive in terms of sales, range. Therefore, it is proposed to solve this problem by combining small enterprises into large ones. The efficiency of a set of enterprises, organizations and market institutions that ensure the effectiveness of relationships (economic, organizational and technical, information, communication, marketing, logistics between the enterprises of the vegetable industry, the domestic market and end consumers of vegetable products). The main elements of the infrastructure are presented stock exchanges, auctions, wholesale markets for vegetable products, city markets, sales network of enterprises and the processing industry. Approaches to generalization of marketing strategy of integration of vegetable enterprises, its characteristic features and signs that give the right to consider it as multidimensional, complex, dynamic, hierarchically structured system and to define its features are offered and generalized. To carry out joint activities in the market, small owners of private farms can choose different forms of organizational and group integration: marketing, or service, cooperative; trade groups, or associations a type of cooperative that represents its members in the process of collective bargaining issues related to the trade process, rather than the practical aspects of marketing, such as the formation of commodity parties, processing and distribution, or promotion; brand promotion of goods, which consists in the promotion of a special type of goods and is financed collectively by the producers of this product.

Keywords: *marketing strategy, integration, vegetable market infrastructure, agromarketing, agroholding.*

Постановка проблеми. Маркетинг виконує інтегруючу функцію відносно сільськогосподарських виробників. Віддаленість виробництва овочів від ринків збуту вимагає формування ефективної системи розповсюдження продукції та її зберігання, а розпорошеність виробників овочевої продукції за відсутності їх взаємоузгоджених дій призводить до перевиробництва продукції та її збитковості. Сьогодні агромаркетинг в Україні інтегрує розрізнених сільськогосподарських виробників, забезпечуючи концентрацію виробництва та конкурентоспроможність як на вітчизняних, так і зарубіжних ринках [2]. В овочівництві система маркетингу повинна охоплювати такі складові частини, як насінництво, заготівля, зберігання, транспортування,

товарна доробка і переробка, оптова та роздрібна торгівля. Усебічна інтеграція підприємств промисловості, що переробляють сільськогосподарську сировину, і сільськогосподарських підприємств сприяє розвитку ефективних виробничих відносин, збільшенню обсягів виробництва високоякісних конкурентоспроможних продовольчих товарів, дає змогу отримувати більш високі економічні результати за рахунок використання таких переваг цього процесу [3].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблему маркетингу овочевої продукції досліджували І.Г. Кириленко, В.І. Криворучко, П.М. Макаренко, В.Я. Месель-Веселяк, В.О. Муковіз, В.В. Писаренко [3], В.П. Рудь, Т.В. Боровік, О.П. Зоря та ін.

Проте необхідно зазначити, що проблема маркетингу в овочевих підприємствах є малодослідженою. Недостатньо розробленими залишаються питання формування підприємств сільського господарства на основі агропромислової інтеграції. Це є особливо важливим у контексті реалізації можливостей не лише галузі овочівництва, а й сільських територій із забезпечення добробуту сільських жителів.

Постановка завдання. Мета дослідження полягає в уточненні наукових положень та розробленні практичних рекомендацій щодо формування маркетингової стратегії інтеграції в овочевих підприємствах з урахуванням його сучасних тенденцій розвитку та особливостей аграрної сфери.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток науково-технічного прогресу зумовив формування АПК на основі агропромислової інтеграції, що є формою вертикального кооперування підприємств сільського господарства з підприємствами технологічно пов'язаних сфер: галузі промисловості, що забезпечує аграрний сектор засобами виробництва; підприємства, які виробляють сільськогосподарську продукцію; галузі та підприємства, що забезпечують заготовку, транспортування, зберігання, переробку сільськогосподарської сировини та реалізацію кінцевого продукту; елементи виробничої та соціальної інфраструктури, які забезпечують загальні умови виробництва продукції та життєдіяльності працівників аграрної сфери [1]. Маркетинг має пронизувати та інтегрувати всі ці сфери.

Білоруські вчені і практики вважають також, що реформування збиткових сільськогосподарських підприємств і організацій на основі створення інтегрованих агропромислових формувань горизонтального та вертикального типів є одним із важливих механізмів забезпечення стійкого розвитку сільських територій, досягнення відповідних соціальних стандартів, спрямованих на підвищення якості життя згідно з міжнародними вимогами [2]. Ці пріоритети покладено в основу Програми розвитку і відродження села, зокрема в Гомельській області, на період із 2005 до 2010 р. Практична їх реалізація показала позитивні результати. Розвиток інтегрованих відносин в АПК набуває, крім усього іншого, значної соціальної значимості, бо сприяє ефективному використанню існуючих і створенню нових робочих місць, зростанню заробітної плати та привабливості праці і, що особливо важливо, створює умови для розвитку сільських територій. Тому і в Україні становлення системи агромаркетингу неможливе без утручання держави та широкого залучення інституцій кооперації [4, с. 57].

Маркетингова стратегія інтеграції овочевих підприємств передбачає формування сукупності підприємств, організацій і ринкових інституцій, які забезпечують ефективність взаємозв'язків (економічних, організаційно-технічних, інформаційних, комунікаційних, маркетингових, логістичних) між підприємствами овочевої галузі, внутрішнім ринком та кінцевими споживачами овочевої продукції.

Визначаючи вирішальну роль маркетингової стратегії у розвитку АПК, у контексті її реалізації необхідно наголосити на необхідності розвиненої інфраструктури, проте на практиці частка реально функціонуючих інфраструктурних об'єктів, зокрема агроторгових домів, заготівельних пунктів, становить менше половини від потреби, обсяги продажу через аукціони і біржі незначні порівняно з показниками розвинутих

Таблиця 1

Елементи інфраструктури овочевого ринку, їхні функції і завдання

№ п/п	Елементи інфраструктури овочевого ринку	Функції і завдання елементів інфраструктури
1	Виставки, ярмарки, продовольчі, овочеві, дрібнооптові ринки, об'єднання та кооперативи споживачів	Формування ефективних зв'язків між виробниками (постачальниками) і кінцевими споживачами
2	Сільськогосподарські обслуговуючі, заготівельно-збутові, постачальницькі, багатофункціональні, переробні, сервісні кооперативи, агроторгові доми, аукціони, біржі, ярмарки, заготівельні пункти, дрібнооптові ринки, оптові ринки сільськогосподарської продукції	Формування ефективних зв'язків між виробниками та роздрібною мережею
3	Сільськогосподарські дорадчі служби, маркетингові кооперативи, інформаційно-консалтингові служби й підприємства	Взаємний обмін інформацією між виробниками, постачальниками і кінцевими споживачами
4	Автотранспортні підприємства та організації, логістичні центри, складські комплекси, сервісні й обслуговуючі кооперативи	Транспортування та логістика
5	Державні та приватні установи, що займаються сертифікацією, стандартизацією, лабораторії з оцінки якості продукції, Управління у справах захисту споживачів, Укрдержкарантин, Інспекції з оцінки якості	Забезпечення високої якості продукції та культури споживання
6	Кредитні спілки та кооперативи, банківсько-кредитні установи, об'єднання і кооперативи споживачів	Фінансування виробничої, заготівельної, збутової й торговельної діяльності
7	Наукові установи	Забезпечення інноваціями

Джерело: розроблено авторами

країн Заходу, а маркетингові обслуговуючі кооперативи досі не набули практичного розвитку. Отже, виникає необхідність створення відповідної інфраструктури, зокрема маркетингових кооперативів, інтегрованих структур, із метою забезпечення ефективної взаємодії маркетингу підприємств та об'єктів інфраструктури овочевого ринку.

Головними елементами інфраструктури є біржі, аукціони, оптові ринки овочевої продукції, міські ринки, збутова мережа підприємств і переробної сфери. Зрозуміло, що в умовах посилення глобалізаційних процесів маркетингова стратегія формується також під впливом зовнішніх чинників розвитку, роль яких постійно зростає. Елементи інфраструктури овочевого ринку виконують відповідні завдання і функції (табл. 1).

Логічним продовженням горизонтальних інтеграційних процесів уважаємо створення і розвиток вертикально інтегрованої інвестиційно привабливої структури, метою якої є задоволення потреб споживачів цього регіону в овочевій продукції високої якості і за доступними цінами.

Підприємства через кооператив мають інформацію про маркетингові потоки. Формування інтегрованих маркетингових структур в овочівництві передбачає взаємодію господарюючих суб'єктів, що супроводжуються їх поєднанням для досягнення загальних цілей.

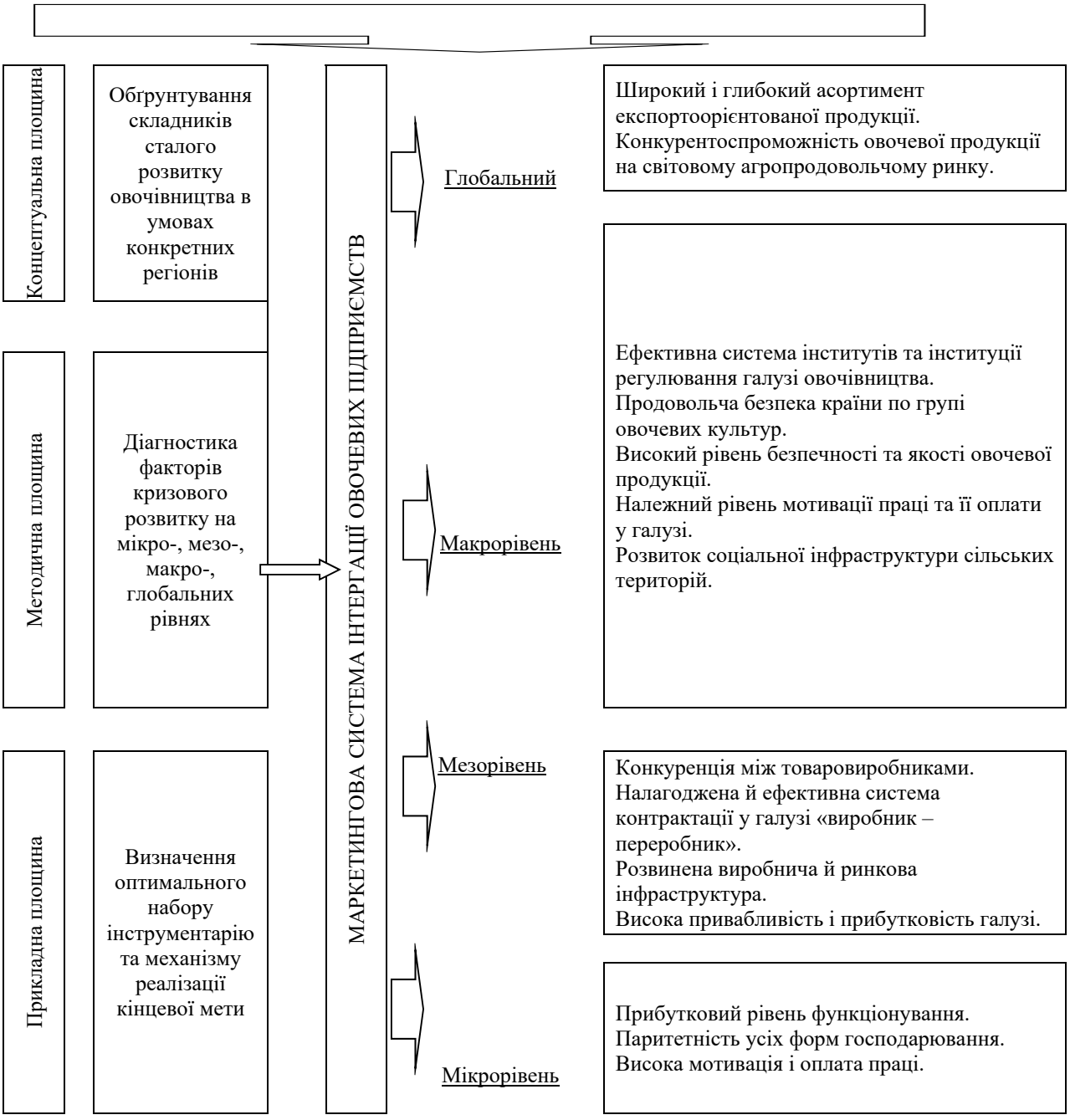

Рис. 1. Маркетингова система інтеграції овочевих підприємств

Джерело: розроблено авторами

Основними чинниками, що впливають на виникнення і розвиток інтегрованих маркетингових структур, є: дефіцитність ресурсів; мотивована необхідність у диверсифікації бізнесу; зниження ризиків, прагнення підвищити економічну ефективність виробництва овочів.

Інтеграційні зв'язки за галузевого маркетингу мають вид горизонтальних, вертикальних та побічних об'єднань. За горизонтальної інтеграції інтеграційні зв'язки охоплюють підприємства однієї або суміжних галузей і сприяють створенню великих багатопрофільних об'єднань. За вертикальної інтеграції ініціювання переробними підприємствами об'єднання учасників кооперації в єдиний технологічний ланцюг передбачає послідовне виконання всіх виробничих операцій у межах інтегрованого формування і досягнення синергетичного ефекту за рахунок ресурсних джерел учасників та зниження трансакційних витрат. Проте досвід роботи таких об'єднань в інших галузях, зокрема молокопереробному підкомплексі, показав недоцільність їх формування, бо вони створюються для збільшення прибутковості переробних підприємств, а виробники молока є збитковими через низький рівень цін на здане молоко. Для того щоб не можна було викачувати прибутки з виробників сировини, ми пропонуємо формувати вертикально інтегровані структури на основі маркетингових кооперативів або овочевих підприємств. За побічної інтеграції спрямовують диверсифікацію бізнесу в напрям, у межах якого великі промислові підприємства інвестують галузь, не пов'язану з їхньою діяльністю. Територіальний маркетинг включає міжрегіональні об'єднання підприємств із виробництва овочів і переробних підприємств у найбільш сприятливих для сільськогосподарського виробництва природних і кліматичних умовах. Організаційно-підприємницький маркетинг передбачає кооперування, тобто утворення інтегрованих агропромислових формувань, створених злиттям капіталу і праці юридичних і фізичних осіб, або агрохолдинг – організаційну форму інтеграції агробізнесу, що створює умови для ефективної організації виробництва і переробки овочевої сировини на основі стратегічного партнерства і з об'єднанням капіталу холдингової компанії й дочірніх підприємств. Однак такі об'єднання повинні стати винятком, а не правилом в овочевій галузі.

Узагальнення різних підходів до формування маркетингової стратегії інтеграції овочевих підприємств, її характерних рис і ознак дає право розцінити її як багатовимірну, складну, динамічну, ієрархічно структуровану систему та визначити її особливості (рис. 1).

В умовах ринкової економіки маркетингова стратегія інтеграції підприємств нерозривно пов'язана з конкурентоспроможністю, яка передбачає досягнення найкращих результатів порівняно з іншими суб'єктами господарювання й можливість утримати конкурентні переваги протягом тривалого періоду.

Прагнення відродити галузь овочівництва повинно базуватися на формуванні та реалізації стійких конкурентних переваг.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, перспективними напрямами маркетингового забезпечення економічних, галузевих і територіальних потреб інтегрованими формуваннями у галузі овочівництва є: маркетингові дослідження ринку; розроблення маркетингових стратегій, планів, програм; формування товарної, цінової політики, розподілу та просування овочевої продукції; організація впровадження інновацій; організація виробництва і збуту овочевої продукції. Формування нових інтегрованих об'єднань в овочівництві дає можливість упровадження інновацій, без яких овочева продукція буде неконкурентоздатною не тільки на світових, а й на внутрішньому ринку.

Список використаних джерел:

1. Зінчук Т.О. Проблеми відповідності організаційно-правових форм сільськогосподарських підприємств України умовам Європейського Союзу. *Економіка та управління АПК.* 2010. Вип. 2(71). С. 28–34

2. Пахомова Л.А. Достижения внедрения агромаркетинга на сельскохозяйственных предприятиях Украины. URL: http://www.rusnauka.com/17_AND_2011/Economics/6_89487.doc.htm (дата звернення: 15.04.2021).

3. Писаренко В.В. Маркетинг овощной продукции (методические и практические аспекты): Организационно-экономический механизм интеграции участников овощного рынка. URL: https://agromage.com/stat_id.php?id=315 (дата звернення: 20.04.2021).

4. Янків М. Агромаркетинг як фактор ринкової трансформації АПК України. *Економіка України.* 2000. № 4. С. 55–59.

References:

1. Zinchuk T.O. (2010) Problemy vidpovidnosti orhanizatsiyno-pravovykh form sil′s′kohospodars′kykh pidpryyemstv Ukrayiny umovam Yevropeys′koho Soyuzu. [Problems of compliance of organizational and legal forms of agricultural enterprises of Ukraine with the conditions of the European Union]. *Ekonomika ta upravlinnya APK: zb. nauk. pr.* Vyp. 2(71). [in Ukrainian]

2. Pakhomova L.A. Dostizheniya vnedreniya agromarketinga na sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiyakh Ukrainy [Achievements in the implementation of agromarketing at agricultural enterprises in Ukraine]. Retrieved from: http://www.rusnauka.com/17_AND_2011/Economics/6_89487.doc.htm (accessed 15 april 2021).

3. Pisarenko V.V. Marketing ovoshchnoy produktsii (metodicheskiye i prakticheskiye aspekty): Organizatsionno – ekonomicheskiy mekhanizm integratsii uchastnikov ovoshchnogo rynka [Marketing of vegetable products (methodological and practical aspects): Organizational and economic mechanism for the integration of participants in the vegetable market]. Retrieved from: https://agromage.com/stat_id.php?id=315 (accessed 20 april 2021).

4. Yankiv M. (2000) Ahro marketynh yak faktor rynkovoyi transformatsiyi APK Ukrayiny [Agro marketing as a factor of market transformation of the agro-industrial complex of Ukraine]. *Ekonomika Ukrayiny.* [in Ukrainian]

E-mail: allagumen@ukr.net

УДК 655.4(477)
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.5

Гуткевич С.О.
доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри міжнародної економіки,
Національний університет харчових технологій

Шендерівська Л.П.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

ОСНОВНІ НАПРЯМИ У ВИДАВНИЧО-ПОЛІГРАФІЧНОМУ КОМПЛЕКСІ

У статті розкрито основні питання, пов'язані з управлінням підприємствами видавничо-поліграфічного комплексу в сучасних умовах розвитку економіки. Підприємства видавничо-поліграфічного комплексу розглянуто як об'єкти інвестування. Визначено основні функції управління, такі як планування, організація, мотивація, аналіз, контроль. Управління підприємствами стає більш відкритим, зовнішньоорієнтованим, а фокус уваги зміщується з економічної мети функціонування на соціальну місію господарюючого суб'єкта. Для забезпечення конкурентоздатності поліграфічного виробництва доцільно забезпечувати оперативність виробництва шляхом удосконалення оперативного-календарного планування, застосування паралельного або комбінованого циклу, автоматизації прийому замовлень, удосконалення контролю якості на етапі підготовки до друку, розвитку логістичного потенціалу, орієнтації на високий рівень сервісу.

Ключові слова: *напрями управління, функції управління, видавничо-поліграфічний комплекс, медіаринок.*

MAIN DIRECTIONS IN THE PUBLISHING AND POLYGRAPHIC COMPLEX

Gutkevych Svitlana
National University of Food Technologies

Shenderivska Lina
National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

The article reveals the main issues related to the management of publishing and printing companies in the current conditions of economic development. The enterprises of the publishing and printing complex are considered as objects of investment. The basic functions of management, such as planning, organization, motivation, analysis, control are defined. Modern enterprises, which meet the needs of consumers and meet their economic interests, along with the classic tasks perform a number of socially significant functions that do not provide direct capitalization, but become a prerequisite for competitiveness. Thus, the implementation of social projects requires additional costs and is not for profit, adherence to the principles of green economy does not always have an economic benefit for the company, but requires investment. In this way, the management of enterprises becomes more open, externally oriented, and the focus shifts from the economic purpose of functioning to the social mission of the business entity. This fully corresponds to the enterprises of the publishing and printing industry, which is not a priority sector of the national economy, but is attractive to investors as one that is associated with the formation, use, development of intellectual capital. We analyzed the general management methods used in publishing and printing companies, the results of which established a number of features. Economic management methods are more developed in medium-sized enterprises, which in their work are guided by the provisions on bonuses. The payment of bonuses in small businesses is unsystematic due to the unstable amount of funding, and depends on the decision of the head of the distribution of funds between different areas of development, which negatively affects the motivation to work. At the same time, to increase the level of social protection of workers, printing companies are introducing an hourly form of wages for workers, which helps to stabilize wages in underemployment. To ensure the competitiveness of printing production, it is advisable to ensure the efficiency of production by improving operational and calendar planning, the use of parallel or combined cycle, automation of orders, improving quality control in preparation for printing, development of logistics capacity, focus on high level of services.

Keywords: *directions of management, functions of management, publishing and printing complex, media markets.*

Постановка проблеми. Сучасні підприємства, які шляхом задоволення потреб споживачів задовольняють і свої економічні інтереси, поряд із класичними завданнями виконують низку соціально значущих функцій, які не забезпечують прямої капіталізації, але стають обов'язковою умовою конкурентоздатності. Так, реалізація соціальних проєктів потребує додаткових витрат і не має на меті отримання прибутку, сповідування принципів зеленої економіки не завжди має економічний зиск для підприємства, але потребує

інвестицій. Таким чином, управління підприємствами стає більш відкритим, зовнішньоорієнтованим, а фокус уваги зміщується з економічної мети функціонування на соціальну місію господарюючого суб'єкта. Означене повною мірою відповідає підприємствам видавничо-поліграфічної галузі, яка не є пріоритетною галуззю національною економіки, але привабливa для інвесторів як така, що пов'язана з формуванням, використанням, розвитком інтелектуального капіталу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Із наукового погляду управління – це організація руху потоків ресурсів для забезпечення функціонування системи на основі визначення цілей та використання ресурсів [5]. Учені визначають управління як процес і вказують, що управління здійснюється залежно від потенціалу підприємства та визначається як систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на ресурсний потенціал із метою підвищення рівня його використання і конкурентоздатності підприємства [9; 10].

Як процес управління підприємством відбувається на основі впливу суб'єкта управління на об'єкт, суб'єктом є власники та керівники на всіх рівнях управління підприємством, а об'єктом – процес кількісних, якісних, структурних змін, які відбуваються на підприємстві [4].

Постановка завдання. Метою статті є визначення напрямів управління підприємствами видавничо-поліграфічного комплексу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Підприємство є самостійним господарюючим суб'єктом, який на систематичній основі здійснює виробничу, науково-дослідну, торговельну та іншу господарську діяльність, – це визначено Господарським кодексом України. До його основних завдань належить задоволення попиту споживачів шляхом достатнього обсягу пропозиції товарів або послуг необхідного рівня якості, реалізація заходів, спрямованих на підвищення ефективності господарювання, екологічної безпеки тощо. Особливість підприємств видавничо-поліграфічного комплексу полягає у комплементарності складників комплексу: видавництв, друкарень, книготорговельних організацій, адже, незважаючи на інтенсивну цифровізацію інформаційних комунікацій, існує попит на друковану видавничу продукцію, тому видавництва співпрацюють із друкарнями – тиражують продукцію, а в умовах розвитку видавництвами прямих каналів дистрибуції, у тому числі цифрових, зберігають свою значущість посередницькі ланки торгівлі, онлайн та стаціонарні книгарні, виставково-ярмаркові заходи, гуртівні тощо. Таким чином, від ефективності взаємодії суб'єктів видавничо-поліграфічного комплексу, розвитку форм їхньої співпраці залежить конкурентоздатність видавничої продукції на медіаринку.

Будь-які підприємства є об'єктами управління і в сучасних умовах мають свої цілі, пов'язані з розвитком, у тому числі стратегічні. Для ефективної діяльності необхідне управління підприємствами на основі стратегії розвитку.

Нами визначено етапи, пов'язані із забезпеченням ефективного розвитку підприємств, які представлені на рис. 1. Вони є однаковими для підприємств будь-якої галузі.

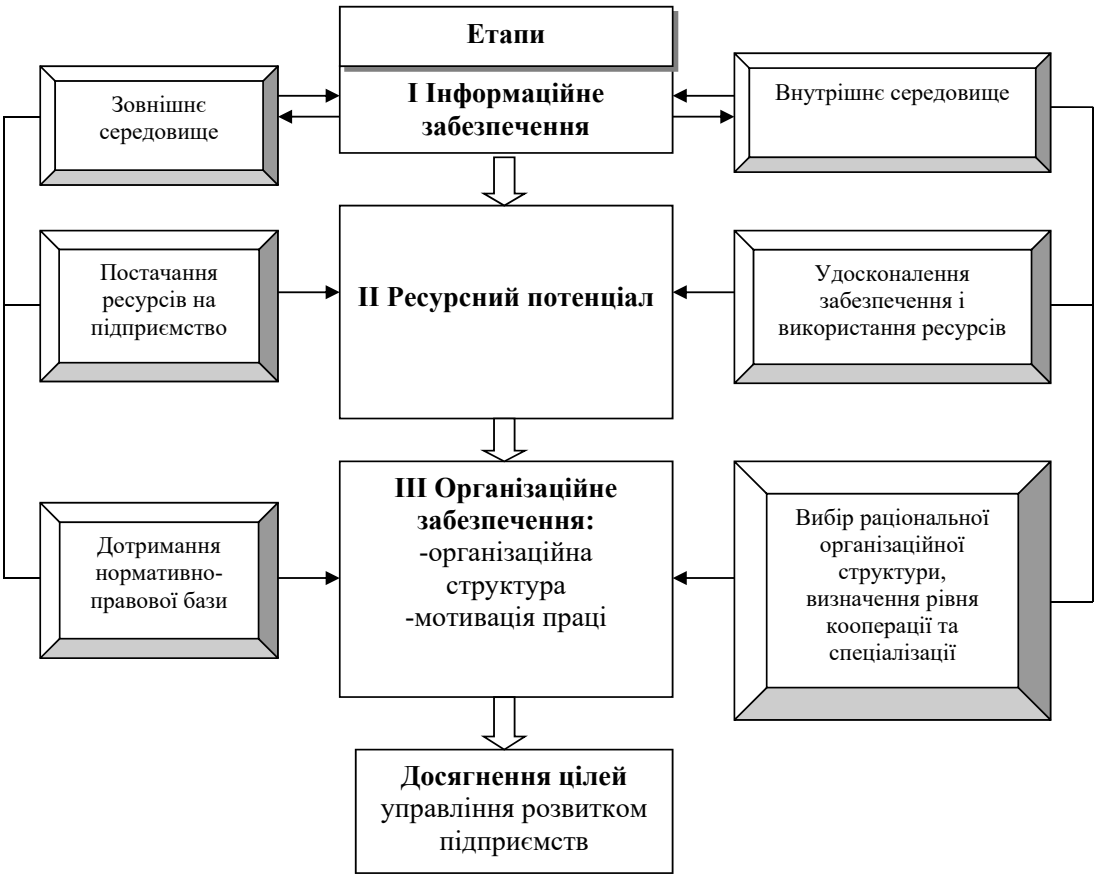

Рис. 1. Етапи ефективності розвитку підприємств

Як показав аналіз, на етапі інформаційного забезпечення управління розвитком здійснюється аналіз стану підприємства та зовнішнього середовища. До функцій інформаційного забезпечення належать визначення необхідності змін, постановка мети і завдань управління розвитком. На другому етапі з метою раціонального ресурсного забезпечення розробляються й упроваджуються заходи, спрямовані на підвищення ефективності процесів постачання і споживання ресурсів. Третій етап – організаційне забезпечення – передбачає побудову організаційної структури та на її основі і функцій управління з урахуванням розроблення такої системи мотивації праці, що сприятиме досягненню мети управління розвитком підприємств.

Виходячи з того, що організаційна структура – це склад підрозділів для здійснення основного, допоміжного й обслуговуючого виробництв, а структура управління показує координацію в організації для досягнення поставлених цілей та виконання завдань, розглянемо такі типові структури управління, як лінійна, функціональна, лінійно-функціональна, програмно-цільова, матрична, дивізіональна [6].

Лінійна структура управління передбачає чіткий розподіл функцій між лінійними керівниками, а кожен підлеглий підпорядковується єдиному керівнику, що забезпечує оперативність ухвалення рішень та підвищення відповідальності керівника кожного підрозділу за результати роботи, такий тип структури характерний для підприємств малого бізнесу. Розширення та ускладнення завдань, які необхідно вирішувати управлінському персоналу підприємства, мотивує до створення функціональної структури, за якої окремий виконавець може підпорядковуватися кільком функціональним керівникам, а ухвалення колегіальних рішень як результат їхньої діяльності потребує більших витрат часу, водночас сприяє підвищенню якості прийнятих рішень. Під час створення лінійно-функціональної структури кожний працівник підпорядковується одному керівнику з вирішення адміністративних питань, а на різних рівнях управління виникають міжфункціональні зв'язки [6]. Програмно-цільова структура передбачає формування тимчасових команд для виконання окремих програм або завдань, така структура може виникати як на етапі створення підприємств, так і в процесі їх розвитку. У сучасних умовах програмно-цільова структура починає впроваджуватися на підприємствах видавничо-поліграфічної промисловості, до складу команди можуть бути залучені технолог, менеджер із продажу та економіст. Програмно-цільові структури поширені у видавничій індустрії і в інших галузях медіаіндустрії. Для забезпечення гнучкості управління на основі поєднання програмно-цільової та лінійної структур утворюють матричну структуру управління, що забезпечує ефективне використання професійних знань працівників, які залучаються для виконання тимчасових проєктів, при цьому зберігається їх лінійне підпорядкування [6]. Певний інтерес для підприємств малого і середнього бізнесу представляє дивізіональна структура, яка ефективна під час створення об'єднань підприємств, диверсифікації виробництва, що передбачає централізоване виконання низки функцій, таких як управління фінансами, розроблення стратегії розвитку, а оперативні функції управління передаються виробничим підрозділам. За дивізіональної структури збільшується штат керівників, але забезпечується розвиток окремих продуктових напрямів підприємств.

Зміни в організації управління відбуваються впродовж життєвого циклу. Під час створення підприємств структура управління є нескладною, і за типами переважають лінійна, функціональна або лінійно-функціональна. У процесі розвитку підприємств відбувається адаптація структури до умов середовища. Зростання підприємств потребує залучення додаткових ресурсів, у тому числі трудових, у зв'язку з тим, що воно закріплюється на певних ринкових сегментах [2], залучаються фахівці відповідної спеціалізації. За досягнення підприємствами середнього віку спеціалісти набули специфічних знань про особливості конкретного підприємства, мають достатній досвід роботи, таким чином, відбувається децентралізація управління, використання правил та посадових інструкцій. Зрілість підприємств характеризується збільшенням професійних та обслуговуючих відділів, посиленням регламентації в управлінні [2]. На п'ятому етапі підприємства старіють, зменшується економічна ефективність, погіршується фінансовий стан, що потребує посилення централізації управління. Для відродження підприємств здійснюється кардинальна перебудова бізнес-процесів, і можливе залучення додаткових фахівців.

Важливим для розвитку підприємств є застосовуваний тип управління. Деякі вчені [6] виділяють такі типи управління, як управління за відхиленнями, за результатами, за збудженнями, адаптивне управління за результатами із запобіганням впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників. Для максимізації економічних результатів підприємствам доцільно вживати заходів для недопущення дестабілізації стану.

На управління підприємствами впливають методи, підходи, функції, принципи. Одним із методів управління розвитком підприємств є збалансована система показників, що спрямовується на підвищення операційної ефективності: поліпшення якості продукції, скорочення тривалості виробничого циклу, зменшення витрат та ін. [7]. Ефективність застосування цього методу залежить від того, чи достатньо комплексно й об'єктивно можна оцінити за сформованою системою показників ті напрями діяльності, які мають пріоритетне значення для конкурентоздатності продукції, результатів функціонування, а також від організації контролю і регулювання. Збалансована система показників включає такі групи: фінанси, клієнти, навчання та кар'єрний ріст, внутрішні бізнес-процеси і формалізується лінійною функцією:

$$y = b + \sum_{i=1}^{n} a_i \cdot x_i \,. \qquad (1)$$

В умовах підвищення вимог споживачів до якості продукції актуальним є управління якістю, тобто системний підхід до вирішення питання попередження дефектів, в основі якого – виявлення

Якість управління розвитком підприємств впливає на їхній економічний розвиток. За сприятливих умов функціонування управління розвитком має на меті максимізацію прибутку у короткостроковому періоді. В умовах кризового стану необхідна економія ресурсів для збереження підприємств, тому впроваджуються такі заходи, що не притаманні управлінню за сприят-

ливих умов середовища, а саме введення жорсткого контролю витрат, максимальна централізація управління [1], це дає змогу зберегти частку на ринку.

Усе більшої актуальності в сучасних умовах розвитку вітчизняної економіки набуває управління розвитком поліграфічних підприємств, що пов'язано з їх значенням для суспільства для задоволення його інформаційних потреб і забезпечення доступу до якісної поліграфічної продукції, а також низкою особливостей, таких як переважно малий масштаб бізнесу, зв'язок із видавничою діяльністю, співпраця з індивідуальними та корпоративними споживачами, трудомісткість і складність виробництва, низький рівень оплати праці, отже, мотивації праці, потреба у висококваліфікованих працівниках, високий рівень вартості поліграфічного обладнання, матеріаломісткості, імпортозалежності.

Управління розвитком підприємств у сучасних умовах потребує і дає змогу вирішити питання підвищення затребуваності продукції на основі раціонального використання власних і залучення додаткових інвестиційних ресурсів, підвищення якості продукції, упровадження досягнень науково-технічного прогресу, пристосування до нестабільних умов ринку.

Узагальнюючи теоретичні основи сутності управління розвитком, нами пропонується розглядати поняття «управління розвитком підприємств» як процес спрямування змін на досягнення цілей підприємств, переходу до нового якісного стану з урахуванням особливостей діяльності поліграфічних підприємств.

Розроблення й упровадження напрямів управління видавничо-поліграфічними підприємствами, спрямованих на підвищення ефективності діяльності, повинні відбуватися з урахуванням необхідності управління розвитком як процесом на основі функцій, методів, підходів, напрямів, принципів. Велике значення для підприємств має виконання комплексу основних функцій управління, а саме планування, організації, мотивації, аналізу і контролю.

В умовах діджиталізації економіки планування діяльності підприємства має спиратися на необхідність інтеграції у діджиталізоване середовище. Суб'єкти господарювання, що створюються в сучасних умовах, у своїй масі будуються на діджиталізованих технологіях, а це дає змогу охопити всі напрями діяльності і, що критично в умовах пандемії, збут продукції. Цей вектор розвитку впливає на інвестиційну політику, оскільки в умовах високої частоти оновлення інформації потрібно забезпечувати технічну підтримку, модернізацію інформаційних каналів, а це потребує постійних інвестиційних потоків, передусім у нематеріальні активи. Загалом високі темпи науково-технічного прогресу, отже, і зміни у середовищі функціонування підприємств, зменшують терміни стратегічного планування до 3–5 років і водночас потребують систематичного перегляду, корегування планів. Високий рівень невизначеності, отже, і ризику, потребує від підприємств планування формування, розвитку його потенціалу з передбаченням альтернативного застосування.

Загальна мета, яка має бути досягнута в процесі розвитку підприємств, фрагментується на окремі цілі, що визначаються на рівні окремих підрозділів або центрів відповідальності, зі встановленням строків виконання робіт або окремих етапів, призначенням відповідальних. Обсяги фінансування визначаються також за окремими підрозділами, напрямами діяльності.

На основі планування конкретизуються значення показників, яких потрібно досягнути, беручи до уваги умови функціонування, поточні і перспективні можливості підприємства. Під час розроблення планів необхідно встановлювати реалістичні планові показники, що можливо за умови об'єктивності прогнозних оцінок. Одним із найпоширеніших методів прогнозування є метод екстраполяції тренду, який припускає, що виявлена в попередніх періодах тенденція збережеться в майбутньому, тому, враховуючи нестабільність економіки, доцільно давати інтервальні оцінки прогнозних показників. Прогнозування може здійснюватися також із використанням методу експертних оцінок, для підвищення його об'єктивності потрібно надавати перевагу колективним оцінкам, ретельно добирати фахівців, забезпечувати достатню кількість експертів.

Під час планування розвитку видавничо-поліграфічних підприємств потрібно враховувати низку особливостей, а саме пріоритетність інноваційного розвитку, що пов'язано з посиленням внутрішньо- і міжгалузевої конкуренції; доцільність розширення масштабів діяльності за рахунок кооперування, що актуально в умовах дефіциту фінансування; багатоваріантність напрямів розвитку та ускладнення середовища функціонування, що потребує ретельного прогнозування й обґрунтування пріоритетів діяльності підприємств; необхідність дозавантаження наявних виробничих потужностей. На підприємствах видавничо-поліграфічного комплексу приділяється недостатньо уваги плануванню для визначення перспектив розвитку. Тому зміни, які впроваджуються на підприємствах видавничо-поліграфічної галузі, переважно є реакцією на події, які відбулися та не мають попереджувального характеру, а зміни, які плануються, пов'язані не з комплексом, а з окремими напрямами діяльності.

Функція організації є комплексною, вона включає організацію виробництва і праці і забезпечує раціональне поєднання в часі і просторі усіх ресурсів, виконання усіх процесів, необхідних для досягнення цілей розвитку [2]. За постійної зміни потреб замовників, підвищення рівня їхніх запитів ефективний розвиток можливий за умови організації гнучкого прогресивного виробництва, що забезпечується відповідним формуванням техніко-технологічної бази, навчанням працівників суміжним професіям із метою забезпечення їх взаємозамінності. Створення і розвиток техніко-технологічної бази повинні відбуватися з урахуванням оцінки поточних і перспективних потреб споживачів та їх сумісності з технічними можливостями підприємства, вартістю і доступністю матеріальних ресурсів. Інтенсивна зміна технологій та форм співпраці з постачальниками ресурсів потребує перегляду бази норм і нормативів підприємства.

Для забезпечення одного з ключових чинників конкурентоздатності поліграфічного виробництва – оперативності доцільно дотримуватися паралельного або комбінованого циклу, групувати замовлення для запуску у виробництво за принципом мінімізації часу на переналадки устаткування, на належному рівні погоджувати із замовником технічне завдання, що зменшить ризики виготовлення продукції, яка не відповідає

оригіналу замовника. Скорочення тривалості виготовлення замовлень досягається також шляхом автоматизації як виробничих, так і управлінських процесів і потребує достатнього обсягу фінансування, рівня компетентності працівників, дотримання трудової дисципліни. Неперервність виробництва досягається на основі встановлення цілодобового режиму роботу, розроблення заходів, спрямованих на зменшення ризиків порушення виробничого циклу, зокрема добором альтернативних постачальників матеріально-технічних ресурсів, своєчасною підготовкою матеріалів до споживання, налагодженням кооперційних зв'язків із підприємствами галузі. Використання цифрових технологій, у тому числі мобільних додатків для прийому замовлень, розподілу логістичних потоків, планування географії розвитку виробничої, збутової мереж, – це необхідні умови конкурентоздатного виробництва.

Функція організації має на меті побудову організаційної структури управління, яка забезпечить ефективне досягнення цілей підприємства, а під час здійснення диверсифікації діяльності та створення корпорацій необхідно уникнути дублювання завдань, узгоджувати рішення, виробити єдину економічну політику. Організаційна структура будується з урахуванням масштабу бізнесу, розвиненості окремих напрямів діяльності, складності завдань, які необхідно вирішувати. У сучасних умовах набувають поширення програмно-цільові структури, розвивається колегіальне ухвалення рішень.

Мотивація як функція управління полягає у спонуканні працівників до досягнення цілей організації, що дає змогу задовольнити і власні потреби [3]. Функція мотивації безпосередньо пов'язана з методами управління, такими як економічні, адміністративні і соціально-психологічні. Мотивація на підприємстві залежить від основоположної концепції мотивації, фінансових можливостей підприємства, ієрархії управління, що визначає можливості кар'єрного зростання, системи оцінки праці тощо. Управління персоналом може здійснюватися на основі змістовних або процесуальних концепцій мотивації. Згідно зі змістовними концепціями, персонал потрібно мотивувати з урахуванням множини потреб, їх ієрархії, а також різноманітності системи винагород. Слідування процесуальним концепціям означає врахування індивідуального сприйняття працівниками винагород, а також залежності поведінки працівників від очікуваних ними наслідків. Ураховуючи першочергове значення для працівників матеріального стимулювання, для побудови ефективної системи мотивації потрібно забезпечувати об'єктивність оцінки результатів роботи працівників, внеску кожного працівника у загальний результат, забезпечувати однаковий обсяг матеріальної винагороди за однакову працю, дотримуватися нормативно-правових основ оплати праці та режиму роботи. До відома працівників потрібно доводити систему заохочень, а також порядок нарахування стягнень за брак продукції, порушення трудової дисципліни тощо. В умовах економіки знань одним із пріоритетних шляхів мотивації може бути навчання персоналу, заохочення самоосвіти. Соціально відповідальні підприємства розробляють програми розвитку персоналу і фінансують їх реалізацію. Набуття працівниками широких компетенцій уможливлює надання їм більших повноважень, самостійності, що сприяє самореалізації працівників, підвищує рівень їх умотивованості на досягнення цілей підприємства. До прогресивних систем стимулювання належить участь працівників у розподілі прибутків підприємства. У сучасних умовах особливу увагу також потрібно приділяти стимулюванню інноваційної діяльності для забезпечення прогресивного розвитку підприємств. Стимулювання інноваційної діяльності пов'язано з низкою особливостей, а саме значною тривалістю інноваційного процесу, необхідністю оцінки інтелектуальної праці та внеску кожного учасника в колективний результат, застосуванням індивідуального підходу до виявлення потреб працівників, залучених у творчий інноваційний процес.

Наступна функція управління – контроль – передбачає аналіз виконання ухвалених рішень, досягнення планових показників. Контроль необхідний для своєчасного виявлення загроз і можливостей, пошуку нових шляхів досягнення цілей підприємства, тому він здійснюється як на етапі планування, розроблення стратегій, так і в поточній діяльності підприємства. Контроль має включати виявлення причин відхилень від запланованих значень показників, а також розроблення плану заходів із регулювання діяльності підприємств. Особливість контролю як функції управління полягає у напрямі інформації, оскільки менеджер або інший суб'єкт отримує інформацію від об'єкта управління [11].

Потрібно формувати систему показників контролю, періодичність контролю, а також призначати відповідальних за досягнення показників, виконання етапів робіт. До основних показників контролю належать обсяг товарної продукції, доходу, прибутку, витрат підприємства, рентабельність продукції, частка на ринку тощо як в абсолютному значенні, так і в динаміці порівняно з плановим рівнем або з рекомендованим, що насамперед актуально для фінансового аналізу. Важливим завданням контролю є визначення ефективності витрат підприємства, що доцільно здійснювати за окремими підрозділами, отже, перспективним є застосування функціонально-вартісного аналізу. Це дасть змогу виявити чинники перевитрат підприємства та оптимізувати систему управління витратами.

Актуальним для підприємств є диспетчерський контроль над поточним ходом виробничого процесу. У сучасних умовах до його здійснення можуть залучатися менеджери по роботі з клієнтами, які відповідають за проходження замовлення у виробництві. Перспективним напрямом удосконалення диспетчерського контролю є впровадження на підприємствах автоматизованих систем управління виробництвом.

Інтеграція функцій управління, їх орієнтація на максимальне використання можливостей розвитку, попередження (зменшення) ризиків функціонування сприяють реалізації концепції управління підприємством як системою, що постійно навчається й удосконалюється, таким чином, розвивається.

Як уже відзначалося, особливість підприємств малого бізнесу порівняно з підприємствами середнього бізнесу полягає у тому, що деякі специфічні функції, зокрема маркетингову, технічне, юридичне обслуговування виробництва, підприємства не розвивають самостійно, а передають на виконання іншим організаціям на умовах аутсорсингу у зв'язку з неможливістю ста-

більного фінансування утримання постійного штату працівників для виконання відповідних функцій або невідповідного рівня компетентності чи ресурсного потенціалу. Недостатньо повно виконується також функція вхідного контролю якості сировини і матеріалів, а операційний контроль здійснюється переважно без залучення фахівців.

Важливим чинником ефективного управління є забезпеченість інформацією про внутрішнє і зовнішнє середовище. На основі проведеного аналізу визначено, що на підприємствах недостатньо виконується функція маркетингових досліджень, основна увага приділяється вивченню рівня задоволення потреб наявних споживачів, а не виявленню та стимулюванню нових потреб. Позитивними тенденціями взаємодії підприємств із зовнішнім середовищем є поширення прямого маркетингу, а також удосконалення співпраці із замовниками на основі передачі повноважень із контролю виготовлення замовлення менеджерам поліграфічного підприємства по роботі з клієнтами. Водночас керівництво приділяє недостатньо уваги іншим перспективним напрямам товаропросування, таким як соціальний медіамаркетинг, Інтернет-реклама тощо.

Нами здійснено аналіз загальних методів управління, застосовуваних на видавничо-поліграфічних підприємствах, за результатами якого встановлено низку особливостей. Економічні методи управління більш розвинені на середніх підприємствах, які у своїй роботі керуються положеннями про преміювання. Виплата премій на малих підприємствах є несистематичною у зв'язку з нестабільним обсягом фінансування і залежить від рішення керівника про розподіл коштів між різними напрямами розвитку, що негативно впливає на мотивацію праці. Водночас для підвищення рівня соціального захисту працівників поліграфічні підприємства впроваджують погодинну форму оплати праці для робітників, що сприяє стабілізації оплати праці в умовах неповної зайнятості. Деякі поліграфічні підприємства змінюють форму оплати праці для технологів із погодинної на відрядну з метою стимулювання випуску якісної продукції, а також для менеджерів по роботі з клієнтами, щоб стимулювати залучення ними на підприємство більшої кількості та обсягів замовлень.

Аналіз адміністративних методів управління на видавничо-поліграфічних підприємствах показав, що не завжди здійснюється чіткий розподіл відповідальності, а це негативно впливає на якість продукції та виконання окремих функцій. Ліквідація на поліграфічних підприємствах відділів нормування праці негативно вплинула на рівень організації праці, таким чином, на виробництві застосовуються застарілі місцеві норми або галузеві норми, які не адаптовані до умов конкретних підприємств. Ліквідація на видавництвах посади економіста призводить до передачі цих функцій директору, маркетологу або менеджеру.

Розвиток підприємств залежить від ефективності застосування соціально-психологічних методів. Для ефективних внутрішніх комунікацій підприємства створюють бесіди у Телеграмі, групи у Вайбері, застосовують онлайн-платформи Зум, Гугл міт тощо. Це сприяє вищому рівню поінформованості про поточний стан підприємства, про зміни, що створює умови для зменшення опору змінам. Керівникам важливо будувати довірливі стосунки з працівниками, сповідувати принципи відкритості, пріоритетності прогресивного розвитку, заохочувати працівників доводити до керівництва інноваційні пропозиції.

На основі проведеного аналізу виявлено низький рівень автоматизації управління виробництвом на видавничо-поліграфічних підприємствах, що ускладнює диспетчеризацію виробництва в сучасних умовах, які характеризуються збільшенням кількості назв замовлень за одночасного зменшення тиражності, ускладненням конструкцій замовлень, підвищенням вимог до оперативності випуску продукції. У виробничій діяльності видавничо-поліграфічних підприємств здійснюється комплексне використання автоматизованих систем управління (АСУ) або автоматизовано лише деякі функції, які переважно пов'язані з розробленням маршрутно-технологічних карт, економічними розрахунками, бухгалтерським обліком. Нами визначено чинники, які обмежують упровадження і повноцінне використання автоматизованих систем управління виробництвом – це дефіцит фінансування, недостатня оцінка управлінським персоналом переваг автоматизації процесів управління, низький рівень підготовки працівників для роботи з такими системами.

Недостатньо ефективно на видавничо-поліграфічних підприємствах здійснюється також організація матеріально-технічного постачання, оскільки не приділяється належної уваги нормуванню запасів ресурсів, пошуку більш ефективних постачальників, а дефіцит коштів не дає змоги формувати необхідні запаси. До переваг сучасного рівня організації матеріально-технічного постачання слід віднести впровадження на підприємствах галузі системи постачання «точно в строк».

Як показав аналіз, у сучасних умовах на підприємствах видавничо-поліграфічного комплексу скорочується чисельність управлінського персоналу, що призводить до невиконання або погіршення виконання окремих функцій, а саме контролю якості продукції, диспетчеризації виробництва, контролю виконання прийнятих рішень та ін., що забезпечує економію витрат на утримання персоналу, але негативно впливає на конкурентоздатність продукції. Недостатньо уваги приділяється пошуку нових напрямів діяльності, функції управління виконуються не на систематичній основі.

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнено теоретичні та методичні основи управління підприємствами:

– на основі проведеного аналізу встановлено, що управління підприємствами – це процеси зі спрямування змін на досягнення цілей підприємств, унаслідок яких відбувається перехід до нового якісного стану. Таке визначення дало змогу обґрунтувати значення управління для забезпечення ефективного розвитку підприємств та врахувати особливості видавничо-поліграфічних підприємств як ланки економіки, що впливає на культурно-освітній рівень населення;

– визначено, що забезпечення ефективності діяльності підприємств потребує реалізації етапів ефективності розвитку. Інформаційне забезпечення необхідне для ухвалення якісних управлінських рішень, відповідно, досягнення цілей управління розвитком. Ресурсний потенціал поєднує раціональну політику постачання

та використання фінансових, матеріально-технічних, трудових ресурсів. Організаційне забезпечення має на меті створення організаційної будови згідно з метою і завданнями управління підприємствами;

– обґрунтовано, що в процесі управління підприємствами потрібно враховувати пріоритетність інноваційного розвитку, актуальність розширення форм співпраці та створення об'єднань, підвищення конкурентоздатності продукції, удосконалення рівня сервісів, розвиток логістичного потенціалу, необхідність дозавантаження наявних виробничих потужностей підприємств, потребу у забезпеченні гнучкості виробничих систем, упровадженні прогресивних систем стимулювання праці.

Список використаних джерел:

1. Васюткіна Н.В. Управління сталим розвитком підприємств: теоретико-методологічний аспект : монографія. Київ : Ліра К, 2014. 336 с.

2. Ефективність: галузевий підхід : монографія / С.О. Гуткевич та ін. ; за заг. ред. проф. С.О. Гуткевич. Харків : Діса Плюс, 2020. 224 с.

3. Інвестиційна пріоритетність галузей економіки : монографія / С.О. Гуткевич та ін. ; за заг. ред. проф. С.О. Гуткевич. Харків : Діса Плюс, 2021. 208 с.

4. Коваленко Н.В. Система управління розвитком підприємства та її складники. *Проблеми системного підходу в економіці.* 2019. № 4(72). С. 98–107.

5. Омельяненко Т.В., Осокіна А.В. Операційний менеджмент: презентаційний курс : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2016. 197 с.

6. Шкробот М.В., Салоїд С.В. Організаційне проєктування: конспект лекцій : навчальний посібник. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2020. 166 с. URL: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Akl_20.pdf/.

7. Пестовська З.С., Гриценко Є.Г. Формування фінансової стратегії підприємства на основі модифікації системи збалансованих показників. *Академічни огляд.* 2017. № 2(47). С. 21–31.

8. Старинець О.Г. Сутність і класифікація методів антикризового управління підприємств. *Регіональна економіка та управління.* 2017.

9. Сумець О.М. Стратегічний менеджмент : підручник. Харків : ХНУВС, 2021. 208 с.

10. Фролова В.Ю. Системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. URL : http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/25101 (дата звернення: 10.05.2021).

11. Terziev V., Banabakova V., Ilsheva M. Controlling as a Management Function of the Organization. *SSRN Electronic Journal.* URL: https://www.researchgate.net/publication/319252788_Controlling_as_a_Management_Function_of_the_Organization (accessed 01 June 2021).

References:

1. Vasyutkina N.V. (2014) Upravlinnya stalym rozvytkom pidpryyemstv: teoretyko-metodolohichnyy aspekt: monohrafiya. Kyiv: Lira K, 336 p.

2. Gutkevych S.O., Sabluk P.T., Shevchuk V.Ya. et al (2020) Efektyvnist: haluzevyy pidkhid: monohrafiya / za zah. red. prof. S.O. Gutkevych. Kharkiv: «Disa Plyus», 224 p.

3. Investytsiyna priorytetnist haluzey ekonomiky: monohrafiya / S.O. Gutkevych, O.O. Sheremet, H.M. Zavadskykh ta inshi; za zah. red. prof. Gutkevych S.O. Kharkiv: Disa Plyus, 2021. 208 p.

4. Kovalenko N.V. (2019) Systema upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva ta yiyi skladnyky. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi,* vyp. 4 (72), pp. 98–107.

5. Omelyanenko T.V., Osokina A.V. (2017) Operatsiynyy menedzhment: prezentatsiynyy kurs: navch. posib. Kyiv: KNEU, 197 p.

6. Orhanizatsiyne proyektuvannya: konspekt lektsiy: navch. posib. / M.V. Shkrobot, S.V. Saloyid. Kyiv: KPI im. Ihorya Sikorskoho, 2020. 166 p. Available at: https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/36607/1/OP%3Akl_20.pdf.

7. Pestovska Z.S., Hrytsenko Ye.H. (2017) Formuvannya finansovoyi stratehiyi pidpryyemstva na osnovi modyfikatsiyi systemy zbalansovanykh pokaznykiv. *Akademichny ohlyad,* no. 2(47), pp. 21–31.

8. Starynets O.H. (2017) Sutnist i klasyfikatsiya metodiv antykryzovoho upravlinnya pidpryyemstv. *Rehionalna ekonomika ta upravlinnya.*

9. Sumets O.M. (2021) Stratehichnyy menedzhment: pidruchnyk. Kharkiv: KHNUVS. 208 p.

10. Frolova V.Yu. Systemnyy pidkhid do upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva. Available at: http://ea.donntu.org:8080/jspui/bitstream/123456789/25101 (daccessed 10 May 2021).

11. Terziev V., Banabakova V., Ilsheva M. Controlling as a Management Function of the Organization. *SSRN Electronic Journal.* Available at:https://www.researchgate.net/publication/319252788_Controlling_as_a_Management_Function_of_the_Organization (accessed 01 June 2021).

E-mail: gutkevych@ukr.net

УДК 331.4
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.6

Жосан Г.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

Кириченко Н.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ МОТИВАЦІЇ ТРУДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті проаналізовано систему матеріальної мотивації робітників на підприємстві. Визначено заходи вдосконалення системи мотивації праці, серед яких: забезпечити працівників підприємства професійними психологами, які разом із відділом кадрів відбиратимуть персонал; облаштувати приміщення для психологічного розвантаження; провести перерозподіл роботи між працівниками; регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу; об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу; професійно проаналізувати причини невиконання плану продажів. Розглянуто взаємозв'язок мотиваційного типу працівника і його потреб. Розроблено шкалу, засновану на п'яти основних трудових потребах працівників підприємства, кожному з яких відповідає певний мотиваційний тип співробітника компанії, апробовану на вибірці зі 126 осіб (керівники компанії, службовці, робітники). Побудову мотиваційного профілю працівника та його зміну після впровадження запропонованих авторами напрямів удосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві буде представлено в подальших дослідженнях.

Ключові слова: *мотивація, працівник, управління, трудова діяльність, підприємство.*

DIRECTIONS OF IMPROVEMENT OF MOTIVATION OF EMPLOYMENT ACTIVITY AT THE ENTERPRISE

Zhosan Hanna, Kyrychenko Natalia
Kherson State Agrarian and Economic University

The article analyzes the system of material motivation of workers at the enterprise. Measures to improve the system of work motivation have been identified, including: providing employees with professional psychologists who will select staff together with the personnel department, equipping the premises for psychological relief, redistributing work among employees, conducting regular anonymous surveys within each level of the team hierarchy, objectively assess the prospects of each employee hired, professionally analyze the reasons for non-compliance with the sales plan. The requirements to the moral stimulation of employees, which can be carried out at the enterprise, are defined, namely: to provide incentives for specific indicators on which employees have a direct impact and which most fully characterize the participation of each employee in solving problems; establish incentives for success at work so as to apply more significant incentives for higher achievements; to strengthen the interest of each employee in the continuous improvement of its production performance; be simple and clear to employees; take into account the growing socio-political activity and professional and technical skills, the stability of high results in work; preventing the devaluation of moral incentives. It has been established that plaques of honor and similar instruments of recognition are an effective means of moral incentives for staff, because material incentives are not the main thing, every worker needs attention. An effective method of strengthening labor discipline is to encourage conscientious work. The relationship between the motivational type of the employee and his needs is considered. A scale based on the five main labor needs of the company's employees, each of which corresponds to a certain motivational type of the company's employee, was tested on a sample of 126 people (company executives, employees, workers). The construction of the motivational profile of the employee and its change after the implementation of the proposed areas of improvement of the motivation of work at the enterprise will be presented in further research.

Keywords: *motivation, employee, management, labor activity, enterprise.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах швидкої зміни ринкового середовища саме персонал часто стає вирішальним чинником, який і забезпечує підприємству результативне, довготривале функціонування та репутацію. Сьогодні керівництво багатьох підприємств стикається з проблемами неефективного використання різних видів ресурсів, що є наслідком зниження продуктивності праці персоналу, зменшення рівня його відповідальності та зацікавленості в результатах своєї діяльності.

На сучасному етапі розвитку економіки надзвичайно важливим стає творче, продуктивне, інтелектуальне ставлення працівника, спрямоване на досягнення високих показників діяльності підприємства.

Головною метою працівників є мотивація праці за даних умов – змусити людину працювати краще, відповідальніше ставитися до своїх обов'язків, докладати до виконання роботи більше зусиль. Тому мотивація праці персоналу, створення умов для його зацікавленості в результатах діяльності підприємства стають нагальними завданнями підприємства.

На жаль, в Україні, що володіє значним у світі кадровим і інтелектуальним потенціалом, компанії недостатньо використовують інструменти, пов'язані з підвищенням мотивації персоналу, роблячи основний акцент на «маніпулюванні заробітною платою»: підвищуючи або знижуючи залежно від успіхів на ринку. Провідні компанії пропонують фахівцям високого рівня не лише відповідну зарплату, а й соціальний пакет.

Наявні проблеми в організації стимулювання продуктивності праці працівників, а також недостатність дослідження питань, пов'язаних з аналізом ефективності її застосування, визначили значимість та актуальність теми даного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Абрамов, К. Альдерфер, Д. Богіня, В. Врум, Ф. Герцберг, А. Гришнова, Г. Дмитренко, М. Дороніна зробили великий внесок у процес дослідження теорії та практики мотивації праці. У працях А. Ескова, І. Завадського, М. Карліна, А. Колота [5], Д. Макгрегора, Д. Макклелланда, А. Маслоу та ін. досліджуються теоретичні та практичні проблеми мотивації праці, проте дані аспекти недостатньо висвітлені, усе ще існує неточність цілісного розуміння мотиваційних чинників трудової діяльності. Вимагає подальших досліджень питання визначення напрямів удосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналіз системи матеріальної мотивації робітників у ТОВ «Мінагропостач» та визначення напрямів удосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. На підприємстві (ТОВ «Мінагропостач») налагоджена дієва система мотивації праці, але, на жаль, це не запобігає частій зміні кадрів серед виконуючого персоналу. Причинами звільнень зазвичай є стреси на роботі, важкість та монотонність виконуваної роботи, непорозуміння з керівництвом, неналежне ставлення з боку безпосереднього керівництва та невідповідність обіцяному на співбесіді.

Для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Формування мотиваційної системи підприємства як складової частини системи управління персоналом передбачає вивчення потреб усіх категорій персоналу, створення умов для їх задоволення, встановлення досяжних завдань, забезпечення контролю над рівнем професійної і громадської активності, оцінювання трудової поведінки та результатів діяльності, застосування винагород як стимулів продуктивної праці. Дослідження й аналіз засобів мотиваційного впливу на персонал підприємства слід проводити за двома напрямами: по-перше, проаналізувати системи оплати праці та матеріального стимулювання працівників підприємства, по-друге, визначити вплив організаційних і соціальних складників мотиваційної системи підприємства на спонукання до ефективної праці персоналу ТОВ «Мінагропостач». Важливою умовою вибору вірних засобів мотиваційного впливу є врахування специфіки трудової діяльності працівників. Застосування уніфікованих підходів до мотивації усіх категорій персоналу знижує її ефективність. Генеральний директор є виконавчим органом товариства, який здійснює керівництво його поточною діяльністю. У своїй діяльності генеральний директор керується чинним законодавством України, статутом товариства, іншими внутрішніми нормативними актами та рішеннями, прийнятими загальними зборами акціонерів товариства та наглядовою радою товариства. Генеральний директор товариства приймає рішення шляхом видання наказів, розпоряджень та інших актів або способом учинення юридичних дій (правочинів) від імені товариства. Усе листування по справах Товариства здійснюється від імені генерального директора та за його підписом. Договори та інші правочини, вчинені товариством, скріплюються печаткою Товариства.

Для ефективної діяльності підприємства вагоме значення має успішна мотивація його персоналу. Заробітна плата завжди була одним із головних аспектів, які утворюють мотиваційний механізм трудової активності та забезпечують ефективність системи матеріального стимулювання.

У ТОВ «Мінагропостач» застосовується почасово-преміальна система оплати праці керівних працівників та службовців. На підприємстві окрім окладу працівники отримують постійні премії, які передбачаються системою оплати праці й є частиною заробітної плати робітників і службовців, адміністрація має їх виплачувати завжди, коли виконано всі конкретні показники та умови преміювання.

Система преміювання за професійні успіхи потребує вдосконалення, оскільки недоліком є те, що розмір премії є заниженим і відсутні умови преміювання.

Із метою вдосконалення системи мотивації праці можна провести такі заходи (рис. 1):

1. Забезпечити ТОВ «Мінагропостач» професійними психологами, які разом із відділом кадрів відбиратимуть персонал. Також до обов'язків психологів включити роботу з працівниками. Це призведе до своєчасного реагування керівництва на пригнічений стан працівників, який допоможе знизити продуктивність роботи та викликати порушення правил техніки безпеки. Також психологи повинні проводити роботу з працівниками, які нещодавно отримали управлінські посади. Це забезпечить попередження конфліктів між безпосередніми керівниками та підлеглими.

2. Приміщення для психологічного розвантаження. У них психологи можуть створити умови, в яких працівники зможуть знімати стрес від роботи. На жаль, в Україні подібні заходи практикуються лише в одиницях іноземних компаній, хоча доцільно їх упровадити в кожній організації, тим більше в тих, де існує безпосередній контакт працівника з клієнтом.

3. Провести перерозподіл роботи між працівниками. Цей захід повинен сприяти зменшенню втоми від монотонності роботи та забезпечити всебічний розвиток працівника.

4. Регулярно проводити анонімне опитування в межах кожної ступені ієрархії колективу. Ці опитування можуть допомогти своєчасно виявити розлади

в колективі, але не бути причиною штрафних санкцій. Результати таких опитувань є доступними лише штатним психологам та одному зі старших менеджерів чи директору. Така конфіденційність допоможе не перетворювати інформування на донос і вірно зреагувати на конфлікти.

5. Об'єктивно оцінювати перспективи кожного робітника, який приймається на роботу. Бути з ним відвертим, надати йому доступ до інформації про нарахування заробітної плати робітників аналогічної посади, що значно зменшить розчарування людей через невідповідність реальних перспектив і описаних на співбесіді.

6. Професійно проаналізувати причини невиконання плану продажів. Досить часто план не виконується не з вини працівника, а через перебої в поставках, завищені ціни, неконкурентну рекламу, складності в доставці, оплаті, недостатність кількості працівників або з причини дії зовнішніх чинників (пора року, негода, свята тощо).

Рис. 1. Заходи вдосконалення системи мотивації праці

Моральне стимулювання працівників, яке може проводитися у ТОВ «Мінагропостач», має відповідати таким вимогам:

– передбачати заохочення за конкретні показники, на які працівники роблять безпосередній вплив і які найбільше повно характеризують участь кожного працівника у вирішенні завдань;

– установлювати заходи заохочення за успіхи в праці так, щоб за більш високі досягнення застосовувати більш значимі заходи заохочення;

– підсилити зацікавленість кожного працівника в постійному поліпшенні його виробничих показників;

– бути простим та зрозумілим для працівників;

– ураховувати зростаючу суспільно-політичну активність і професійно-технічну майстерність, стійкість високих результатів у праці;

– недопущення знецінювання моральних стимулів.

Для більш ефективного застосування моральних стимулів необхідно:

1) ширше використати різноманітні форми морального заохочення в інтересах розвитку творчої ініціативи та активності;

2) наявність положення про статуси морального заохочення й знання його працівниками;

3) моральне заохочення підкріплювати мірами матеріального стимулювання, забезпечити правильну взаємодію матеріальних і моральних стимулів;

4) про кожне моральне заохочення працівника широко інформувати трудовий колектив;

5) вручати нагороди й подяки в урочистій обстановці;

6) заохочувати працівників вчасно – відразу після досягнення певних успіхів у праці;

7) розвивати нові форми заохочення й установлювати строгу моральну відповідальність кожного працівника за доручену справу;

8) точно дотримуватися встановленого порядку внесення записів про заохочення в трудові книжки працівників.

Особливий інтерес представляє вивчення мотиваторів із метою побудування мотиваційного профілю працівників ТОВ «Мінагропостач». Для визначення мотиваційного профілю працівника розроблено оціночну шкалу, яка визначає мотиваційні характеристики середньостатистичного співробітника компанії. В основі вибору найбільш значущих мотиваторів працівників ТОВ «Мінагропостач» використана типологія Ю.К. Балашова і А.Г. Коваль, яка базується на дослідженні В.І. Герчикова, що включає у себе п'ять мотиваційних типів працівників: люмпенізований, інструментальний, патріотичний, професійний і господарський [9; 10]. Кожному з перерахованих типів відповідає певний трудовий мотив. Нижче в табличному вигляді наведено вищевказані типи працівників і відповідну кожному з них трудову потребу (табл. 1).

Розроблену шкалу, засновану на п'яти основних трудових потребах працівників ТОВ «Мінагропос-

Таблиця 1

Взаємозв'язок мотиваційного типу працівника та його потреб

Мотиваційний тип співробітника	Відповідна трудова потреба
Люмпенізований	Відсутність бажання професійного зростання (відсутність у працівника переваг під час виконання роботи, низька професійна кваліфікація та відсутність бажання її вдосконалювати, низький рівень відповідальності та активності, прийнятність низького рівня оплати праці з подібною оцінкою роботи колег)
Інструментальний	Значення для працівника фактичної ціни праці, а не її змісту (значення його незалежності)
Патріотичний	Важливість суспільного визнання участі в успіху та необхідності в організації (важливість ідеї, яка стимулюватиме трудову поведінку працівника)
Професійний	Значимість змісту роботи, тяга до складних завдань як можливість самовираження (важлива свобода в оперативних діях, професійне визнання)
Хазяйський	Важливість здатності нести відповідальність (вимагає свободи дій та відсутності контролю)

тач», кожному з яких відповідає певний мотиваційний тип співробітника компанії, апробовано на вибірці зі 126 осіб (керівники компанії, службовці, робітники). За статевими і соціальними характеристиками дану вибірку можна вважати репрезентативною.

Мотиваційний профіль визначається за допомогою виявлення у працівників їхнього ставлення до мотиваційних чинників, серед яких фактор матеріального характеру є лише одним із дванадцяти: високий заробіток, фізичні умови праці, структурування роботи, соціальні контакти, стійкі взаємовідносини, визнання, прагнення до досягнень, влада і впливовість, різноманітність і зміни, креативність, самовдосконалення, цікава та корисна робота. Побудову мотиваційного профілю працівника та його зміну після впровадження запропонованих авторами напрямів удосконалення мотивації трудової діяльності на підприємстві буде представлено в подальших дослідженнях.

Таким чином, переконаність в обґрунтованості, справедливості визнання трудових заслуг працівника, у правильності його заохочення піднімає моральний авторитет праці, піднімає особистість, формує активну життєву позицію.

Дуже ефективним засобом морального стимулу персоналу є дошки пошани та подібні їм інструменти визнання, тому що матеріальний стимул це не головне, кожний робітник потребує уваги. До того ж для багатьох людей важливо, щоб про їхній трудовий внесок у спільну справу знали не лише безпосередні керівники й колеги. Ефективним методом зміцнення дисципліни праці є заохочення за сумлінну працю. Необхідно звертати увагу на якісний відбір кандидатів на заохочення.

Висновки з проведеного дослідження. Численні соціологічні дослідження показали, що мотиви трудової діяльності, вплив моральних стимулів на працівників багато в чому залежать від віку, кваліфікації, стажу роботи на підприємстві, рівня свідомості. Необхідно враховувати це, здійснюючи розроблення умов заохочення.

Отже, для працівників ТОВ «Мінагропостач» можна вважати доцільним використовувати подяки та дошки пошани для морального заохочення.

Витрати на даний вид нематеріального заохочення працівників становитимуть підвищення фонду оплати праці на 1%, а продуктивність персоналу підприємство зможе підвищити на 2%.

Якщо на підприємстві задіяти всі вищеописані заходи, значно знизиться потік кадрів, негативні відгуки щодо роботодавця, працівники перетворяться на дружелюбну команду, кожен член якої щиро допомагатиме колегам.

Для відстеження загальних настроїв та мотивів працівників доцільно використовувати мотиваційний профіль працівника, а також відстежувати його зміну після впровадження запропонованих авторами напрямів вдосконалення мотивації трудової діяльності. Дані результати будуть представлені в подальших дослідженнях.

Список використаних джерел:

1. Герасименко О. Соціально-трудові домінанти інноваційної економіки: сучасний стан та тенденції розвитку в Україні. *Україна: аспекти праці.* 2014. № 6. С. 38–45.

2. Головач Н., Дмитренко Г. Підвищення якості трудового потенціалу організацій з урахуванням потреб роботодавця та працівника. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління».* 2019. Т. 30(69). № 6. С. 43–48.

3. Державні соціальні стандарти та гарантії у 2019–2020 році / Міністерство соціальної політики України. URL: http://www.msp.gov.ua/content/socialni- standarti.html (дата звернення: 20.10.2019).

4. Згалат-Лозинська Л. Напрями подолання кризи системи соціально-трудових відносин в Україні. *Економіка та право.* 2017. № 1(46). С. 87–91.

5. Колот А., Герасименко О. Концепт гідної праці як теоретико-прикладна платформа розвитку соціально-трудової сфери. *Проблеми економіки та політичної економії.* 2017. № 2. С. 47–55.

6. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії : Закон України від 5 жовтня 2000 р. № 2017-III. URL: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/ show/2017-14 (дата звернення: 10.12.2019).

7. Регулювання соціально-економічного розвитку України : монографія / І. Манцуров та ін. Київ : Корпорація, 2010. 195 с.

8. Holovach N., Bakhov I., Zgalat-Lozynska L. An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems.* 2019. Vol. 11, 12 – Special Issue. P. 1266–1277. DOI: 10.5373/ JARDCS/V11SP12/20193335.

9. Балашов Ю.К., Коваль А.Г. Мотивация и стимулирование персонала: основы построения системы стимулирования. *Кадры предприятия.* 2002. № 7. URL: http://www.kapr.ru/articles/2002/7/444.html.

10. Герчиков В.И. Мотивация, стимулирование и оплата труда : учебное пособие. Москва : ГУ ВШЭ, 2003. 110 с.

11. Жосан Г.В., Кириченко Н.В. Сучасні тенденції формування ефективної системи оцінки персоналу на підприємстві. *Вчені записки Університету «КРОК».* 2019. № 1(53). С. 116–125. URL: http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/6.

12. Капліна А.І., Кириченко Н.В. Крос-культурні аспекти управління персоналом. *Ефективна економіка.* 2020. № 10. URL: http://www.economy.nayka.com.ua.

References:

1. Herasymenko O. (2014) Sotsialno-trudovi dominanty innovatsiinoi ekonomiky: suchasnyi stan ta tendentsii rozvytku v Ukraini [Socio-labor Dominants of Innovative Economy: Current State and Trends in Development in Ukraine]. *Ukraine: aspects of work,* no. 6, pp. 38–45.

2. Holovach N., Dmytrenko H. (2019) Pidvyshchennia yakosti trudovoho potentsialu orhanizatsii z vrakhuvanniam potreb robotodavtsia ta pratsivnyka [Improving the quality of work capacity of organizations, taking into account the

needs of the employer and employee]. *Scientific notes of TNU Vernadsky. Series: Economics and Management,* no. 6, pp. 43–48.

3. Ministry of Social Policy of Ukraine (2019) Der- zhavni sotsialni standarty ta harantii u 2019–2020 rotsi [State social standards and guarantees in 2019–2020. Kyiv. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy [Ministry of Social Policy of Ukraine]. Available at: http://www.msp.gov.ua/content/socialni-standarti.html (accessed 20 October2019).

4. Zghalat-Lozynska L. (2017) Napriamy podolannia kryzy systemy sotsialno-trudovykh vidnosyn v Ukraini [Directions for overcoming the crisis of the system of social and labor relations in Ukraine]. *Economics and law,* no. 1 (46), pp. 87–91.

5. Kolot A., Herasymenko O. (2017) Kontsept hidnoi pratsi yak teoretyko-prykladna platforma rozvytku sotsialno-trudovoi sfery [The concept of decent work as a theoretical and applied platform for the development of social and labor sphere]. Kyiv, pp. 47–55 (in Ukrainian).

6. Verkhovna Rada Ukrajiny (2000) Pro derzhavni sotsialni standarty ta derzhavni sotsialni harantii: Zakon Ukrainy vid 5 zhovtnia 2000 roku No 2017-III [On State Social Standards and State Social Guaran- tees]. Kyiv. Available at: http://zakon3.rada.gov.ua/laws/ show/2017-14 (accessed 20 December 2019).

7. Mantsurov I., Bondar I., Savchenko O., Dmyt- renko N., Buhaienko Ye., Levchenko O. (2010) Rehuliuvannia sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Ukrainy [Regulation of socio-economic development of Ukraine]. Kyiv. (in Ukrainian)

8. Holovach N., Bakhov I., Zgalat-Lozynska L. (2019) An innovation-driven model for management personnel development at enterprises. *Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems.* Vol. 11, 12 – Special Issue. P. 1266–1277. DOI: 10.5373/ JARDCS/V11SP12/20193335.

9. Balashov Yu.K., Koval' A.G. (2002) Motivatsiya i stimulirovaniye personala: osnovy postroyeniya sistemy stimulirovaniya [Motivation and incentives for staff: the basics of building a system of incentives]. *Kadry predpriyatiya*, no. 7. Available at: http://www.kapr.ru/articles/2002/7/444.html.

10. Gerchikov V.I. (2003) Motivatsiya, stimulirovaniye i oplata truda: ucheb.posobiye [Motivation, incentives and remuneration: a textbook]. Moscow: Izd-vo GU-VSHE, 110 p.

11. Zhosan H.V., Kyrychenko N.V. (2019) Suchasni tendentsiyi formuvannya efektyvnoyi systemy otsinky personalu na pidpryyemstvi. [Current trends in the formation of an effective system of personnel evaluation at the enterprise] Vcheni zapysky Universytetu «KROK» №1 (53), pp. 116–125. Available at: http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/issue/view/6

12. Kaplina A.I., Kyrychenko N.V. (2020) Kros-kulturni aspekty upravlinnya personalom [Cross-cultural aspects of personnel management]. Efektyvna ekonomika, no. 10. Available at: http://www.economy.nayka.com.ua.

E-mail: enn89@ukr.net

УДК 351.746.1
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.7

Караєва Н.В.
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри автоматизації проєктування
енергетичних процесів і систем,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Варава І.А.
кандидат технічних наук, доцент кафедри
автоматизації проєктування енергетичних процесів і систем,
Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

КОНТРОЛЬНІ КАРТИ ШУХАРТА В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

Обґрунтовано доцільність та методологічні положення використання контрольних карт Шухарта в завданнях державного управління економічною безпекою. За результатами кореляційного аналізу доведено, що економічне зростання є домінантною умовою досягнення соціальних цілей сталого розвитку. Ґрунтуючись на положеннях теорії сталого розвитку, фундаментом якої є синергетичні положення самоорганізації систем (зокрема, теорії хаосу), визначено теоретико-методичні основи розроблення ефективних заходів державного управління економічною безпекою. Доведено, що важливою функцією управління економічною безпекою є аналітична, що пов'язана з прогнозуванням і діагностикою стану економічної системи за рівнем безпеки (синоніми: стійкість, гомеостаз). Розглянуто основні положення теорії контрольних карт крізь призму теорій сталого розвитку і «Чорного лебедя». Для виявлення періодів «хаосу» і «порядку» (некерованого і керованого процесів управління) траєкторії розвитку економічної системи доцільним є використання комбінованої XmR-карти. Наведено приклад інтерпретації результатів побудови XmR-карти для аналізу керованості процесу забезпечення економічної безпеки України за 1990–2019 рр.

Ключові слова: *контрольні карти Шухарта, державне управління, економічна безпека, теорія сталого розвитку, теорія хаосу.*

SHEWHART'S CONTROL CHARTS IN THE STATE MANAGEMENT OF ECONOMIC SECURITY

Karaieva Nataliia, Varava Ivan
National Technical University of Ukraine
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

The low level of Ukraine's economic security indicates the imperfection of the public administration system. Correlation analysis has shown that economic growth is the dominant condition for social goals achieving of sustainable development. Therefore, the methodological basis for the development of effective measures of public administration of economic security is the provisions of the theory of sustainable development. The foundation of the sustainable development theory is the synergetic principles of self-organization of systems, in particular, the chaos theory. The turbulence of the trajectory of the country's economic system makes it susceptible to management in the context of unforeseen events («black swans») and economic crises, provoked by medium-long cycles. Today, the COVID-19 pandemic can serve as an example of the «Black Swan» event for the economic systems of the global world. Therefore, the strategic task of public administration in times of chaos should be to maintain the homeostatic balance of the economic system while simultaneously finding new alternatives (attractors) for its sustainable development. To diagnose the economic system state by the level of security (homeostasis) the threshold (permissible, stable) limits of the values of indicators are fundamental, to characterize the level of protection of national economic interests. In domestic practice, to define safety indicator thresholds are used primarily heuristic methods, which based on the expert's experience and intuition. The subjectivity inherent in heuristic methods does not exclude fundamental errors in the state diagnosis of the economic system by safety level. To prevent subjectivity, it is suggested to use Shewhart's control charts. The Shewhart's theory largely corresponds to the basic provisions of the theories of Sustainable Development and the Black Swan. To identify periods of «chaos» and «order» (an unruly and manageable management process) of the development trajectory of the socio-economic system, it is advisable to use combined XmR-chart. The article provides an example of the interpretation of the build XmR-map results for analyzing the manageability of the process of ensuring the Ukraine's economic security during 1990–2019 years.

Keywords: *Shewhart's control charts, public administration, economic security, Sustainable Development theory, chaos theory.*

Постановка проблеми. 10 березня 2021 р. уряд схвалив проєкт Стратегії економічної безпеки України на період до 2025 р. (далі – проєкт Стратегії), у якому зазначається, що «економічна безпека – це стан економіки, за якого досягаються основні національні економічні інтереси», основними з яких є «забезпечення економічної стійкості, високої конкурентоспроможності української економіки у світовому економічному середовищі та досягнення на цій основі високих стандартів якості життя населення» [1]. Також у проєкті Стратегії визначено, що одним з основних засад державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки (ЕБ) є збереження та розвиток економічної потужності країни з урахуванням цілей сталого розвитку. Іншими словами, забезпечення ЕБ є важливою передумовою досягнення цілей сталого розвитку країни. Саме тому теоретичною основою розроблення ефективних заходів державного управління ЕБ має слугувати положення теорії сталого розвитку.

Складність управлінського процесу забезпечення ЕБ в контексті сталого розвитку полягає у дуалістичності категорій «сталість» (стійкість, стабільність) і «розвиток» у межах одного часового простору. На думку М. Моїсеєва, термін «стійкість» класично розглядається «як ступень стабільності матеріальної системи, яка й є її оціночною величиною варіабельності параметрів системи або інтенсивності зовнішніх впливів, що здатні надати системі якісно нових властивостей, тобто змінити її структурно-функціональну організацію» [2, с. 124]. Учений пропонував найкраще перекладати це слово як «допустимий» або «прийнятний». На нашу думку, змістовна сутність терміна «стійкість», більш конкретизується запропонованим М. Моїсеєвим поняттям «гомеостаз». Виходячи з вищезазначених положень, безпека економічної системи (або економічна безпека) у даній роботі розглядається як певний стан економічної системи, за якого забезпечується її стійке (гомеостатичне, безпечне) функціонування і розвиток. Основним критерієм якості системи державного управління ЕБ є знаходження економічної системи у стійкому стані гомеостатичної рівноваги, коли система досягає максимуму межі своєї ефективності, найбільш продуктивного режиму економічного зростання.

Згідно з теорією сталого розвитку, фундаментом якої є синергетичні положення самоорганізації систем, зокрема теорії хаосу (нелінійної динаміки), розвиток розглядається як послідовність тривалих періодів, що відповідають стійким станам системи, які перериваються періодами біфуркації (хаосу), після чого відбувається перехід до якісно нового стійкого стану (аттрактору), вибір якого визначається флуктуаціями, тобто збурюючими діями (імпульсами), які сприяють відхиленню функціонування системи від її гомеостатичного стану в точці біфуркації. Поєднання структурно-функціональних елементів старої і нової якості створює хаос, який сприяє виведенню економічної системи на новий аттрактор розвитку або руйнації. Зміна структури економіки, а також макроекономічні пропорції у цей період значно впливають на рівень ЕБ. При цьому важливою функцією управління ЕБ є аналітична, що пов'язана з прогнозуванням і діагностикою стану економічної системи за рівнем безпеки (синоніми: стійкість, гомеостаз). Як зазначають Д. Уілер, Д. Чамберс, «контрольні карти Шухарта (ККШ) – це й є діагностичний інструмент для відповіді на питання: потрібно чи не потрібно втручатися в систему…» [3, с. 13]. Складність процесу розвитку світу і неможливість точно спрогнозувати, передбачити результат більшості реальних процесів є основною ідеєю теорії Уолтера Шухарта.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Ідея і теорія контрольних карт було представлено У. Шухартом у книзі «Статистичний метод із погляду контролю якості» (1939 р.) [4]. Подальший розвиток методології ККШ найшло відображення у роботах закордонних учених Е. Демінга [5], Д. Уілера і Д. Чамберса [3] та ін. Найбільш повний огляд основних закордонних публікацій за тематикою ККШ, починаючи з робіт самого автора і до наших днів, наведено у статті Ю.П. Адлера, О.В. Максимова і В.Л. Шпера [6]. У світовій практиці використання ККШ можливим є не лише для ефективного управління виробничими процесами, а й у сфері послуг (освіті, медицині, аналізі бізнесу тощо) [5]. У вітчизняній практиці ККШ переважно використовуються для контролю якості виробничих процесів, зокрема: для визначення розладнання технологічного процесу [7]; для контролювання ефективності електроспоживання в системах комунального водопостачання [8]; для контролювання діяльністю клініко-діагностичних лабораторій у медичних закладах [9]. Використання ККШ у дослідженнях проблем державного управління ЕБ залишається поза увагою науковців.

Постановка завдання. На основі аналізу існуючих методичних підходів дослідження проблем безпеки економічної системи обґрунтувати доцільність та методологічні положення використання ККШ у завданнях державного управління ЕБ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Траєкторії розвитку економічних систем притаманні синтез лінійного (впорядкованого) та нелінійного (хаотичного) процесів, широка амплітуда коливань прогресивної і регресивної динаміки (фази: криза, депресія, пожвавлення, піднесення), що заснована на об'єктивно існуючих циклах системи (зокрема, коротко-середньострокові цикли Дж. Китчина (3–4 роки), К. Жюгляра (7–11 років) та довгострокові цикли С. Кузнеця (15–25 років), Н. Кондратьєва (45–60 років)). Саме тому динамічно детермінований хаос не є випадковим явищем в економіці, незважаючи на властивість непередбачуваності. Нестійкість траєкторії розвитку економічних систем робить їх надзвичайно чутливими до управління в умовах економічних криз, що провокуються середньо-довгостроковими циклами, у результаті чого економічна система віддаляється від гомеостатичної рівноваги і досягає так званого порогу стійкості (точки біфуркації), за яким для неї відкривається декілька можливих аттракторів розвитку. Вибір аттрактора значною мірою залежить від попереднього стану системи і накопиченого потенціалу розвитку. При цьому кожна система має параметри, які є для неї життєво важливими і від значення яких залежить безпечне існування системи. Механізм гомеостазу системи зберігає саме ці параметри й тим самим підтримує існування самої системи. У результаті посилення зовнішніх збурень (флуктуацій) значення безпечних параметрів економічної системи починають перевищувати порогові (стійкі, критичні)

і настає момент, коли скільки завгодно мала зміна параметрів призводить до стрибкоподібного (революційного) переходу економіки до якісно іншого стану або руйнування. Тому управлінські рішення щодо забезпечення безпеки економічних систем мають прийматися на підставі аналізу динаміки їх розвитку та функціонування, які характеризуються за допомогою різних показників (індикаторів, індексів). Для діагностики стану економічної системи за рівнем безпеки (стійкості) принциповими є пороги індикаторів, що характеризують рівень захищеності національних економічних інтересів та виникнення реальних економічних загроз національній безпеці. У вітчизняній практиці для визначення граничних значень індикаторів ЕБ використовуються переважно евристичні методи, що базуються на використанні досвіду та інтуїції фахівців-експертів, зокрема метод «калібрування» Дугласа Хаббарда; аналоговий, який полягає у виборі відповідних показників граничних значень індикаторів на підставі порівняння з країнами-аналогами; законодавчий, що полягає у встановленні граничних значень індикаторів на підставі їх прямого або непрямого визначення в законодавчих актах тощо. Суб'єктивізм, що притаманний евристичним методам, не виключає принципових помилок під час діагностики стану економічної системи за рівнем безпеки. Із метою запобігання суб'єктивізму доцільним є використання статистичних методів, зокрема ККШ.

Теорія контрольних карт значною мірою кореспондується з основними положеннями теорій сталого розвитку і «Чорного лебедя». Згідно з теорією У. Шухарта, будь-які процеси схильні до варіабельності, але деякі з них мають керовану варіабельність, а деякі – некеровану. Керована варіабельність у результаті дії «випадкових» або «загальних» причин стійка в часі. За керованого процесу, використовуючи минулий досвід, ми можемо передбачити, принаймні в деяких границях, які з його варіацій можна очікувати в майбутньому [4, с. 6]. Інтерпретуючи вищезазначене, розвиток економічної системи відбувається відповідно до «принципу безперервності Візера», згідно з яким кожен наступний момент змін узгоджений із попереднім. Загальні причини варіабельності (відхилення) дають точки на ККШ, які протягом деякого періоду не виходять за контрольні границі [5, с. 147]. Коли ± 3σ границі ККШ указують на відсутність особливих причин, ми можемо діагностувати відносно стійкій процес економічного розвитку, який знаходиться у стані статистичного контролю. Із погляду теорії хаосу система, в якій стохастичність траєкторій є наслідком внутрішніх циклів, а не випадкових зовнішніх впливів, знаходиться у стані детермінованого хаосу. Якщо є точки, що виходять за верхню (Upper Control Limit – UCL) чи нижню (Lower Control Limit – LCL) контрольні границі 3σ, то процес уважається некерованим і непередбачуваним. ККШ можна використовувати у разі, якщо дані не розподілені по нормальному закону [3, с. 97].

Некерована варіабельність є наслідком не властивих процесу «невипадкових» або «особливих» причин. У контексті теорії хаосу йдеться про флуктуації, що призводять до «ефекту метелика» Едварда Лоренца, коли помах крил метелика, який символізує незначні зміни в первинному стані системи, викликають ланцюжок подій, що ведуть до великомасштабних змін аттрактора розвитку. Ці зміни відбуваються у середовищі, стан якого не відомий заздалегідь, і залежить від взаємодії значної кількості особливих, непрогнозованих подій (так званих «Чорних лебедів» Нассіма Ніколаса Талеби). Сьогодні як приклад події «Чорного лебедя» для економічних систем глобального світу може слугувати пандемія COVID-19. Некерована система стає не лише непередбачуваною, непрогнозованою, а й статистично некерованою. У цьому разі У. Шухарт пропонує якомога швидше виявити й усунути джерело зовнішнього втручання і повернути її в керований стан. Згідно з поглядами Н. Талеби, не потрібно намагатися передбачати «Чорних лебедів», а будувати стійкість до негативних наслідків і мати можливість використовувати позитивні [10, с. 10]. У контексті ЕБ, щоб протистояти особливим причинам («Чорним лебедям»), необхідно державі розробляти й упроваджувати якісно нові механізми управління безпекою економічного розвитку. Тобто стратегічним завданням державного управління в ситуації хаосу має бути утримання гомеостатичної рівноваги системи з одночасним пошуком нових альтернатив (аттрактів) її розвитку.

Сьогодні відомо більше п'ятнадцяти ККШ для різних типів задач і даних, призначення і методику побудови багатьох із них наведено у ДСТУ ISO 7870-2:2016 [11]. Для дослідження проблем державного управління ЕБ найбільш придатними є контрольні карти індивідуальних значень (X) і ковзних розмахів (mR), які використовуються для періодичних моніторингових даних і швидкого виявлення особливих причин. Доцільність використання комбінованої XmR-карти зумовлена необхідністю дослідження проблем ЕБ у динаміці на довгострокових часових інтервалах.

Одним із найважливіших показників ЕБ є валовий внутрішній продукт за паритетом купівельної спроможності (ВВП (ПКС)) на душу населення (GDP per capita, PPP (current international $)). На рис. 1 наведено комбіновану XmR-карта ВВП (ПКС) на душу населення (current international $) для України за 1990–2019 рр. (здійснено за даними [12] і допомогою пакету STATISTICA StatSoft, Inc. (2001)), аналіз даних яких дає змогу виявляти періоди «хаосу» і «порядку» (некерованого і керованого процесу управління).

Особливою причиною першого статистично некерованого, турбулентного періоду (1993–2003 рр.) було неочікуване швидкий розпад радянської системи і здобуття Україною незалежності. Держава оптимістично оголосила про якісно новий (що не завжди означає кращий) аттракт економічного розвитку у напрямі формування інститутів ринкової економіки (приватної власності, конкуренції), що передбачало у перехідний період проведення політики «шокової терапії», яка спрямована на демонтаж централізованого планування командно-адміністративної економіки і заміну його економічними інструментами регулювання (грошово-кредитними та податково-бюджетними), активну боротьбу за стійку фінансову систему (особливо боротьбу з інфляцією) через жорсткі бюджетні обмеження, швидку лібералізацію цін внутрішньої й зовнішньої торгівлі. У результаті високої резистентної здатності старої системи опору ринковим трансформаціям політика «шокової терапії» України (на відміну Польщі, Чехії) призвела до масштабного соціально-

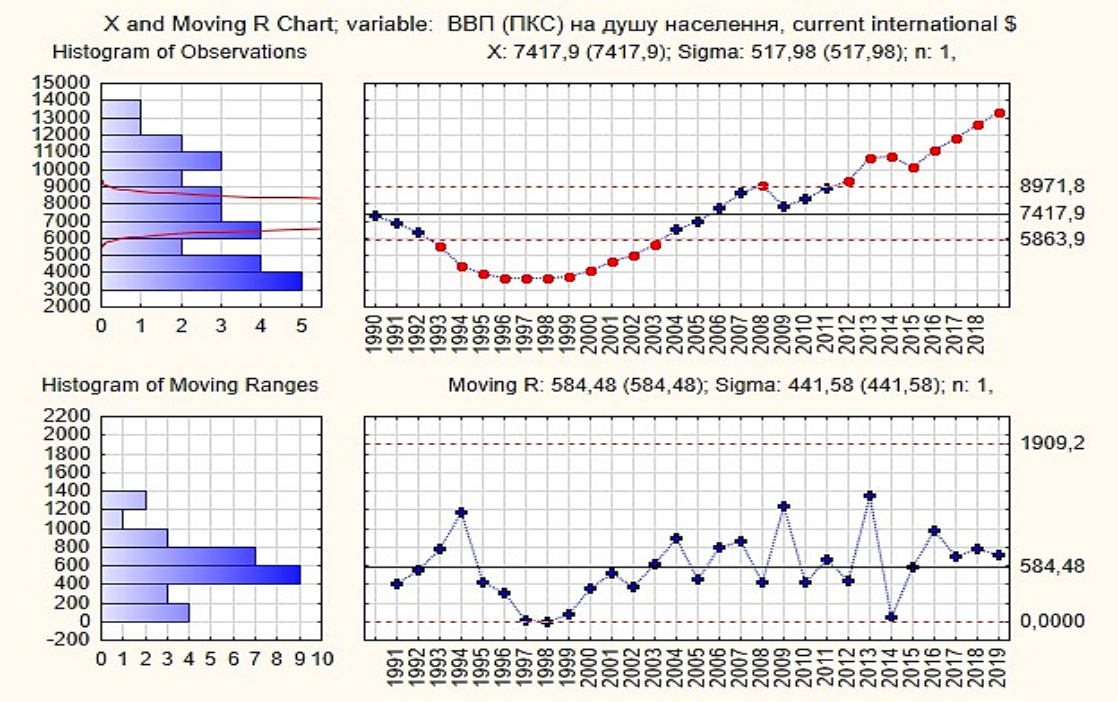

Рис. 1. Комбінована XmR-карта ВВП (ПКС) на душу населення для України за 1990–2019 рр.

економічного хаосу: галопуючої інфляції, яка у 1993 р. переросла в гіперінфляцію (індекс інфляції досягнув 10256%), масового поширення бідності та різкої диференціації доходів (коефіцієнт Джині цього періоду в середньому становив 0,47). Згідно з «принципом безперервності Візера», об'єктивними обмежувачами переходу України до нового аттрактора були диспропорції попереднього радянського розвитку, зокрема: створений і розміщений на території країни величезний воєнно-промисловий комплекс; надмірний розвиток сфери промисловості порівняно зі сферою послуг, низький потенціал підприємницької активності малого і середнього бізнесу. Саме сплеск підприємницької активності, виявлений ще Й. Шумпетером, мав сприяти переходу економіки до ринкового аттрактора розвитку. Стрімке руйнування командно-адміністративних інститутів радянської економіки без адекватного створення інститутів ринкової економіки свідчило про низьку якість державного управління ЕБ. Основою нової управлінської «еліти» стали переважно «червоні директори» промислових підприємств і колгоспів, які найкраще адаптувалися до нових умов як на мікрорівні, так і на рівні загальнодержавної політики і були не зацікавлені в повноцінної ринкової економіки з верховенством права і захистом власності. Адаптація до нового аттрактора відбувалося на тлі хаотичного процесу первинного нагромадження приватного капіталу, непрозорої приватизації багатьох об'єктів промисловості, утворення потужних фінансово-промислових груп (ФПГ), які сформувалися внаслідок установлення великими бізнес-угрупованнями контролю над певними сегментами промисловості через систему політико-адміністративного лобі. На відміну від країн Східної Європи саме ФПГ (а не малий і середній бізнес) як нові структури економічної системи, з одного боку, забезпечили подальшу стабілізацію економіки в результаті нарощування виробничих потужностей, швидкого розширення внутрішнього ринку, розквіту банківської системи, виходу на міжнародні ринки тощо, а з іншого – сприяли формуванню кримінально-олігархічної економічної моделі розвитку, для якої функціональними особливостями є злиття влади і кримінального бізнесу, значний розмір тіньової економіки і тотальної корупції.

Вихід значення індикатора ВВП (ПКС) на душу населення за верхню контрольну границю у 2008 р. пов'язана з негативним впливом наслідків світової фінансової кризи (2007 р.), яка була спровокована іпотечною кризою в Сполучених Штатах Америки. Для України наслідки світової кризи стали так званими «Чорними лебедями», що призвели до початку втрати економічної системи порогу стійкості. Неочікувані Революція гідності, анексія Криму та воєнний конфлікт на Сході України сприяли подальшому розвитку політичного і соціально-економічного хаосу, що призвело до різкого падіння рівня ВВП, негативного зовнішньоторговельного сальдо й покриття експорту імпортом, різкої девальвації гривні, зниження купівельної спроможності населення країни. Окрім того, в умовах глобалізації, коли в постіндустріальних країнах активно формуються галузі Індустрії 4.0, і подальшої інтеграції України у світове господарство послаблюється механізм забезпечення гомеостазу соціально-економічної системи, ознаками якої є: швидка деіндустріалізація і повернення до архаїчно-аграрного типу розвитку в результаті неспроможності промислового сектору країни протистояти жорсткій конкуренції світовим транснаціональним корпораціям; послаблення суверенітету країни у прийняті господарських рішень; утрата контролю над утворенням державного боргу та дерегулюванням сфери фінансової діяльності; експортно-імпортна незбалан-

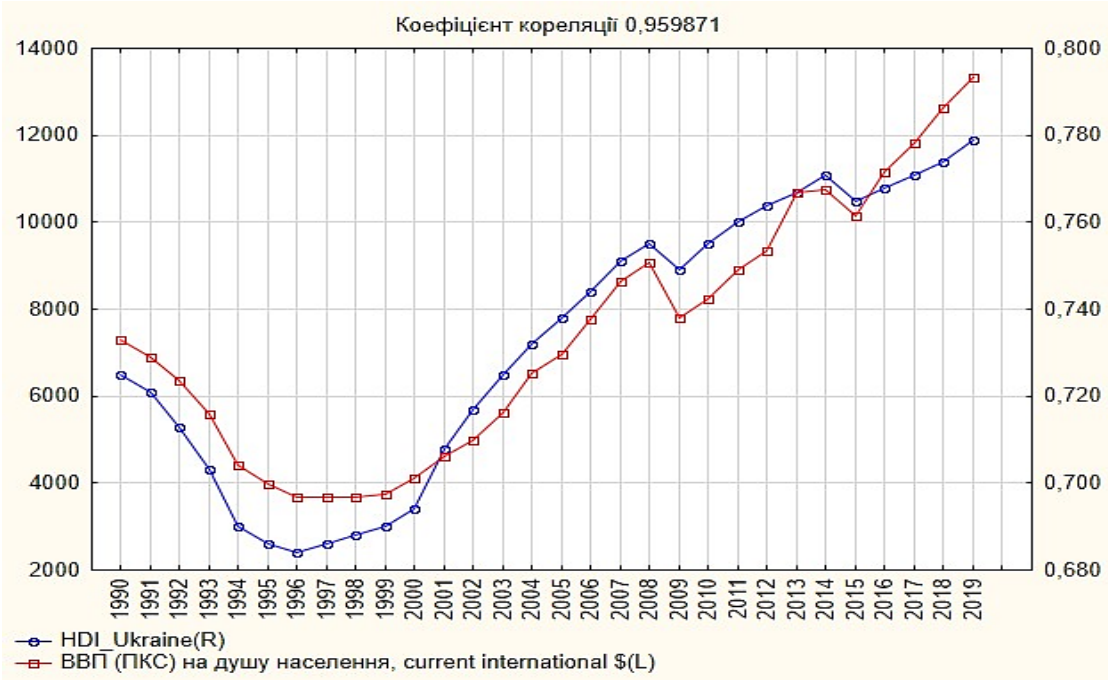

Рис. 2. Значення ВВП (ПКС) на душу населення та Індексу людського розвитку за 1990–2019 рр.

сованість; зростання імміграції економічно активного населення, стрімкий відтік інтелектуальних ресурсів за кордон тощо.

Вищенаведений аналіз даних XmR-карти свідчить про неефективність державного управління ЕБ, що кореспондується з висновками проєкту Стратегії щодо низького рівня економічної безпеки за всіма основними складниками, який є ризик-чинником прояву масштабних турбулентних явищ у розвитку економіки країни у довгостроковій перспективі. Забезпечення зростання ВВП на основі стимулювання підприємницької активності малого і середнього бізнесу, поширення конкуренції, демонополізації господарської діяльності тощо є домінантною умовою досягнення цілей сталого розвитку, зокрема людського розвитку, про що свідчить високий коефіцієнт кореляції (0,96) між індикаторами ВВП (ПКС) на душу населення та Індексом людського розвитку (Human Development Index, HDI) [13] (рис. 2).

Ураховуючи тісний кореляційний зв'язок між показниками, доцільним є використання комбінованої XmR-карти ВВП (ПКС) на душу населення під час аналізу результативності державного управління забезпечення якості життя населення і людського розвитку.

Висновки з проведеного дослідження. Визначено, що теоретичною основою розроблення ефективних заходів державного управління ЕБ має слугувати положення теорії сталого розвитку, фундаментом якої є синергетичні положення теорії хаосу. Стратегічним завданням державного управління в ситуації хаосу має бути утримання гомеостатичної рівноваги економічної системи з одночасним пошуком нових альтернатив (аттрактів) її стійкого розвитку. Турбулентність траєкторії розвитку економічних систем робить їх надзвичайно чутливими до управління в умовах виникнення непрогнозованих подій («Чорних лебедів») та економічних криз, що провокуються середньо-довгостроковими циклами. Тому управлінські рішення щодо забезпечення безпеки економічних систем мають прийматися на підставі аналізу динаміки їх розвитку та функціонування, які характеризуються за допомогою різних показників (індикаторів, індексів) та їх порогових (граничних) значень. Суб'єктивізм, що притаманний евристичним методам визначення граничних значень індикаторів ЕБ, не виключає принципових помилок під час діагностики стану економічної системи за рівнем безпеки. Із метою запобігання суб'єктивізму пропонується використовувати ККШ. Доцільність використання комбінованої XmR-карти зумовлена необхідністю дослідження проблем державного управління ЕБ у динаміці на довгострокових часових інтервалах. Перспективним напрямом є дослідження можливостей використання інших ККШ у задачах моніторингу та оцінювання рівня ЕБ.

Список використаних джерел:

1. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року. URL: http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/Стратег%20Економічн% 20безп%20до%202025%20(проект)%202021-02.pdf (дата звернення: 20.03.2021).

2. Моисеев Н.Н. Современный рационализм. Москва : МГВП КОКС, 1995. 380 с.

3. Уилер Д., Чамберс Д. Статистическое управление процессами: Оптимизация бизнеса с использованием контрольных карт Шухарта / пер. с англ. ; 2-е изд. Москва : Альпина Паблишер, 2017. 409 с.

4. Shewhart W.A. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. New York : Dover Publications, Inc, (1939, reprint 1986). 163 p.

5. Деминг У.Э. Новая экономика / пер. с англ. Т. Гуриш. Москва : Эксмо, 2006. 208 с.

6. Адлер Ю.П., Максимов О.В., Шпер В.Л. Контрольные карты Шухарта в России и за рубежом: краткий обзор современного состояния (статистические аспекты). *Стандарты и качество.* 2011. № 8. URL: https://ria-stk.ru/upload/image/stq/2011/N8/082011-1.pdf (дата звернення: 20.03.2021).

7. Рековец Н.А. Можливості використання контрольних карт для визначення розладнання процесу. *Системи обробки інформації.* 2010. № 2(83). С. 206–210.

8. Розен В.П., Давиденко Л.В., Давиденко В.А. Використання контрольних карт Шухарта для контролювання ефективності електроспоживання в системах комунального водопостачання. *Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського.* 2012. № 1(72). Ч. 1. С. 31–35.

9. Рамазанова-Стьопкіна О.А., Мокійчук В.М. Метрологічні аспекти діяльності медичних лабораторій у рамках стандарту ДСТУ EN ISO 15189:2015. *Український метрологічний журнал.* 2016. № 1. С. 53–55.

10. Талеб Н.Н. Черный лебедь. Под знаком непредсказуемости / пер. с англ. под ред. М. Тюнькиной. Москва : КоЛибри, 2010. 528 с.

11. ДСТУ ISO 7870-2:2016 Статистичний контроль. Карти контрольні. Частина 2. Карти Шухарта (ISO 7870-2:2013, IDT). URL: https://budstandart.ua/normativ-document.html?id_doc=65875&minregion=852 (дата звернення: 20.03.2021).

12. GDP per capita, PPP (current international $). The World Bank. URL: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=UA&view=chart (дата звернення: 25.02.2021).

13. Human Development Data Center. URL: http://hdr.undp.org/en/data (дата звернення: 25.02.2021).

References:

1. Stratehiia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy na period do 2025 roku (2021) [Economic Security Strategy of Ukraine till 2025]. Available at: http://kyiv-heritage.com/sites/default/files/Стратег%20Економічн% 20безп%20до%202025%20(проект)%202021-02.pdf (accessed 20 March 2021). (in Ukrainian)

2. Moiseev N.N. (1995) Sovremennyi ratsionalizm [Modern rationalism]. Izdatelstvo MGVP KOKS. (in Russian)

3. Uiler D., CHambers D. (2017) Statisticheskoe upravlenie protsessami: Optimizatsiia biznesa s ispolzovaniem kontrolnykh kart SHukharta [Statistical process management: Business optimization using Shewhart's control charts] / per. s angl., 2-e izd. Moskow: Alpina Pablisher. (in Russian)

4. Shewhart W.A. Statistical Method from the Viewpoint of Quality Control. New York: Dover Publications, Inc, (1939, reprint 1986). 163 p.

5. Deming U.E. (2006) Novaia ekonomika [New economy] / per. s angl. T. Gurish. Moskow: Eksmo. (in Russian)

6. Adler IU.P., Maksimov O.V., SHper V.L. (2011) Kontrolnye karty SHukharta v Rossii i za rubezhom kratkii obzor sovremennogo sostoianiia (statisticheskie aspekty) [Shewhart's control charts in Russia and abroad: a brief overview of the current state (statistical aspects)]. *Standarty i kachestvo,* no. 8. Available at: https://ria-stk.ru/upload/image/stq/2011/N8/082011-1.pdf (accessed 20 March 2021). (in Russian)

7. Rekovets N.A. (2010) Mozhlyvosti vykorystannia kontrolnykh kart dlia vyznachennia rozladnannia protsesu [Possibilities of using control charts to determine the process disorder]. *Systemy obrobky informatsii,* no. 2(83), pp. 206–210. (in Ukrainian)

8. Rozen V.P., Davydenko L.V., Davydenko V.A. (2012) Vykorystannia kontrolnykh kart Shukharta dlia kontroliuvannia efektyvnosti elektrospozhyvannia v systemakh komunalnoho vodopostachannia [Using of Shewhart's control charts to control the efficiency of electricity consumption in municipal water supply systems]. *Visnyk KrNU imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, no. 1 (72), chastyna 1, pp. 31–35. (in Ukrainian)

9. Ramazanova-Stopkina O.A., Mokiichuk V.M. (2016) Metrolohichni aspekty diialnosti medychnykh laboratorii u ramkakh standartu DSTU EN ISO 15189:2015 [Metrological aspects of medical laboratories within the standard DSTU EN ISO 15189: 2015]. *Ukrainskyi metrolohichnyi zhurnal,* no. 1, pp. 53–55. (in Ukrainian)

10. Taleb N.N. (2010) CHernyi lebed: Pod znakom nepredskazuemosti [Black Swan: Under the sign of unpredictability] / per. s angl., pod red. M. Tiunkinoi. Moskow: KoLibri. (in Russian)

11. DSTU ISO 7870-2:2016 Statystychnyi kontrol. Karty kontrolni. Chastyna 2. Karty Shukharta (ISO 7870-2:2013, IDT) [DSTU ISO 7870-2: 2016 Statistical control. Control cards. Part 2. Shewhart's charts (ISO 7870-2:2013, IDT)]. Available at: https://budstandart.ua/normativ-document.html?id_doc=65875&minregion=852 (accessed 25 February 2021). (in Ukrainian)

12. GDP per capita, PPP (current international $) / The World Bank. Available at: https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=UA&view=chart (accessed 25 February 2021).

13. Human Development Data Center. Available at: http://hdr.undp.org/en/data (accessed 25 February 2021).

E-mail: nv_karaeva@ukr.net

УДК 351.824.11:339.13(477)
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.8

Клепанчук О.І.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансового менеджменту,
Львівський національний університет імені Івана Франка

ІНСТИТУЦІЙНІ ПРІОРИТЕТИ СТРУКТУРНОГО ТРАНСФОРМУВАННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО РИНКУ УКРАЇНИ

У статті визначено пріоритетні напрями структурного трансформування енергетичного ринку України, проведено секторальний аналіз видобутку і споживання джерел енергії. Виявлено, що державна монополія негативно позначається на виробництві, передачі, постачанні та розподілі енергетичних ресурсів, та показано, що недостатня забезпеченість ринку вітчизняними енергоресурсами зумовлена недоліками інвестування, низьким рівнем технологічного переоснащення, недоліками ціноутворення. Перешкодами для розвитку ринку є зарегульованість, монополізація генерації та розподілу ресурсів, корупційні ризики. Відзначено несистемність структурних перетворень, відсутність джерел фінансування та законодавчі прогалини, що негативно позначається на конкурентоспроможності вітчизняних операторів ринку. Виявлено потребу в інституційному забезпеченні умов добросовісної конкуренції, лібералізації ціноутворення, зростанні енергоефективності і забезпеченні безпеки енергопостачання.

Ключові слова: *внутрішній ринок, енергетичні ресурси, законодавство, інвестиції, енергоефективність, конкурентоспроможність.*

INSTITUTIONAL PRIORITIES OF STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE ENERGY MARKET OF UKRAINE

Klepanchuk Olga
Ivan Franko National University of Lviv

In the study devoted to the identification of priority areas for structural transformation of the energy market of Ukraine, a sectoral analysis of production and consumption of energy sources was conducted. It is substantiated that the development of the domestic energy market of Ukraine is characterized by significant sectoral inequality. It is noted that the demand and supply of energy in 2014–2019 decreased, mainly due to the reduction of production and consumption of fossil fuels. It was found that the state monopoly in most energy market sectors has a negative impact on the production, transmission, supply and distribution of energy resources. Total energy production decreased, mostly due to decarbonization, while non-energy consumption of fossil fuels increased. It is shown that the satisfaction of market needs in energy resources of domestic production is insufficient due to insufficient investment, low level of technological re-equipment, lack of pricing, loss of human resources and significant market opacity. There is a high probability of insufficient supply of energy resources, which could lead to a crisis in the domestic market for energy consumption. The main obstacles to the effective development of the energy market are over-regulation, significant monopolization of generation, supply and distribution of resources. The rapid technological renewal of enterprises in the industry is affecting the rapid change in the structure of their costs, which highlights the corruption risks associated with government subsidies. Insufficient substantiation and unsystematic structural transformations of the industry, lack of funding sources and legislative gaps were noted, which negatively affects the competitiveness of domestic market operators. There is an urgent need for institutional provision of conditions of fair competition, liberalization of pricing, growth of energy efficiency and security of energy supply, the issue of Ukraine's accession to the Fourth EU Energy Package is acute. The target of market stabilization is to reduce the gap in the balance of supply with the simultaneous growth of the share of domestic production, which will improve Ukraine's foreign trade balance, increase contributions to the budgets of various levels and create new jobs.

Keywords: *internal market, energy resources, legislation, investments, energy efficiency, competitiveness.*

Постановка проблеми. Розвиток внутрішнього енергетичного ринку є визначальним для інтенсивного соціально-економічного розвитку України і забезпечення зростання добробуту населення. Внутрішній енергетичний ринок забезпечує комплекс взаємовідносин між його суб'єктами щодо виробництва, реалізації та споживання основних видів енергоносіїв (електричної та теплової енергії, природного газу, паливних матеріалів), сировинних ресурсів (вугілля, продуктів нафто- і газопереробки) для металургійної та хімічної промисловості. Незважаючи на систематичні інституційні заходи з підвищення енергоефективності української економіки, у розвитку внутрішнього енергетичного ринку донині залишаються системні проблеми, пов'язані з надмірним регулюванням ринку, що спричиняє викривлення ринкових механізмів, зокрема недостатньою лібералізацією ціноутворення (на газовому та електроенергетичному ринках) і субсидіюванням, які призводять до відставання тарифів від ринкових цін, що негативно позначається на ефективності його функціонування. Усе це актуалізує питання виявлення пріоритетних напрямів структурного трансформування внутрішнього енергетичного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Попри значний суспільний резонанс проблем інституційного трансформування енергетичного сектору вітчизняної економіки науковці доволі обмежено досліджують дану проблематику. Вагомі напрацювання щодо аналізу проблем та суперечностей реалізації державної енергетичної політики України в сучасних умовах представив С. Москалюк, який дійшов висновку про відсутність на державному рівні скоординованих дій, які стосуються визначення та реалізації перспективних завдань її реформування [5]. І. Вакуленко та Т. Васильєва прицільно досліджували питання формування цін на природний газ на українському та світовому енергетичному ринках [1]. Автори обґрунтували роль енергетичного ринку як драйвера економічного розвитку за рахунок формування інноваційного та конкурентного середовища та визначили нормативно-правову базу його регулювання відповідно до стратегічних економічних та екологічних цілей держави. Г. Гапоненко та Л. Куликовська розглядали перспективи співпраці Європейського Союзу та України в умовах глобалізації, наголошуючи на можливостях використання досвіду ЄС у створенні стабільного енергетичного ринку [2]. С. Денисюк запропонував основи енергетичного переходу економіки на відновлювані джерела енергії відповідно до положень енергетичних пакетів [3]. Однак наведені дослідження здебільшого стосуються теоретичних аспектів розвитку та вдосконалення окремих сегментів енергетичного сектору української економіки і не надають системного опису наявних структурних проблем енергетичного ринку.

Постановка завдання. Загальною метою дослідження є виявлення пріоритетних напрямів структурного трансформування енергетичного ринку України. Відповідно, завдання, що витікають з поставленої мети, охоплюють секторальний аналіз видобутку і споживання джерел енергії на внутрішньому ринку, виявлення основних перешкод для ефективного функціонування та означення пріоритетів інституційного забезпечення розвитку енергетичного ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основними операторами українського енергетичного ринку є державні підприємства «Нафтогаз» (видобування, очищення, транспортування нафти та природного газу), «Укргідроенерго» (гідроелектростанції), «Енергоатом» (атомна електроенергетика), «Укренерго» (системи передачі електроенергії). Ураховуючи, що державні підприємства залишаються монополістами у більшості ринкових секторів енергетики, це негативно позначається на виробництві, передачі, постачанні та розподілі енергетичних ресурсів у межах внутрішнього ринку (табл. 1).

Як видно з аналізу наведених даних, загальне виробництво енергії на внутрішньому енергетичному ринку України у 2014–2019 рр. скоротилося на 21,8% (16,8 млн т нафтового еквівалента), найбільше за рахунок скорочення видобутку вугілля і торфу. Частка вугільного сектору в загальному виробництві енергоресурсів знизилася із 41,5% у 2014 р. до 23,4% у 2019 р. Декарбонізація може вважатися позитивним чинником розвитку енергетичного ринку з огляду на відкриття можливостей для запобігання змінам клімату, особливо враховуючи ратифікацію Україною Паризької угоди [7], що суттєво впливає на формування балансу вітчизняних енергогенеруючих потужностей. Україна стала дев'ятою країною світу, яка подала до Секретаріату Рамкової конвенції ООН про зміну клімату Стратегію низьковуглецевого розвитку України до 2050 р., визначивши траєкторію економічного зростання з урахуванням цілей державної політики зі скорочення викидів і збільшення поглинання парникових газів [10]. Водночас більшою мірою процеси декарбонізації варто пов'язувати з негативними чинниками непереборної дії, а саме частковою окупацією РФ окремих регіонів Донецької і Луганської областей. Аналізуючи споживання різних видів енергії за секторами внутрішнього

Таблиця 1

Виробництво первинної енергії за видами на внутрішньому ринку України (тис т нафтового еквівалента)

Сектор енергетичного ринку	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2014, %
Вугілля й торфу	31891	17423	22869	13696	14556	14089	44,18
Ланцюгові темпи змін, %		54,63	131,26	59,89	106,28	96,79	X
Нафти і нафтопродуктів	2817	2618	2304	2208	2341	2478	87,97
Ланцюгові темпи змін, %		92,94	88,01	95,83	106,02	105,85	X
Природного газу	15022	14814	15175	15472	16487	16318	108,63
Ланцюгові темпи змін, %		98,62	102,44	101,96	106,56	98,97	X
Атомної енергії	23191	22985	21244	22449	22145	21771	93,88
Ланцюгові темпи змін, %		99,11	92,43	105,67	98,65	98,31	X
Гідроелектроенергії	729	464	660	769	897	560	76,82
Ланцюгові темпи змін, %		63,65	142,24	116,52	116,64	62,43	X
Вітрової, сонячної енергії	134	134	124	149	197	426	317,91
Ланцюгові темпи змін, %		100,00	92,54	120,16	132,21	216,24	X
Біопалива	2399	2606	3348	3575	3726	3786	157,82
Ланцюгові темпи змін, %		108,63	128,47	106,78	104,22	101,61	X
Теплоенергії	745	571	599	546	534	667	89,53
Ланцюгові темпи змін, %		76,64	104,90	91,15	97,80	124,91	X
Усього на ринку	76928	61614	66323	58863	60883	60095	78,12
Ланцюгові темпи змін, %		80,09	107,64	88,75	103,43	98,71	X

Джерело: розраховано за даними [4]

ринку України, доходимо висновку про значне зростання неенергетичного споживання викопних видів палива (табл. 2).

Загалом обсяги споживання вугілля на внутрішньому ринку України характеризуються стабільно негативною динамікою. Незважаючи на російську окупацію АР Крим та військовий конфлікт на Донбасі, для задоволення попиту в 2014–2016 рр. відбувалося постачання цього виду палива з непідконтрольних територій, однак у 2017 р. залізничне вантажне сполучення з окремими регіонами у зоні АТО було заблоковане, що спричинило значний дефіцит енергетичних ресурсів і відповідних інституційних дій для диверсифікації імпортних поставок (часткове заміщення російського вугілля на вугілля зі США, Канади, Австралії, Польщі). Тоді ж було прийнято рішення про застосування ціноутворювальної формули «Роттердам плюс», згідно з якою оптова ціна в Україні визначалася як сума середньорічної ринкової ціни в портах Амстердаму і Роттердаму та вартості його постачання в Україну.

Забезпеченість потреб ринку в енергоресурсах вітчизняного виробництва є недостатньою. Незадовільний баланс (із тенденцією до погіршення) забезпечення вуглецевими ресурсами зумовлений тривалою взаємодією чинників об'єктивного (складні умови процесів видобутку, недостатність інвестування, низький рівень технологічного переоснащення, недоліки ціноутворення, втрата кадрового потенціалу, непрозорість ринку) і суб'єктивного (недостатньо обґрунтовані несистемні структурні перетворення вугільної галузі, відсутність реальних джерел фінансування необхідної реструктуризації, законодавчі прогалини) характеру (табл. 3).

Значною проблемою розвитку вітчизняного ринку нафтопродуктів є його надмірна прогресуюча залежність від імпорту, що становить загрозу для енергетичної безпеки України. Так, понад 46% потреби забезпечується за рахунок білоруських нафтопереробних заводів, а ринок дизельного пального взагалі майже повністю поділений між білоруськими (41% загаль-

Таблиця 2

Розподіл споживання енергії на внутрішньому ринку України

Сектор енергетичного ринку	Сектор споживачів	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2014, %
Вугілля й торфу (тис т нафтового еквівалента)	Власне споживання	1019	908	964	490	640	637	62,51
	Промисловість	8408	5569	5377	4371	5101	5127	60,98
	Транспорт	7	4	6	5	5	5	71,43
	Інші споживачі	371	379	439	377	774	318	85,71
	Неенергетичне використання	395	349	485	528	531	509	128,86
Разом		10200	7209	7271	5771	7051	6596	64,67
Ланцюгові темпи змін, %			70,68	100,86	79,37	122,18	93,55	X
Нафти та нафтопродуктів (тис т нафтового еквівалента)	Власне споживання	560	121	53	59	53	69	12,32
	Промисловість	921	814	176	374	445	521	56,57
	Транспорт	7312	6554	7139	7356	7394	7868	107,60
	Інші споживачі	1461	1408	1679	1345	1361	1428	97,74
	Неенергетичне використання	455	687	642	819	1230	805	176,92
Разом		10709	9584	9689	9953	10483	10691	99,83
Ланцюгові темпи змін, %			89,49	101,10	102,72	105,33	101,98	X
Природного газу (тис т нафтового еквівалента)	Власне споживання	961	957	897	959	947	709	73,78
	Промисловість	3324	2762	2482	2627	2927	2717	81,74
	Транспорт	2273	1572	1399	1612	1455	1536	67,58
	Інші споживачі	12708	9406	10009	9564	9677	7744	60,94
	Неенергетичне використання	2650	2281	1784	1168	884	1482	55,92
Разом		21916	16978	16571	15930	15890	14188	64,74
Ланцюгові темпи змін, %			77,47	97,60	96,13	99,75	89,29	X
Електро-енергії (ГВт·год)	Власне споживання	20979	20067	20501	16707	18133	16973	80,90
	Промисловість	54401	49963	49941	50235	51727	48592	89,32
	Транспорт	8072	6807	6796	7044	6955	6603	81,80
	Інші споживачі	65914	62219	60703	60087	59975	61494	93,29
Разом		149366	139056	137941	134073	136790	133662	89,49
Ланцюгові темпи змін, %			93,10	99,20	97,20	102,03	97,71	X
Теплоенер-гії (ТДж)	Власне споживання	26540	25085	55787	43231	46695	37540	141,45
	Промисловість	133675	120622	107830	140464	148285	146928	109,91
	Інші споживачі	240404	194589	235941	187765	166699	153655	63,92
Разом		400619	340296	399558	371460	361679	338123	84,40
Ланцюгові темпи змін, %			84,94	117,41	92,97	97,37	93,49	X

Джерело: розраховано за даними [4]

Таблиця 3

Структурний баланс забезпеченості потреб внутрішнього ринку України у вітчизняних енергоресурсах (%)

Сектор енергетичного ринку	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2019/2014, в.п.
Вугілля й торфу	89,6	63,7	70,5	53,2	51,9	54,8	61,16
Ланцюгові темпи змін, в.п.		71,09	110,68	75,46	97,56	105,59	X
Нафти і нафтопродуктів	92,6	91,8	82,1	65,9	64,4	65,5	70,73
Ланцюгові темпи змін, в.п.		99,14	89,43	80,27	97,72	101,71	X
Природного газу	45	56,9	59,3	63	64,3	69,8	155,11
Ланцюгові темпи змін, в.п.		126,44	104,22	106,24	102,06	108,55	X
Електроенергії	122,4	117,7	119,3	116,4	116,9	115,3	94,20
Ланцюгові темпи змін, в.п.		96,16	101,36	97,57	100,43	98,63	X

Джерело: розраховано за даними [4]

ного споживання) та російськими (45% загального споживання) виробниками. Непомірно високою стабільно залишається частка імпорту скрапленого газу (75% загального споживання). Відсутність чіткої позитивної динаміки змін і системної державної підтримки унеможливлює конкурентоспроможність вітчизняних суб'єктів у галузі нафтопереробки. У результаті готові нафтопродукти імпортного походження на внутрішньому ринку України є більш конкурентними. Більше того, сьогодні на цьому ринку повноцінно функціонує лише одне українське підприємство – Кременчуцький нафтопереробний завод. Отже, існує висока ймовірність недостатності постачання, що може призвести до кризи внутрішнього ринку споживання нафтопродуктів. Значну проблему для функціонування вітчизняного ринку нафтопродуктів становить бурхливий розвиток сегменту нелегальної переробки нафти, що призводить до його насичення контрафактною продукцією низької якості. Окреслена проблема перманентно вирішується шляхом інституційного недопущення реалізації на ринку відповідних нафтопродуктів та залучення правоохоронних органів для припинення діяльності нелегальних нафтовиробників. Цільовим орієнтиром стабілізації ринку є скорочення розриву балансу забезпечення потреб з одночасним зростанням частки нафтопродуктів вітчизняного виробництва, що дасть змогу знизити загрози залежності від імпорту, завантажити нафтотранспортну систему і поліпшити зовнішньоторговельний баланс України, збільшити відрахування до бюджетів різних рівнів, а також створити нові робочі місця.

Ринок природного газу демонструє позитивну динаміку забезпеченості потреб (зростання в півтора рази за період 2014–2019 рр.), однак баланс залишається стабільно негативним (лише 69,8% реальних потреб були забезпеченими у 2019 р.). Про намагання повністю забезпечити потреби внутрішнього ринку газом українського видобутку з мінливим успіхом йшлося практично всі роки незалежності України. Зокрема, в Енергетичній стратегії країни планувалося реалізувати цю мету в період 2016–2020 рр. Натомість проведений нами аналіз свідчить, що навіть значне (35,2% з 2014 р.) зниження споживання газу на внутрішньому ринку все одно не забезпечує досягнення балансу, адже у 2019 р. пропозиція газу українського видобутку на ринку становила близько 20 млрд м^3, а попит – майже 30 млрд м^3. Слід зазначити, що більшість вітчизняних газових родовищ експлуатується ще з радянських часів, які на 75–85% виснажені, що знижує їхні характеристики. Зокрема, АТ «Укргазвидобування» (власник – НАК «Нафтогаз України»), експлуатуючи понад 2,5 тис свердловин, у 2019 р. зменшило видобуток газу на 3,9% порівняно з попереднім роком. Разом із тим результати проведених в останні роки геологічних розвідок компанії свідчать про наявність значного ресурсного потенціалу (близько 1,3 трлн м^3 газу) надр України, однак розроблення потенційних родовищ потребує багатомільярдних інвестицій. Першість тут належить представникам приватного бізнесу, які в 2019 р. спромоглися наростити обсяги видобування газу до 4,6 млрд м^3, що становить близько 20% річного вітчизняного видобутку.

У 2020 р. було прийнято законодавчу ініціативу щодо створення ліквідного газового ринку в Україні [6], завдяки якій оператори газотранспортних систем отримали можливість щоденної закупівлі газу на біржах для потреб балансування системи. Розвиток біржової торгівлі газом дає змогу формувати на внутрішньому ринку України власний індекс ціни на газ, замінивши ним значну кількість існуючих на ринку не завжди прозорих і коректних формул.

Аналіз структури балансу забезпеченості потреб внутрішнього ринку України в електроенергії свідчить про стабільний несуттєвий надлишок генерації на ринку (рис. 1).

Загалом ринок електроенергії займає особливе місце в системі енергопостачання внутрішнього ринку України. Ще у перші роки незалежності України було започатковано створення повністю регульованого державою оптового ринку електроенергії, основним принципом якого стала диференціація функцій генерації, постачання і розподілу між основними операторами. Разом із тим модель ринку включала мережу обленерго, які у своїй діяльності інтегрували функцію передачі та розподілу електроенергії кінцевому споживачу. Під час реформування ринку в 2000 р. як стратегічну модель розвитку було вибрано регульовану державою систему «єдиного покупця». Єдиним покупцем виступало спеціально створене ДП «Енергоринок», тарифи (зі значною різницею для промислових і побутових споживачів) установлювалися Національною комісією регулювання електроенергетики України, яку згодом було трансформовано у Національну комісію державного регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП).

До набуття у 2017 р. чинності Закону України «Про ринок електричної електроенергії» [8] Об'єднана енергетична система України була ядром внутрішнього ринку електроенергетики, поєднуючи системоутворю-

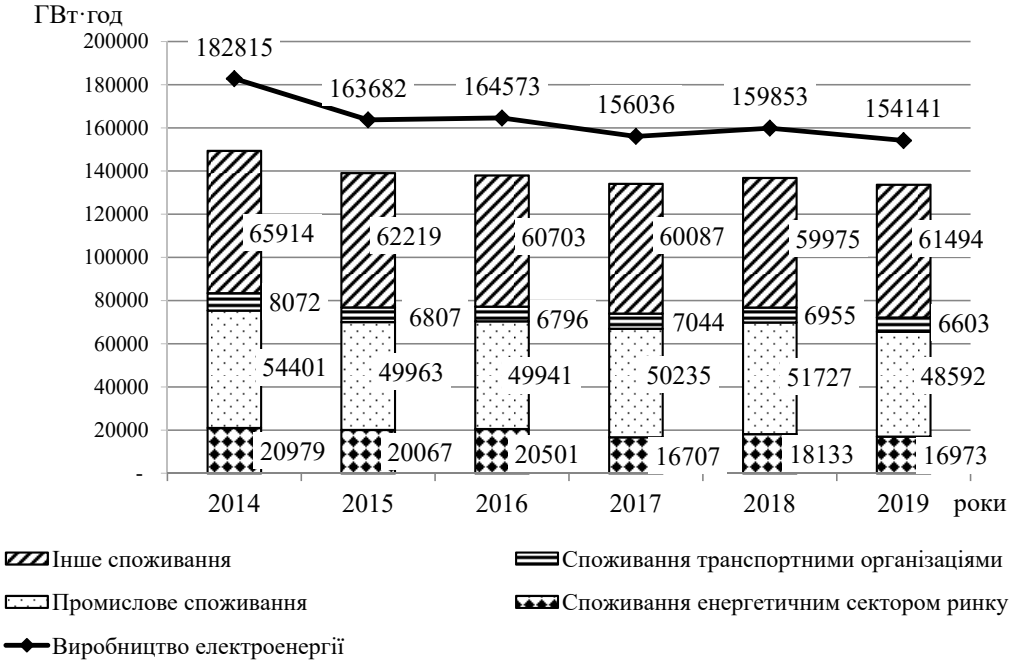

Рис. 1. Структурна динаміка виробництва і споживання електроенергії на внутрішньому ринку України

Джерело: розраховано за даними [4]

ючі енергогенеруючі потужності та магістральні розподільчі мережі. У межах системи оперативно-технологічне управління, адміністрування комерційного обліку та розрахунків на ринку централізовано здійснюється ПрАТ «НЕК «Укренерго» (до реорганізації 2019 р. – ДП «НЕК «Укренерго») зі 100% акцій у власності держави, що належить до сфери управління Міністерства фінансів України. Після 1 липня 2019 р. на ПрАТ «НЕК «Укренерго» були покладені функції зі здійснення заходів погашення кредиторської та дебіторської заборгованості, що утворилася на оптовому ринку.

У 2019 р. роздрібний ринок електроенергії було представлено 204 постачальниками, 171 з яких здійснював діяльність за нерегульованими тарифами. Постачальники за регульованим тарифом провадили діяльність території, визначеній відповідною ліцензією Нерегульовані постачальники закуповували електроенергію на оптовому ринку або у незалежних дрібних виробників і на конкурентних засадах здійснювали її продаж непобутовим споживачам на внутрішньому ринку України. Оптова регульована ціна на ринку електроенергії визначається як сума середньозваженої вартості закупівлі електроенергії від усіх виробників, витрат на диспетчеризацію та утримання магістральних і міждержавних електромереж та додаткових витрат (цільова надбавка до тарифу на теплову та електричну енергію, компенсація пільгових тарифів для окремих категорій споживачів тощо). НКРЕКП здійснює як ліцензування діяльності з генерації електроенергії, так і встановлення тарифів за методом «витрати плюс», запроваджуючи для виробників обмеження максимальної ціни для компонентів включно з витратами на паливо. У результаті рівень регульованої ціни залежить від динаміки цін на первинні енергоносії (ядерне паливо, вугілля, природний газ), сезонних змін у структурі виробництва електроенергії, рівня дотацій.

На оновленому ринку електроенергії функції виробництва і постачання електроенергії поділені між державним і приватним бізнесом. Більшість приватних підприємств сектору утворено на основі раніше існуючих електрогенеруючих компаній або дочірніх підприємств міжнародних консорціумів.

Істотною перешкодою для ефективного функціонування внутрішнього енергетичного ринку України є корупція. Національним антикорупційним бюро України систематично проводяться розслідування можливих зловживань і маніпулювань під час тарифоутворення. Проблема корупції посилюється через технічну складність реформування енергетичного ринку. На жаль, учасники ринку за умови недосконалості інституційної підтримки можуть впливати на окремі параметри і правила функціонування ринку, отримувати невиправдані рентні надходження. Стрімке технологічне оновлення підприємств галузі впливає на швидку зміну структури їх витрат, що актуалізує корупційні ризики, пов'язані з державною підтримкою і субсидуванням.

Ще одним вагомим негативним чинником розвитку внутрішнього енергетичного ринку України є недобросовісна конкуренція. Антимонопольний комітет України здійснює заходи із забезпечення конкуренції в господарській діяльності і публічних закупівлях в енергетичному секторі. Зокрема, слід відзначити співпрацю Антимонопольного комітету з Міністерством енергетики та вугільної промисловості України, НКРЕКП, іншими інституціями під час розроблення нормативно-правових актів, проведення розслідувань антиконкурентної поведінки операторів ринку.

Для усунення перешкод вільному розвитку енергетичного ринку Україна прийняла певні зобов'язання щодо виконання вимог Третього енергетичного пакета ЄС (пакет законів щодо внутрішнього ринку газу

та електроенергії у країнах – членах Європейського Союзу), які знайшли відображення в Енергетичній стратегії [9]. Зазначимо, що основною метою Третього енергопакету було створення в межах ЄС єдиного конкурентного ринку енергоресурсів. Відповідно, заходи щодо втілення основних його імперативів у внутрішній ринок України мають на меті збільшення ефективності та конкурентоспроможності енергетичного ринку, лібералізацію ціноутворення, підвищення стандартів обслуговування і забезпечення безпеки енергопостачання. У відповідне законодавство були імплементовані директиви і регламенти Європейського Парламенту щодо спільних правил для внутрішнього ринку електроенергії, умов доступу до мережі для транскордонних перетоків електроенергії, забезпечення надійності постачання електроенергії та інвестування в інфраструктуру [8], надання та оприлюднення даних на ринках електроенергії. Сьогодні для забезпечення ефективного розвитку внутрішнього енергетичного ринку гостро стоїть питання приєднання України до Четвертого енергетичного пакета ЄС «Чиста енергія для всіх європейців», основними цілями якого є преференційний розвиток чистих і відновлюваних джерел енергії і зростання енергоефективності.

Висновки з проведеного дослідження. Розвиток внутрішнього енергетичного ринку України характеризується значною секторальною нерівномірністю. Попит і пропозиція енергії у 2014–2019 рр. зменшилися, здебільшого за рахунок скорочення видобутку і споживання викопного палива. Водночас на ринку спостерігається посилення позицій низьковуглецевих джерел енергії, зокрема спостерігається стабільний несуттєвий надлишок генерації електроенергії, зростання енергетики з використанням відновлювальних джерел генерації. Значну роль у кінцевому споживанні енергії відіграє природний газ, більша частина якого використовується побутовими споживачами, а решта споживається промисловими споживачами для подальшого виробництва. Основними проблемами і перешкодами для ефективного розвитку внутрішнього енергетичного ринку є надмірна зарегульованість, значна монополізація генерації, постачання та розподілу енергетичних ресурсів, високі корупційні ризики. Існує гостра потреба в інституційному забезпеченні умов добросовісної конкуренції, лібералізації ціноутворення, підвищенні стандартів обслуговування, зростанні енергоефективності і забезпеченні безпеки енергопостачання.

Список використаних джерел:

1. Вакуленко І.А., Васильєва Т.А. Ціноутворення на ринку природного газу України в умовах енергетичної інтеграції України та ЄС. *Вісник Сумського державного університету.* 2020. № 3. С. 40–44. URL: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-04.

2. Гапоненко Г.І., Куликовська Д.Н. Перспективи конвергенції вітчизняного та європейського енергетичних ринків у контексті євроінтеграції України. *Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*. 2019. № 9. С. 11–17.

3. Денисюк С.П. Енергетичний перехід – вимоги якісних змін у розвитку енергетики. *Енергетика: економіка, технології, екологія.* 2019. № 1. С. 7–28. URL: https://doi.org/10.20535/1813-5420.1.2019.182171.

4. Енергетичний баланс України за 2014–2019 рр. / Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 12.05.2021).

5. Москалюк С.В. Сучасні проблеми та суперечності реалізації державної енергетичної політики України. *Public Administration and Local Government.* 2019. Vol. 4(43). P. 60–65.

6. Про внесення змін до статті 3 Закону України «Про публічні закупівлі» щодо закупівлі природного газу : Закон України № 1021-IX від 02.12.2020 / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1021-IX#Text (дата звернення: 12.05.2021).

7. Про ратифікацію Паризької угоди : Закон України № 1469-VIII від 14.07.2016 / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#n2 (дата звернення: 12.05.2021).

8. Про ринок електричної енергії : Закон України № 2019-VIII від 13.04.2017 / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text (дата звернення: 12.05.2021).

9. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» : Розпорядження № 605-р від 18.08.2017 / Кабінет Міністрів України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text (дата звернення: 12.05.2021).

10. Стратегія низьковуглецевого розвитку України до 2050 року / Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. URL: https://mepr.gov.ua/news/31815.html (дата звернення: 12.05.2021).

References:

1. Vakulenko I.A., Vasylieva T.A. (2020) Tsinoutvorennia na rynku pryrodnoho hazu Ukrainy v umovakh enerhetychnoi intehratsii Ukrainy ta YeS [Pricing in the natural gas market of Ukraine in terms of energy integration of Ukraine and the EU]. *Bulletin of Sumy State University,* vol. 3, pp. 40–44. DOI: https://doi.org/10.21272/1817-9215.2020.3-04.

2. Haponenko H.I., Kulykovska D.N. (2019) Perspektyvy konverhentsii vitchyznianoho ta yevropeiskoho enerhetychnykh rynkiv v konteksti yevrointehratsii Ukrainy [Prospects for convergence of domestic and European energy markets in the context of Ukraine's European integration]. *Bulletin of Kharkiv National University named after VN Karazin*, vol. 9, pp. 11–17.

3. Denysiuk S.P. (2019) Enerhetychnyi perekhid – vymohy yakisnykh zmin u rozvytku enerhetyky [Energy transition – rrquirements for qualitative changes in energy development]. *Energy: economics, technology, ecology,* vol. 1, pp. 7–28. DOI: https://doi.org/10.20535/1813-5420.1.2019.182171.

4. State Statistics Service of Ukraine (2021) Enerhetychnyi balans Ukrainy za 2014–2019 rr. [Energy balance of Ukraine for 2014–2019]. URL : http://www.ukrstat.gov.ua/ (accessed 12 May 2021).

5. Moskaliuk S.V. (2019). Suchasni problemy ta superechnosti realizatsii derzhavnoi enerhetychnoi polityky Ukrainy [Modern problems and contradictions of the implementation of the state energy policy of Ukraine]. *Public Administration and Local Government,* vol. 4 (43), pp. 60–65.

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020). Pro vnesennia zmin do statti 3 Zakonu Ukrainy "Pro publichni zakupivli" shchodo zakupivli pryrodnoho hazu [On Amendments to Article 3 of the Law of Ukraine "On Public Procurement" Concerning the Procurement of Natural Gas]: Law of Ukraine № 1021-IX. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1021-IX#Text (accessed 12 May 2021).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016). Pro ratyfikatsiiu Paryzkoi uhody [On the ratification of the Paris Agreement]: Law of Ukraine № 1469-VIII. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1469-19#n2 (accessed 12 May 2021).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017). Pro rynok elektrychnoi enerhii [On the electricity market] : Law of Ukraine № 2019-VIII. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19#Text (accessed 12 May 2021).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2017). Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2035 roku "Bezpeka, enerhoefektyvnist, konkurentospromozhnist" [On approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2035 "Security, energy efficiency, competitiveness"]: Order № 605-r. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/605-2017-%D1%80#Text (accessed 12 May 2021).

10. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2017). Stratehiia nyzkovuhletsevoho rozvytku Ukrainy do 2050 roku [Strategy of low-carbon development of Ukraine until 2050]. Available at: https://mepr.gov.ua/news/31815.html (accessed 12 May 2021).

E-mail: o.klepanchuk@gmail.com

УДК 658.152
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.9

Лагун А.І.
аспірант кафедри міжнародного обліку та аудиту,
Державний вищий навчальний заклад
«Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»

СУТНІСТЬ ТА ЕКОНОМІЧНА ПРИРОДА КРАЇНО-РЕГІОНАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ БЕНЧМАРКІНГУ З ОГЛЯДУ ВИЗНАЧЕННЯ ЇХНІХ КОНКУРЕНТНИХ ФАКТОРІВ

Статтю присвячено існуючій сьогодні типізації країново-регіональних моделей, що ґрунтується, головним чином, на критеріях щодо масштабів і структури венчурного фінансування, ступеня розвитку національних фінансових ринків, рівня концентрації банківського капіталу та участі банків в управлінні корпоративним сектором, доступності венчурного фінансування для підприємницьких бізнес-структур, частки банківського капіталу у венчурному фінансуванні інвестиційних проєктів, частки корпоративного сектору у фінансуванні венчурних фондів, ступеня розвитку ринку злиттів і поглинань, рівня захисту прав міноритарних інвесторів та концентрації власності у реальному секторі економіки. Вагомими конкурентними перевагами ринкової моделі венчурного фінансування інновацій є наявність найкращих у світі міжнародних бізнес-шкіл; глибокі кооперaційні зв'язки між університетами, урядовими лабораторіями і приватними компаніями. А поглиблення процесів техноглобалізму надає венчурному бізнесу потужного імпульсу розвитку.

Ключові слова: *венчур, глобалізація, бенчмаркінг, інновації, венчурне фінансування.*

ESSENCE AND ECONOMIC NATURE OF COUNTRY-REGIONAL BENCHMARKING MODELS IN ORDER TO DETERMINE THEIR COMPETITIVE FACTORS

Lahun Antonina
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

The article is devoted to the current typification of country-regional models, which is based mainly on criteria for the scale and structure of venture financing, the degree of development of national financial markets, the level of concentration of bank capital and participation of banks in corporate sector management, the availability of venture capital financing. structures, share of bank capital in venture financing of investment projects, share of corporate sector in financing of venture funds, tupenya of mergers and acquisitions, the protection of minority investors and the concentration of ownership in the real economy. The criteria of classification of country-regional models of venture financing of innovative projects that cannot fully reflect its impact on the structural dynamics of national and global innovation development and should be

supplemented by a number of additional criteria are considered. It is also the market model most widely used in the Anglo-Saxon countries. The presence of the best international business schools in the world is also a major competitive advantage of the market model of venture financing for innovation; deep cooperative links between universities, government laboratories and private companies. The role of the state in supporting the venture industry is analyzed, since in the market model it consists in direct investment of state funds into innovative companies (ie participation in capital) and high-tech programs and projects, as well as implementation of guarantee programs for the development of venture activity and creation of proper regulatory, organizational-economic, financial-investment and credit-tax conditions of its support. The strategic goal is most realized today in countries with a market model of venture financing, where it has long proven its high efficiency as a significant source of innovative development. And, the deepening of the processes of technoglobalism gives the venture business a powerful impetus for development, transforming it in accordance with the impact of global economic trends and stimulating the scale-up and diversification of the regional and sectoral-sectoral structure of venture capital investments.

Keywords: *venture, globalization, benchmarking, innovation, venture financing.*

Постановка проблеми. Венчурне підприємництво як особливий вид економічної діяльності, пов'язаний із реалізацією ризикових інноваційних проєктів із метою одержання підприємницького і засновницького доходу, характеризується доволі широким діапазоном інституційних та організаційно-економічних відмінностей за країнами і регіонами. Виходячи із цього, високої теоретичної і практичної значущості набуває проблематика щодо системного країново-регіонального бенчмаркінгу його моделей із метою визначення найбільш конкурентних із них та ідентифікації чинників, що забезпечують високу ефективність венчурного фінансування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вагомий внесок у дослідження даної проблематики зробили багато зарубіжних та вітчизняних учених: А.М. Поручник, Я.М. Столярчук, Л.Л. Антонюк, Д.О. Ільницький [6], В.В. Зянько [2], М.Н. Кузнєцова [3], Е.С. Акельєв та ін. Але поза їхньою увагою залишаються питання класифікації моделей венчурного фінансування інноваційних проєктів, які мають бути доповнені низкою додаткових критеріїв.

Постановка завдання. Мета статті – охарактеризувати класифікації моделей венчурного фінансування інноваційних проєктів.

Виклад основного матеріалу дослідження. У даному контексті важливо зазначити, що існуюча сьогодні типізація країново-регіональних моделей ґрунтується, головним чином, на критеріях щодо масштабів і структури венчурного фінансування, ступеня розвитку національних фінансових ринків, рівня концентрації банківського капіталу та участі банків в управлінні корпоративним сектором, доступності венчурного фінансування для підприємницьких бізнес-структур, частки банківського капіталу у венчурному фінансуванні інвестиційних проєктів, частки корпоративного сектору у фінансуванні венчурних фондів, ступеня розвитку ринку злиттів і поглинань, рівня захисту прав міноритарних інвесторів та концентрації власності у реальному секторі економіки.

При цьому не можна випускати з уваги ще одну важливу обставину: подібні критеріальні критерії класифікації країново-регіональних моделей венчурного фінансування інноваційних проєктів не можуть повною мірою відобразити його вплив на структурну динаміку національного і глобального інноваційного розвитку, тож мають бути доповнені низкою додаткових критеріїв. Це – рівень державного регулювання венчурного підприємництва, домінуючі механізми й інструменти його державної підтримки, джерела та пріоритетні науково-технічні напрями венчурного фінансування, його вартісні обсяги залежно від стадії реалізації інноваційних проєктів, корпоративні стратегії і бізнес-моделі венчурного менеджменту. Саме така розширена система критеріїв здатна, на нашу думку, сповна відобразити існуючі міжкраїнові і міжрегіональні диференціації у ключових параметрах розвитку систем венчурного фінансування інноваційних проєктів, розкриває ключові їхні конкурентні переваги і «вузькі місця», а також відбиває альтернативні підходи до організації фінансування інновацій (лінійна чи нелінійна), охоплені інноваційними процесами галузі та інтенсивність фінансування радикальних інновацій і ранніх стадій досліджень і розробок. Таким чином, на основі зазначеної сукупності критеріїв можна виокремити ринкову, корпоративно-державну, кластерно-мережеву та мезокорпоративну моделі венчурного фінансування інноваційних проєктів, комплексну характеристику яких наведено в табл. 1.

Що стосується ринкової моделі, то вона отримала найбільшого поширення в Ізраїлі та країнах англосаксонського економічного поясу (США, Великобританії, Канаді, Ірландії, Австралії). Вона характеризується насамперед: 1) орієнтацією на нелінійні інноваційні процеси, високою доступністю венчурного капіталу для всіх учасників інноваційних процесів, а також фінансуванням системи генерування інновацій на основі розбудови розгалуженої системи зворотних зв'язків між усіма її компонентами та тісного «ув'язування» технічних можливостей інноваторів з інноваційними потребами ринку; 2) здатністю оперативного продукування радикальних і поліпшуючих інновацій завдяки активному застосуванню ефекту дифузії (спіловеру) інновацій та підвищенню спроможності національних економік щодо оперативного структурного «реагування» на виникнення будь-яких проблем технологічного характеру; 3) наявністю високорозвинутих, чітко структурованих, високоліквідних і диверсифікованих щодо інструментальної структури фондових ринків, що є важливими інституційними майданчиками обслуговування операцій ризикового венчурного фінансування; фінансування інвесторів, індивідуальних підприємців й інших суб'єктів венчурної індустрії, а також їх виходу для отримання прибутку і генерування фінансових потоків; 4) розвинутою бізнес-культурою венчурного бізнесу та відсутністю його орієнтації на «родовід» підприємця, що дає змогу менеджерам брати на себе повну відповідальність за комерційну успішність реалізовуваних ризикових інвестиційних проєктів за рахунок передачі їм у власність певної частини акцій

Таблиця 1

Характеристика основних моделей венчурного фінансування

Критерій	Модель венчурного фінансування			
	Ринкова	Корпоративно-державна	Кластерно-мережева	Мезокорпоративна
Ступінь розвитку фінансового ринку	висока	невисока	невисока	невисока
Рівень концентрації банківського капіталу	не має значення	висока	висока	висока
Участь банків в управлінні компаніями	не розвинута	розвинута	не розвинута	розвинута
Доступність венчурного капіталу	висока	низька	висока	недостатньо висока
Частка інституційних інвесторів у фінансуванні венчурних фондів	30-50%	менше 10%	30-40%	менше 10%
Частка банківського фінансування венчурних фондів	менше 20%	40-60%	20-30%	30-40%
Частка корпоративного фінансування венчурних фондів	помірна	помірна	помірна	висока
Рівень розвитку ринку злиттів і поглинань	розвинутий	недостатньо розвинутий	недостатньо розвинутий	недостатньо розвинутий
Рівень захисту прав міноритарних інвесторів	високий	обмежений	високий	обмежений
Концентрація власності у реальному секторі	низька	висока	висока	висока

підприємницьких структур; 5) відносно ліберальними інституційними механізмами регулювання венчурної індустрії, що забезпечують підприємцям можливості легкого заснування і закриття венчурного бізнесу, формування фондів виробничого нагромадження капіталу, збереження більш високого порівняно з європейськими й азійськими компаніями проценту від прибутків тощо.

Вагомими конкурентними перевагами ринкової моделі венчурного фінансування інновацій є також наявність найкращих у світі міжнародних бізнес-шкіл; глибокі кооперaційні зв'язки між університетами, урядовими лабораторіями і приватними компаніями; а також ефективна система ідентифікації і захисту прав інтелектуальної власності з результативним моніторингом рівня виконання контрактних зобов'язань у цій сфері щодо сплати роялті і ліцензійних платежів. Не слід скидати з рахунків і доволі розвинуту систему інституційних інвесторів із великомасштабним нагромадженням капітальних ресурсів, що спрямовуються на фінансування ДіР та комерціалізацію їхніх результатів.

Що ж стосується ролі держави у підтримці венчурної індустрії, то у ринковій моделі вона полягає у прямому інвестуванні державних коштів в інноваційні компанії (тобто участі у капіталі) та високотехнологічні програми і проєкти, а також реалізації гарантійних програм розвитку венчурної діяльності та створенні належних нормативно-правових, організаційно-економічних, фінансово-інвестиційних та кредитно-податкових умов її підтримки. На нашу думку, сукупність зазначених іманентних характеристик ринкової моделі фінансування інновацій детермінує її високу спроможність щодо докорінної трансформації існуючих принципів, форм і методів організації виробничих і технологічних процесів (реінжинірингу бізнес-процесів, діджиталізації виробничих систем, упровадження у виробництво сучасних інформаційних систем і технологій); продукування креативних технічних, організаційно-економічних, фінансово-інвестиційних та управлінських ідей; проведення масштабних досліджень і розробок за всіма напрямами науково-технічного прогресу; розбудови одиничної моделі міжнародного поділу праці і фрагментації міжнародного виробництва, а також системної інноватизації усіх підсистем економічної системи суспільства та організації масового промислового виробництва товарних інновацій.

Не випадково саме держави з домінуючою ринковою моделлю венчурного фінансування інноваційних проєктів уже давно перетворили національний венчурний бізнес та інвестиційні вкладення у дослідження і розробки на високодохідну сферу своїх народногосподарських комплексів. Достатньо сказати, що у цих державах середній рівень дохідності інвестицій у ДіР стабільно становить від 30: до 70% річних, що дає широкі можливості прибуткового вкладення венчурних інвестицій за найбільш пріоритетними напрямами науково-технічного прогресу. Так, упродовж 2014–2018 рр. щорічні вартісні обсяги венчурних капіталовкладень в економіці Сполучених Штатів Америки стабільно перевищували 70 млрд дол. США, що інвестувалися у понад 8 тис стартапів із високою динамікою зростання; а близько 49 тис американських компаній залучили за вказаний період венчурних інвестицій на загальну суму близько 445 млрд дол. США.

Упродовж 2004–2018 рр. загальна кількість створених у Сполучених Штатах Америки венчурних фондів зросла з 1 356 до 4 100; кількість компаній, створених на основі венчурного капіталу, – із 866 до 1 167; вартісний обсяг капіталу, акумульованого венчурними фондами, – з 262,8 до 689,3 млрд дол. США; кількість існуючих венчурних фондів – з 1 128 до 1 884; кількість компаній, що залучали венчурний капітал в останні вісім років, – із 814 до 1 047; активи в управлінні венчурних фондів – з 158,2 до 403,5 млрд дол. США; середній розмір венчурного фонду – з 112,5 до 209,4 млн дол. США; середній розмір компанії, створеної на основі венчурного капіталу, – з 173,6 до 242,4 млн дол. США; медіанний розмір венчурного фонду – з 43,5 до 75 млн дол. США. І лише медіанний розмір компанії, створеної на основі венчурних інвестицій, зменшився за вказаний період із 59,4 до 38,6 млн дол. США.

Достатньо сказати, що США продукують нині близько 80% глобального обсягу інновацій, витрати на ДіР цієї держави перевищують сукупні витрати Вели-

кобританії, Франції, Німеччини й Італії. Окрім того, тут продається 90% нових видів товарів, що вийшли на глобальний ринок, і лише 10% припадає на ті з них, що поступили на ринок понад п'ять років тому [1].

Запорукою високої ефективності функціонування ринкової моделі венчурного фінансування інновацій є й його суб'єктна структура. Вона включає венчурні фірми (розробники високих технологій) і приватні венчурні фонди, розгалужені мережі бізнес-ангелів (приватних інвесторів, котрі мають багатий підприємницький досвід та інвестують частину власних коштів у малі венчурні фірми на ранніх етапах їх становлення [2, с. 51]), великі бізнес-структури корпоративного сектору як виробники високотехнологічної продукції і послуг. Важливо зазначити, що корпоративний венчурний капітал уже давно став стійким матеріальним ядром розбудови тісних науково-технічних зв'язків між усіма учасниками інноваційних процесів, що лежить в основі перманентної системної модернізації технологічного базису суспільного виробництва. Як приклад наведемо, зокрема, виробництво персональних комп'ютерів у США, яке завдяки механізмам венчурного фінансування впродовж 1980–1990-х років наростило свою ринкову капіталізацію практично з нуля до 100 млрд дол. США. Зауважимо також, що майже 70% усіх новостворених у цей період бізнес-структур даного сектору були венчурними, зокрема сучасні гіганти глобального комп'ютерного бізнесу – DEC, Apple Computers, Compaq, Sun Microsystems, Microsoft, Lotus, Intel та ін.

Ба більше, вибухоподібне зростання новітніх секторів американської економіки, насамперед ІКТ та біотехнологій, багато в чому було спричинене масштабним залученням у них венчурного фінансування та колосальною галузевою концентрацією венчурного капіталу. Не випадково у першій десятці найбільших глобальних компаній за показником ринкової капіталізації чотири позиції належать нині американським бізнес-структурам технологічного сектору, що були створені у тому числі за рахунок масштабних вкладень венчурних інвестицій (табл. 2). Їх загальна ринкова капіталізація станом на 1 серпня 2019 р. становила 3,4 трлн дол. США, загальні активи у 2018 р. – 954,6 млрд, річний дохід – 568,6 млрд, а операційний прибуток – 157,2 млрд дол. США.

Характеризуючи ринкову модель венчурного фінансування інновацій, не можна оминути увагою і таку важливу рису американського венчурного бізнесу, як значне розширення капіталовкладень у виробництво інноваційної продукції. Підтвердженням цього є, зокрема, той факт, що у період 2007–2018 рр. середньорічний показник вкладень венчурного капіталу у проєкти фінансування посівних стадій становив близько 4,8% загального венчурного фінансування; капіталовкладень у ранні стадії фінансування – 27,8%, а пізніх – 67,4% [3, с. 128; 7; 8].

Натомість стадійна структура кількісних параметрів венчурних проєктів, реалізованих у США, показує усталене зростання в останнє десятиліття частки проєктів на посівних стадіях венчурного фінансування. Якщо у 2006 р. вона становила 13,7% їх загальної кількості, або 458 проєктів (на ранніх стадіях – 52,4% (1 750 проєктів), на пізніх стадіях – 33,9% (1136 проєктів)), то у 2018 р. – 42%, або 3 760 проєктів (35% (3 156 проєктів) та 22,7% (2 032 проєктів)).

Подібна динаміка є свідченням чітко вираженого домінування у цільових мотиваціях американських венчурних інвесторів фінансування найбільш ризикових стадій продукування інноваційно місткої продукції з метою присвоєння найбільшої частки глобальної технологічної ренти та нарощування конкурентних переваг на світовому ринку високотехнологічних товарів і послуг. Попри незначну частку малого інноваційного бізнесу у сукупному фінансуванні досліджень і розробок саме він характеризується високою гнучкістю та мобільністю у розбудові науково-технічного співробітництва з великими корпоративними структурами на кооперацийних засадах у статусі їхніх партнерів

Таблиця 2

Топ-10 глобальних корпорацій за показником ринкової капіталізації станом на 1 серпня 2019 р.

Ранг	Компанія	Країна	Сектор економіки	Ринкова капіталізація, млрд дол. США	Загальні активи, млрд дол. США*	Річний дохід, млрд дол. США*	Операційний прибуток, млрд дол. США*
1	Microsoft	США	Технології	1058,0	258,8	110,4	35,1
2	Apple	США	Технології	959,0	365,7	265,6	70,9
3	Amazon	США	Комп'ютерні сервіси	959,0	162,6	232,9	12,4
4	Alphabet	США	Технології	839,0	232,8	136,8	26,3
5	Facebook	США	Технології	550,0	97,3	55,8	24,9
6	Berkshire Hathway	США	Фінанси	496,0	707,8	247,8	13,9
7	Tencent	Китай	Технології	436,0	109,3	47,2	14,8
8	Alibaba	Китай	Комп'ютерні сервіси	431,0	114,3	39,9	11,1
9	Visa	США	Фінанси	389,0	69,2	20,6	12,9
10	JP Morgan Chase	США	Фінанси	366,0	853,5	40,1	11,2
Усього Microsoft, Apple, Alphabet та Facebook				**3406,0**	**954,6**	**568,6**	**157,2**
Усього				6483,0	2971,3	1197,1	**233,5**

* Дані за 2018 р.

чи субпідрядників. Окрім того, малий бізнес демонструє високу спроможність щодо реалізації ризикованих інноваційних проєктів, генерування й освоєння оригінальних наукових ідей, а також оперативність у реалізації програм і проєктів технологічної модернізації виробничих процесів навіть за умов значної обмеженості фінансових ресурсів. Достатньо сказати, що в останні сімдесят років майже 90% радикальних науково-технічних розробок у світі генерується малим інноваційним бізнесом, а у США і західноєвропейських державах малі інноваційні фірми є ліцензіатами майже 50% усіх нововведень.

Зазначені конкурентні переваги ринкової моделі венчурного фінансування інновацій детермінують тісний взаємозв'язок між наукою, виробничим сектором і державою у форматі так званої «потрійної спіралі». Дана концепція, як відомо, логічно продовжила запропоновану у 1975 р. Дж. Сабато модель трикутника інновацій та пріоритезує тристоронні рівноправні відносини між університетами, урядом та промисловістю у суспільстві знань. Саме вони лежать в основі розбудови у глобальних координатах диверсифікованих інституційних і соціальних мереж генерування, трансферу й імплементації у суспільно-господарській практиці нових знань, а отже, є головним драйвером як природної інноваційної динаміки, так і креативного оновлення усіх компонентів національних інноваційних систем [6, с. 35].

Однак, незважаючи на зазначені переваги ринкової моделі венчурного фінансування, вона не позбавлена такого недоліку, як недостатня фінансова стійкість та значні загрози виникнення «бульбашок» на національних фондових ринках. Йдеться, насамперед, про циклічний характер венчурного інвестування, значну залежність його структурної динаміки від темпів зростання валового внутрішнього продукту, а також високу схильність до переоцінювання вартості стартапів. Як приклад наведемо обвальне падіння американської фондової біржі NASDAQ у березні 2000 р., що була спричинена різким спадом у сфері технологій та колосальними втратами венчурних фондів від переоцінених низькодоходних чи збиткових стартапів. І лише з 2003 р. пожвавлення діяльності Інтернет-компаній та венчурних інвесторів знову виводить американський фондовий ринок на висхідну траєкторію зростання завдяки купівлі корпорацією eBay IP-телефонної мережі Skype, придбання компанією News Corporation вебсайту MySpace, а також успішному виходу компанії Google на IPO.

Висновки з проведеного дослідження. Резюмуючи, маємо наголосити, що діючі сьогодні моделі венчурного фінансування інновацій відбивають ключові іманентні особливості й специфічні характеристики національних і регіональних інноваційних систем. Вони сформувалися у результаті складної взаємодії науково-технічних, технологічних, соціально-економічних, політико-правових та інституційно-регуляторних чинників інноваційного розвитку певних країн і регіонів. Водночас найбільш визначальний вплив на їх становлення і подальший еволюційний розвиток справили науково-технологічні детермінанти, котрі у сукупності формують глобальну конфігурацію архітектоніки венчурного фінансування та забезпечують ефективну консолідацію у реальному секторі економіки грошових капіталів одних бізнес-структур та інтелектуальних ресурсів інших. Країново-регіональні моделі венчурного фінансування, що остаточно сформувалися в останні сімдесят років, забезпечують масштабне розроблення, впровадження і використання новітніх технічних, технологічних й інформаційних засобів у виробничій і невиробничій сферах та зорієнтовані на максимальну концентрацію матеріально-технічних і фінансових ресурсів на найбільш пріоритетних напрямах досліджень і розробок. Зазначена стратегічна мета найбільшою мірою реалізована сьогодні у країнах із ринковою моделлю венчурного фінансування, де воно вже давно підтвердило свою високу ефективність як вагоме джерело інноваційного розвитку. Разом із тим поглиблення процесів техноглобалізму надає венчурному бізнесу потужного імпульсу розвитку, трансформуючи його згідно з дією глобальних економічних трендів та стимулюючи нарощування масштабів і диверсифікацію регіональної і галузево-секторальної структури венчурних капіталовкладень.

Список використаних джерел:

1. Жихор Е.Б., Куценко Т.Н. Финансовое обеспечение инновационного развития: опыт формирования и возможности использования. URL: http://www.ieay.ru/nauka-v-ieau/nauchnye-trudy-ieau/innovacionnoe-razvitie-ekonomiki-rossii-novyj-etap/finansovoe-obespechenie-innovacionnogo-razvitiya-opyt-formirovaniya-i-vozmozhnosti-ispolzovaniya/ (дата звернення: 20.02.2020).

2. Зиньков Д.В., Горлатов А.С. Венчурное финансирование инноваций: мировой опыт и российские реалии. *Финансы и кредит.* 2011. № 4(436). С. 50–57.

3. Кузнецова М.Н. Модели венчурного финансирования в развитых странах: методологический аспект. *Вестник УрФУ. Серия «Экономика и управление».* 2013. № 2. С. 123–133.

4. Value of venture capital investment deals in the United States 2018, by stage (in billion U.S. dollars). *Statista. The Statictics Portal.* URL: https://www.statista.com/statistics/423016/venture-capital-investments-usa-by-stage/ (дата звернення: 20.02.2020).

5. Value of venture capital investment in the United States from 2010 to 2015, by stage (in billion U.S. dollars). Statista. The Statictics Portal. URL: https://www.statista.com/statistics/424846/venture-capital-investments-usa-by-stage/ (дата звернення: 20.02.2020).

6. Ільницький Д.О. Глобальна конкуренція в науково-освітньому просторі : монографія. Київ : КНЕУ, 2016.

References:

1. Zhyxor E., Kucenko T. Fynansovoe obespechenye ynnovacyonnogo razvytyya: oput formyrovanyyay vozmozhnosty yspolzovanyya [Financial support of innovative development: the experience of formation and the possibility of using]. Available at: http://www.ieay.ru/nauka-v-ieau/nauchnye-trudy-ieau/innovacionnoe-razvitie-ekonomiki-rossii-novyj-etap/

finansovoe-obespechenie-innovacionnogo-razvitiya-opyt-formirovaniya-i-vozmozhnosti-ispolzovaniya/ (accessed 20 February 2020).

2. Zynkov D., Gorlatov A. (2011) Venchurnoe fynansyrovanye ynnovacyj: myrovoj opyt y rossyjskye realyy[Venture financing of innovations: world experience and Russian realities]. *Finance and credit,* no. 4 (436), pp. 50–57.

3. Kuzneczova M.N. (2013) Modely venchurnogo fynansyrovanyya v razvytyh stranax: metodology cheskyj aspect [Models of venture financing in developed countries: methodological aspect]. *UrFU Bulletin. Economics and Management Series,* no. 2, pp. 123–133.

4. Value of venture capital investment deals in the United States 2018, by stage (in billion U.S. dollars). *Statista. The Statictics Portal.* URL: https://www.statista.com/statistics/423016/venture-capital-investments-usa-by-stage/ (accessed 20 February 2020)

5. Value of venture capital investment in the United States from 2010 to 2015, by stage (in billion U.S. dollars). *Statista. The Statictics Portal.* URL: https://www.statista.com/statistics/424846/venture-capital-investments-usa-by-stage/ (accessed 20 February 2020)

6. Ilnyczkyj D. (2016) Global`na konkurenciya v naukovo-osvitn`omu prostori [Global competition in the scientific and educational space]. Kyiv: KNEU (in Ukrainian)

E-mail: andavydenko@kneu.edu.ua

УДК 574.2:338.488.2
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.10

Ліпич Л.Г.
доктор економічних наук,
професор кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Луцький національний технічний університет

Хілуха О.А.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
та інформаційного забезпечення,
Львівський університет бізнесу та права

Кушнір М.А.
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри прикладної економіки та бізнесу,
Український католицький університет

ЕКОЛОГІЧНА КОМПОНЕНТА СТРАТЕГІЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

У світі спостерігається тенденція до збереження природних ресурсів, тому стратегія сталого розвитку готельної індустрії, основна діяльність якої спрямована на збереження природних ресурсів, – високоприбутковий бізнес. Обґрунтовано, що концепція сталого розвитку готельної галузі фокусується на трьох аспектах: економічному, екологічному та соціально-культурному. Установлено, що готелі, які використовують стратегію сталого розвитку, прагнуть зменшити свій вплив на навколишнє середовище за допомогою енергозбереження, скорочення відходів та збереження води. Визначено основні напрями впровадження стратегії сталого розвитку в Україні: розвиток сучасної туристично-інформаційної інфраструктури; маркетингове просування ексклюзивних екоорієнтованих готельних продуктів; підвищення рівня обслуговування та якості надання готельних послуг; просвітницька діяльність і науково-освітнє забезпечення сталого розвитку галузі; активізація сталого розвитку вітчизняних готельних підприємств.

Ключові слова: *екоінновації, готельна індустрія, екосистема, концепція сталого розвитку, програма Green Key, екосертифікація.*

ENVIRONMENTAL COMPONENT OF THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY OF A HOTEL ENTERPRISE

Lipych Lubov
Lutsk National Technical University

Khilukha Oksana
Lviv University of Business and Law

Kushnir Myroslava
Ukrainian Catholic University

There is a tendency in the world to preserve natural resources, because they are not limitless and exhaustible. Therefore, the strategy of sustainable development of the hotel industry, whose main activity is aimed at conserving natural resources – is a highly profitable business that can provide a significant contribution to the growth of gross domestic product at relatively low cost and short payback period. The aim of the article is to study the impact of the hotel industry on the natural and socio-cultural components of the environment. Identification of trends in the interaction of systems in accordance with modern concepts of sustainable development. It is substantiated that the concept of sustainable development of the tourism industry focuses on three aspects: economic, environmental and socio-cultural. It is established that hotels that use the strategy of sustainable development seek to reduce their impact on the environment through measures such as energy conservation, waste reduction and water conservation. In addition, hotels appeal to the environmental awareness of their guests, urging them to reuse towels and refrain from using disposable amenities. It has been proven that by implementing these measures, hotels contribute to the preservation of the environment and sustainable development, while attracting travelers who support this concept. Solutions already in use around the world include façade photovoltaic modules that convert high-rise walls into solar power plants. Energy savings can be achieved with modern full-fledged heating systems that use solar energy or other renewable energy sources. Ukraine is trying to use the rich resources of high-quality geothermal water. It is determined that the main directions of implementation of sustainable

development strategies by hotel enterprises with an emphasis on eco-innovation in Ukraine are: development of modern tourist information infrastructure and hospitality industry; marketing promotion of exclusive eco-oriented hotel products on the Ukrainian and international tourist markets; improving the level of service and quality of hotel services; educational activities and scientific and educational support for the sustainable development of the industry and the activities of resorts; intensification of sustainable development of domestic hotel enterprises.

Keywords: *eco-innovation, hotel industry, ecosystem, concept of sustainable development, Green Key program, eco-certification.*

Постановка проблеми. З огляду на зростаючі доходи населення та широко розповсюджену тенденцію розподіляти їх надлишки на привабливі види дозвілля, туризм стає сталою частиною споживання. Концепція його розвитку передбачає збереження балансу між потребами відвідувачів, охороною екосередовища, інтересами та культурою місцевих громад. Серед вищезазначених складників балансу особливу роль відіграє збереження навколишнього середовища, оскільки незмінні природні цінності визначають його існування, особливо в галузі рекреаційного та пізнавального туризму.

Для задоволення потреб зростаючих туристичних потоків збільшується кількість підприємств готельного господарства. На частку готельної галузі у світі припадає не менше 6% сукупного валового національного продукту. На європейські країни від готельного бізнесу припадає до 43% доходу [1]. Це положення забезпечує бізнесу потенціал для стійкого розвитку. Найчастіше вони сконцентровані у «важливих» екосистемах, до яких належать пляжі, узбережжя річок і озер, гори неподалік гірських хребтів, території з гарними краєвидами недоторканої природи. Тому все більш поширеним трендом, який характеризує сучасну готельну індустрію, є прагнення до сталого розвитку з акцентуванням уваги на заходах із захисту екосистем. Готелі у своїй діяльності також повинні брати до уваги очікування споживачів, щодо яких екологічне ставлення проявляється не лише у впливі підприємства на природне середовище, а й у способі надання послуг. Вищезазначені аспекти однаково важливі, оскільки лише їх розумне поєднання сприяє створенню та розвитку стійкого туризму, тобто поліпшенню якості життя населення та суспільства у цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток туризму в Україні у контексті стратегії сталого розвитку знайшов відображення у дослідженнях І .М. Вахович, В.П. Ґудзя [10], Л.Л. Ковальської, Т.І. Ткаченко, І.В. Смаль, В.В. Смаль та ін. Останнім часом в українському суспільстві розглядаються усі можливі варіанти реалізації стратегії сталого розвитку туризму.

Дослідження ролі екологічного складника у забезпеченні сталого розвитку готельного комплексу в Україні є відносно новим напрямом досліджень. Аналіз наукових праць вітчизняних науковців показав, що основними напрямами досліджень у сфері екологічної стійкості ринку гостинності є екологічні інновації (О.Є. Паук), використання екотехнологій у готельному господарстві (А.В. Маселков, О.Ю. Поясник, Т.І., Іщенко, О.Б. Шидловська), аналіз зарубіжного досвіду впровадження концепції екоготелів (Г.М. Агєєва, Л.В. Польова, О.В. Філюстін). У зарубіжній літературі питанням екологічного розвитку готельного господарства присвячено більше уваги, хоча дослідження споживачів послуг екологічних готелів висвітлено тільки частково в декількох фундаментальних роботах Х.Л. Рубрайт, В. Легранда, Ф. Слоуна, Дж.С. Чена та К. Вебстера.

В умовах зростаючої важливості сталого розвитку готельної індустрії для отримання довгострокових конкурентних переваг виникає необхідність в оцінці споживчих переваг щодо екологічної продукції та послуг.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження впливу готельної індустрії на природний і соціокультурний складники навколишнього середовища, виявлення складності і тенденцій взаємодії систем згідно із сучасними концептами сталого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція сталого розвитку в індустрії гостинності пов'язується з обмеженням негативного її впливу на природне і соціальне середовище, збільшенням її користі для сучасного та запобіганням зменшенню можливостей прийдешніх поколінь задовольняти власні потреби. Реалізації стратегії сталого розвитку туристичної індустрії сприяє концепція «сталого туризму», яка сформульована на Всесвітній конференції зі сталого туризму в квітні 1995 р. Уже в 1992 р. на конференції ООН у Ріо-де-Жанейро було визнано, що туризм здатний зробити реальний внесок у зміцнення здоров'я, а в оголошеній Декларації про охорону та розвиток навколишнього середовища сформульовано принципи, яким повинна слідувати індустрія туризму. У моделі туризму для конкретних туристичних регіонів, яка запропонована Радою Європи в 1997 р., увагу переважно зосереджено на екологічному складнику [2].

2017 р. було оголошено Міжнародним роком ООН зі сталого розвитку туризму. Ця подія чітко показує, що мандрівники все більше уваги приділяють екологічним проблемам. Не випадково 78% заявили, що зацікавлені в проживанні в екологічно чистому готелі порівняно з 30% у попередньому році. У цьому рейтингу рекорд дістався китайським мандрівникам (93%), за якими слідують бразильці (83%) та іспанці (80%). Приблизно для 38% туристів увага до навколишнього середовища під час поїздок означає, перш за все, економію води, зменшення кількості змін і прання постільної білизни та рушників, а також менше використання миючих засобів, таких як шампунь, мило, зубна паста і леза. Інші прояви екологічності визначаються у споживанні більш автентичних і «місцевих» продуктів харчування, покупки виробів місцевих виробників [3].

Концепція сталого розвитку туристичної галузі фокусується на трьох аспектах: економічному (фінансова ефективність), екологічному (мінімізація негативного впливу на природне середовище) та соціально-культурному (створення нових робочих місць, поліпшення якості життя). Ці принципи підкреслюють, що в довгостроковій перспективі підприємства туристичного сектору повинні бути економічно життєздатними не лише як економічний суб'єкт, а й для місцевої громади, дотримуючись екологічних зобов'язань та принципів соціальної справедливості. Ці три елементи об'єднуються в одне ціле, будучи частиною туристичної індустрії. Вищезазначені аспекти однаково важливі,

оскільки лише їх розумне поєднання сприяє створенню та розвитку стійкого туризму, тобто поліпшенню якості життя населення та суспільства у цілому .

Херве Хоудре (Hervé Houdré), менеджер однієї з найбільших готельних мереж у світі (Wilard InterContinental Hotels), для того щоб підкреслити важливу роль готелів та гостинності, ввів поняття «стійка готельна індустрія», яке відоме в корпоративній сфері як концепція сталого розвитку [4]. На його думку, готель є чудовим місцем для підвищення розуміння громадськістю сталого розвитку. Щороку в готелях зупиняються десятки тисяч клієнтів, включаючи керівників корпорацій, глав держав та громадських діячів. Готельна індустрія готова давати приклад стійкості розвитку у туристичній галузі. Будучи одним з основних гравців у цьому секторі, готельна індустрія може привабити значну кількість клієнтів завдяки добре організованому комунікуванню. Подорожі та туризм є одними з найважливіших джерел економічної активності у світі, і вони тісно пов'язані між собою, тому навіть один готель може впливати на багатьох гравців галузі.

Готелі, що використовують стратегію сталого розвитку, прагнуть зменшити свій вплив на навколишнє середовище за допомогою таких заходів, як енергозбереження, скорочення відходів та збереження води. Окрім цього, готелі звертаються до екологічної обізнаності своїх гостей, закликаючи їх повторно використовувати рушники та утримуватися від користування одноразовими зручностями. Упроваджуючи ці заходи, готелі сприяють збереженню екосередовища та сталому розвитку, залучаючи при цьому мандрівників, які підтримують цю концепцію [5].

Проекологічна діяльність готелів, особливо тих, що не знаходяться в урбанізованих районах, відповідає їхнім інтересам, оскільки не лише сприяє підтримці «чистого» природного середовища – головного надбання для потенційних клієнтів, а й дає економію за рахунок зменшення експлуатаційних витрат (обмежене споживання енергії, води тощо). Використання сучасних технологій у цій галузі може принести готелям економію 30–50%, не погіршуючи якості послуг, що надаються [6].

Діяльність із захисту екосистеми повинна розпочинатися на етапі будівництва об'єкта через упровадження енергоефективних конструкцій, які, наприклад, використовують відновлювані джерела енергії в системах опалення або освітлення. У листопаді 2019 р. архітектурне бюро Sheppard Robson представило проєкт нового готелю у центрі Лондона під назвою Citicape House. Фасад будівлі практично повністю є однією великою клумбою, за рік він здатний поглинути до 8 т вуглекислого газу і виробити до 6 т кисню. Також незабаром у Лондоні наберуть чинності правила озеленення будівель (Urban Greening Factor) [7], що встановлюють мінімально допустимий рівень озеленення території (власники будівель і ділянок можуть розбити парк на даху, висадити дерева у внутрішньому дворику тощо). Іншими яскравими прикладами екоготелів є: Posada Corazón (Сан-Мігель), побудований із місцевих матеріалів, у будівлі є басейн із підігрівом від сонячних батарей і екологічно чистий фруктовий сад; Daintree Peaks Eco Stays (Квінсленд), готель живиться від 56 сонячних панелей, які зберігаються в батареях, і повністю відключений від електромережі; Janbeck's FAIRhaus (Німеччина), у готелі дбають про сортування відходів, виробляють електроенергію із сонця, а також мають власну очисну станцію для біологічних стічних вод [8]. Це лише невелика частина прикладів використання екоресурсів для функціонування індустрії гостинності за кордоном.

Рішення, які вже використовуються у світі, включають фасадні фотоелектричні модулі, які перетворюють стіни багатоповерхівок на сонячні електростанції, або сонячні панелі на дахах будівель. Вони дають змогу захищати довкілля, але водночас створюють цікаві архітектурні ефекти. Фотоелектричні панелі також використовуються в пристроях освітлення, наприклад у світильниках зелених зон готелів. У нових будинках установлюються сучасні пристрої управління для постійного контролю споживання та виробництва енергії. Економія енергії може бути досягнута за допомогою сучасних повноцінних систем опалення, які використовують сонячну енергію або інші відновлювані джерела енергії. В Україні для цього намагаються використовувати багаті ресурси високоякісних геотермальних вод. Геотермальна енергія в Україні має значні потенційні ресурси. Районами її можливого використання є Крим, Закарпаття, Прикарпаття, Донецька, Запорізька, Полтавська, Харківська, Херсонська та Чернігівська області. Прогнозні експлуатаційні ресурси термальних вод України за запасами тепла еквівалентні використанню близько 10 млн т умовного палива на рік.

В обхід дорогих проекологічних інвестицій для зменшення споживання енергії та води, утилізації відходів можна використовувати прості та доступні заходи, що також приносять бажані результати, зокрема:

– виділити зони з невиправданим споживанням енергії з метою їх редукції;

– вмикати пристрої лише за необхідності;

– перевірити термостати, що регулюють температуру гарячої води;

– герметизувати вікна та двері, встановити теплозберігаючі штори;

– ізолювати систему гарячого водопостачання;

– перевірити стан приладів, що споживають електроенергію;

– використовувати енергозберігаючі лампочки, магнітні картки, які автоматично вимикаються, регулятори опалення приміщення;

– установити станції зарядки електромобілів для гостей готелю, ресторану та бару та ін.

Скорочення відходів та зменшення споживання паперу можливе завдяки:

– виділенню спеціальних ділянок для відходів;

– придбанню продукції у великій або багаторазовій упаковці;

– елімінуванню одноразового посуду та упаковок для невеликих порцій харчових продуктів (цукор, масло, варення, напої), туалетних засобів (дозатори замість невеликих упаковок);

– розробленню програми переробки відходів, компостування органічних відходів;

– обмеженню кількості інформаційних брошур для клієнтів, друк на переробленому папері, використання електронної пошти.

Ви можете заощадити воду, запровадивши:

– розмежування водозберігаючих територій із метою обмеження споживання;

– облік споживання води в окремих точках (наприклад, умивальники, цистерни);

– повторне використання води, де це можливо;

– ремонт пристроїв, що протікають (наприклад, кранів, цистерн);

– обмеження споживання проточної води;

– уведення обмежувачів споживання води (самозакривні крани, інфрачервоні датчики);

– збір дощової води та її використання для поливу зелених насаджень;

– не зловживання миючими засобами, використання миючих засобів, що розкладаються, і без фосфору.

Підприємства, що використовують принципи сталого розвитку, отримують від них додаткову вигоду, яка включає їх статус як об'єкта, який можна вважати проекологічним, або «зеленим». Це важливо особливо в умовах динамічно мінливого, конкурентоспроможного готельного ринку, бо така діяльність дає змогу створити унікальний набір цінностей для замовника.

У результатах дослідження, проведеного бразильськими вченими для Міжнародної конференції зі стійкого туризму в 2016 р., представлено головні мотиви готельєрів для інвестування в екологічні інновації [9]. Дослідниками було опитано три світові готельні мережі і з'ясовано, що:

1) основною мотивацією для впровадження екоінновацій для готельєрів є потенційна економічні вигода, а також конкурентні переваги на ринку;

2) двоє з трьох респондентів зазначили, що займалися екоінноваційною діяльністю на підприємстві готельного господарства саме за запитом гостей;

3) головними перевагами інвестування в екологічні інновації в готельному бізнесі є: підвищення прибутковості, скорочення відходів, поліпшення ефективності, збільшення продуктивності та зниження витрат.

Підсумовуючи вищесказане, необхідно підкреслити, що використання у стратегії сталого розвитку екологічних інноваційних технологій на підприємствах готельного господарства є не лише корисним для навколишнього середовища, а й економічно вигідним.

Щодо вітчизняних готельних підприємств, то на окремих із них функціонують окремі елементи стратегії сталого розвитку, зокрема екоорієнтовані. Причому їхні екологічні декларації можуть бути підтверджені трьома способами. Перший – це відповідність вимогам екологічного стандарту СОУ ОЕМ 08.002.30.059 «Послуги з тимчасового розміщення (проживання). Екологічні критерії», який відповідає міжнародному стандарту ISO 14024 Environmental labels and declarations – Type I environmental labelling – Principles and procedures. Згідно із цим стандартом, готельне підприємство на добровільних засадах може задекларувати екологічні переваги своїх послуг через: зменшення рівня негативного впливу на навколишнє середовище та здоров'я людини в процесі надання послуг; зниження споживання енергетичних та водних ресурсів; раціональне управління відходами та ін. Акредитованим органом сертифікації на відповідність ISO 14024 є Всеукраїнська громадська організація «Жива планета». Першими в Україні даний сертифікат отримали готельний комплекс «Артеміда» та екоготель «Ковчег» [10].

Другим способом підтвердження екологічності готельних підприємств є сертифікація за програмою Green Key, розробленою французькою компанією FEE та датською HORESTA. Вона спрямована на зменшення впливу на навколишнє середовище, сприяння реалізації сталого управління готельним бізнесом, а також на підвищення екологічної інформованості. Щоб отримати екосертифікат, готель має відповідати п'ятдесяти обов'язковим критеріям. Критерії охоплюють кілька напрямів: екологічний менеджмент, інформація для гостей, водоспоживання, прибирання і прання, управління відходами тощо. Аналіз українських екологічних готелів засвідчив таке: це мережеві готелі (Radisson Blu, Reikertz, Maison Blanche); розташовані як у великих містах, так і рекреаційно-відпочинковій зоні; за місткістю і великі, і малі. Єдине, що у них спільне, так це те, що всі ці готелі є новозбудованими.

Окрім того, в Україні розроблена власна програма екосертифікації The Host Respects Nature. Сертифікат надається готельним підприємствам на знак того, що вони відповідають принципам екологічного менеджменту – екологічно дружнього господарювання. Офіційною інформацією щодо кількості готельних підприємств, які отримали цей сертифікат, автори не володіють [11, с. 178–180].

Висновки з проведеного дослідження. У світі спостерігається тенденція до збереження природних ресурсів, адже вони не безмежні й вичерпні. Тому стратегія сталого розвитку готельної індустрії, основна діяльність якої спрямована на збереження природних ресурсів, – це високоприбутковий бізнес, який здатен забезпечити значний внесок у зростання валового внутрішнього продукту за відносно низьких витрат та коротких термінів окупності. Характеризуючи стратегію сталого розвитку, що використовується у готельній індустрії, слід зауважити, що найбільш ефективно її реалізують мережеві готельні компанії. Наприклад, Marriott реалізує проекологічну стратегію Spirit to Preserve. Її діяльність призводить до зменшення споживання води, енергії та природних ресурсів готелями, що входять до мережі, та заохочує працівників і гостей щодня робити проекологічний вибір. Marriott International також бере участь у багатьох проекологічних акціях по всьому світу, таких як прибирання Сени в Парижі, прибирання пляжів та посадка рослин навколо готелю в Досі, прибирання дитячих майданчиків у Нью-Джерсі, прибирання зоопарку у Варшаві. Вона також приймає участь в програмі захисту Амазонських тропічних лісів.

Велику програму сталого розвитку, спрямовану на соціальну відповідальність бізнесу, особливо з погляду охорони екосистеми, реалізувала готельна мережа Willard Inter Continental. Ключовим компонентом програми була ініціатива щодо заміни понад 250 тис ламп розжарювання на компактні люмінесцентні лампи в готелях Північної та Південної Америки, що заощадило понад 5 млн доларів енергетичних витрат. Екологічна ініціатива також сприяла зменшенню вуглецевого сліду понад 17 тис автомобілів. Особливо інноваційною частиною програми було розповсюдження додаткових 15 тис компактних люмінесцентних ламп серед працівників компанії для особистого використання [4].

Основними напрямами впровадження готельними підприємствами стратегії сталого розвитку з акцентом на екоінновації в Україні є: розвиток сучасної туристично-інформаційної інфраструктури та індустрії гос-

тинності; маркетингове просування ексклюзивних еко-орієнтованих готельних продуктів на українському й міжнародному туристичних ринках; підвищення рівня обслуговування та якості надання готельних послуг; просвітницька діяльність і науково-освітнє забезпечення сталого розвитку галузі та діяльності курортів; активізація сталого розвитку внутрішнього й міжнародного туризму.

Список використаних джерел:

1. Розвиток українського та світового готельного господарства. URL: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15286/ (дата звернення: 13.05.2021).

2. Критерії Глобальної ради зі сталого розвитку туризму. URL: https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria/ (дата звернення: 13.05.2021).

3. Bramwell B., Higham J., Lane B., Miller Gr. Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: looking back and moving forward. *Journal of Sustainable Tourism.* 2017. Vol. 25:1. P. 1–9. DOI: 10.1080/09669582.2017.1251689.

4. Houdré H. Sustainable Hospitality: Sustainable Development in the Hotel Industry. *Cornell Industry Perspectives*. 2008. № 2.

5. García de Leaniz P.M., Crespo Á.H., López R.G. Customer responses to environmentally certified hotels: the moderating effect of environmental consciousness on the formation of behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism.* 2018. Vol. 26:7. P. 1160–1177. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1349775.

6. Kasprzak K. Ochrona środowiska w hotelach; wybór problemów, Zeszyty Naukowe. Polskie Towarzystwo Gleboznawcze, Rzeszów. 2006.

7. What does the Urban Greening Factor mean for London? URL: https://www.landscapeinstitute.org/ blog/urban-greening-factor-london/ (дата звернення: 12.05.2021).

8. Meet the Innovative Hotels for Leaders in Sustainable Travels. URL: https://ecobnb.com/blog/ 2020/06/innovative-hotels-leaders-sustainable-travels/ (дата звернення: 08.05.2021).

9. Menezes V.O. Cunha S.K. Eco-innovation and competitive strategy in global hotel chains: developing a conceptual relationship model. Unicentro. WIT Press, 2016. 178 p.

10. Ґудзь П.В. Економічна ефективність використання природних рекреаційних ресурсів. *Регіональна економіка.* 2007. № 4. С. 148–155.

11. Мельник І.М. Процеси екологізації готельних підприємств України. *Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції «Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення».* Львів : ЛТЕУ. 2020. 372 с.

References:

1. Rozvytok ukrainskoho ta svitovoho hotelnoho hospodarstva [Development of Ukrainian and world hotel industry]. Retrieved from: http://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/15286/ (accessed 13 May 2021).

2. GSTC (2013) "Criteria for the Global Tourism Sustainability Council". Retrieved from: https://www.gstcouncil.org/gstc-criteria/gstc-destination-criteria (accessed 13 May 2021).

3. Bramwell B., Higham J., Lane B., Miller Gr. (2017) Twenty-five years of sustainable tourism and the Journal of Sustainable Tourism: looking back and moving forward. *Journal of Sustainable Tourism,* vol. 25:1, pp. 1–9. DOI: 10.1080/09669582.2017.1251689.

4. Houdré H. (2008) Sustainable Hospitality: Sustainable Development in the Hotel Industry. *Cornell Industry Perspectives,* no. 2.

5. García de Leaniz P.M., Crespo Á.H., López R.G. (2018) Customer responses to environmentally certified hotels: the moderating effect of environmental consciousness on the formation of behavioral intentions. *Journal of Sustainable Tourism,* vol. 26:7, pp. 1160–1177. DOI: https://doi.org/10.1080/09669582.2017.1349775.

6. Kasprzak K. (2006). Ochrona środowiska w hotelach; wybór problemów, „Zeszyty Naukowe". Polskie Towarzystwo Gleboznawcze, Rzeszów.

7. What does the Urban Greening Factor mean for London? Retrieved from: https://www.landscapeinstitute.org/blog/urban-greening-factor-london (accessed 12 May 2021).

8. Meet the Innovative Hotels for Leaders in Sustainable Travels. Retrieved from: https://ecobnb.com/blog/2020/06/innovative-hotels-leaders-sustainable-travels/ (accessed 08 May 2021).

9. Menezes V.O. Cunha S.K. (2016). Eco-innovation and competitive strategy in global hotel chains: developing a conceptual relationship model. Unicentro. WIT Press. 178 p.

10. Gudz P.V. (2007). Ekonomichna efektyvnist vykorystannia pryrodnykh rekreatsiinykh resursiv [Economic efficiency of natural recreational resources]. *Rehionalna ekonomika,* no. 4, pp. 148–155.

11. Melnyk I.M. (2020). Protsesy ekolohizatsii hotelnykh pidpryiemstv Ukrainy [Processes of greening of hotel enterprises of Ukraine]. *Materialy Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii «Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpryiemnytstva, tekhnolohii ta yikh pravovoho zabezpechennia».* Lviv. 372 p.

E-mail: lglipych@gmail.com

УДК 631.151
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.11

Русан В.М.
кандидат економічних наук, старший науковий співробітник,
головний консультант відділу секторальної економіки,
Центр економічних і соціальних досліджень
Національного інституту стратегічних досліджень

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

У статті розглянуто сучасний стан інституційного поля сучасної державної аграрної політики, яке складається з низки законодавчих актів, що регламентують: сферу, в якій здійснюється підприємницька діяльність суб'єктів господарювання в аграрному секторі, особливості, механізми та заходи державної підтримки агросектору, заходи, спрямовані на охорону природних ресурсів, що використовуються у сільському господарстві. Виокремлено основні проблеми, що гальмують подальший розвиток аграрного сектору: деформована структура сільськогосподарського виробництва на користь експортоорієнтованої рослинницької продукції, відсутність програмного документа щодо розвитку аграрного сектору, низька ефективність державної підтримки аграрного сектору, відсутність стратегічного бачення і конкретних дій влади щодо подолання кризи тваринницької галузі, ускладнений доступ сільськогосподарських виробників до банківських кредитів, неефективне використання потенціалу українських земель, екологічні проблеми сільськогосподарського землекористування, недостатній розвиток інфраструктури аграрного ринку. Сформовано основні напрями подальшого реформування аграрного сектору України та забезпечення продовольчої безпеки держави.

Ключові слова: *аграрна політика, інституційне поле, аграрний сектор, аграрна структура, інвестиції, інфраструктура, кооперація.*

THE STATE AGRARIAN POLICY IN UKRAINE: DIRECTIONS OF IMPROVEMENT

Rusan Vitalii
National Institute for Strategic Studies

The article considers the current state of the institutional field of modern state agrarian policy, which consists of a number of legislative acts regulating: the area in which business activities of economic entities of the agrarian sector, features, mechanisms and measures of state support of the agrarian sector, measures to protect natural resources used in agriculture. The main problems that hinder the further development of the agrarian sector are highlighted: deformed structure of agricultural production in favor of export-oriented crop products, lack of program document on agrarian sector development, low efficiency of state support of the agrarian sector, lack of strategic vision and concrete actions to overcome the livestock crisis, access of agricultural producers to bank loans, inefficient use of the potential of Ukrainian lands, environmental problems of agricultural land use, insufficient development of agricultural market infrastructure. Currently, the agrarian sector makes a significant contribution to the country's GDP, the inflow of foreign currency from foreign trade operations provides the domestic market with a wide range of food products at a very acceptable level. However, the current model of functioning of the agrarian sector is inefficient. The lack of effective mechanisms to support small producers leads to a decrease in their competitiveness, reduced production of agricultural products and increasing demand for their imports, deteriorating food security, rising unemployment among the rural population and migration of labor to large cities and abroad. Due to the non-inclusive development of the agrarian sector, Ukraine is losing a significant share of the positive potential of favorable trends in world food markets. The main directions of further reforming of the agrarian sector of Ukraine and ensuring food security of the state, in particular: stimulating investment processes in the agrarian sector of Ukraine, introduction of modern technologies in agricultural production, development of agricultural market infrastructure, development of small agricultural production, development of agricultural cooperatives, rural development.

Keywords: *agrarian policy, institutional field, agrarian sector, agrarian structure, investments, infrastructure, cooperation.*

Постановка проблеми. Будь-яка складна економічна система (до якої відноситься аграрний сектор) національної економіки потребує відповідної ефективної державної політики, яка визначатиме напрями розвитку галузі, очікувані результати та механізми, завдяки яким можливе досягнення цих результатів. Оскільки аграрний сектор національної економіки, є одним із головних, що забезпечує економічну безпеку держави, у частині продовольчої безпеки, якість механізмів, що регулюють діяльність суб'єктів, що тією чи іншою мірою належать до аграрного сектору, впливають на економіку держави й на окрему людину і домогосподарство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасним проблемам та напрямам подальшого розвитку державної аграрної політики присвячено праці таких учених, як О. Бородіна [1], М. Гладій, Ю. Лузан [2], П. Саблук [3], Л. Молдаван [4], Ю. Лупенка, М. Кропивка [5].

Постановка завдання. Метою дослідження є виявлення ключових проблем, що стримують розвиток аграрного сектору, та формування пропозицій щодо подальшого розвитку державної аграрної політики в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інституційне поле сучасної державної аграрної політики складається з низки законодавчих актів, що регламентують: сферу, в якій здійснюється підприємницька діяльність суб'єктів господарювання в аграрному секторі (Земельний кодекс України, Господарський кодекс України, закони України «Про Державний земельний кадастр», «Про оренду землі», «Про пріоритетність соціального розвитку села та агропромислового комплексу в народному господарстві», «Про оцінку земель», «Про безпечність та якість харчових продуктів», «Про особисте селянське господарство», «Про фермерське господарство», «Про сільськогосподарську кооперацію»); особливості, механізми та заходи державної підтримки агросектору (закони України «Про державну підтримку сільського господарства України», «Про Державний бюджет України»); заходи, спрямовані на охорону природних ресурсів, що використовуються у сільському господарстві (закони України «Про охорону навколишнього природного середовища», «Про охорону земель», «Про державний контроль за використанням та охороною земель», «Про меліорацію земель», «Про захист рослин»). Останніми роками держава сконцентрувала зусилля на гармонізацію вітчизняного законодавства до діючих у ЄС регламентів; удосконалення сфери управління земельними відносинами; регламентацію діяльності у сфері органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції. Найсуттєвішими досягненнями протягом останнього періоду були такі:

– наближення законодавства України до діючих у ЄС регламентів у сфері технічного регулювання шляхом схвалення у 2018 р. переліків національних стандартів, які ідентичні гармонізованим європейським стандартам. Із метою приєднання України до Метричної конвенції та набуття повного членства в Міжнародній організації законодавчої метрології (OIML) 23.05.2018 ухвалено Закон України «Про приєднання України до Метричної конвенції», і вже із серпня 2018 р. Україна набула повноправного членства в цій організації. У сфері оцінки відповідності та акредитації триває робота з приведення законодавства України у відповідність із правом ЄС та Угодою про технічні бар'єри у торгівлі СОТ;

– удосконалено державну політику управління земельними відносинами:

– проведено загальнонаціональну (всеукраїнську) нормативну грошову оцінку земель сільськогосподарського призначення (Постанова КМУ від 07.02.2018 № 105 «Про проведення загальнонаціональної (всеукраїнської) нормативної грошової оцінки земель сільськогосподарського призначення та внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України») на площі 35,4 млн га (окрім земель, розташованих у межах населених пунктів). Результати оцінки внесено до Державного земельного кадастру та оприлюднено на спеціально створеному вебресурсі, який дає змогу зручно та безкоштовно отримати офіційну інформацію про нормативну грошову оцінку будь-якої земельної ділянки сільськогосподарського призначення за межами населених пунктів та здійснювати розрахунок оцінки масиву земельних ділянок та ділянок із довільними межами;

– здійснено запуск електронних земельних торгів. Держгеокадастр реалізував проєкт із запуску онлайн-аукціонів на право використання земельних ділянок державної власності з використанням зовнішніх майданчиків. У рамках реалізації проєкту Держгеокадастром укладено договори з ДП «СЕТАМ» та ДП «ПРОЗОРРО.Продажі». Перший електронний земельний аукціон відбувся 18.10.2018, а до кінця року їх пройшло близько 30. Електронні торги демонструють середній приріст стартової ставки на 26 процентних пунктів (із 8,3% до 34,3% за результатами земельних торгів);

– упроваджуються цифрові технології у сфері земельних відносин. 19.03.2019 набрала чинності Постанова КМУ «Про внесення змін до Порядку ведення Державного земельного кадастру» від 18.07.2018 № 710, відповідно до якої заява про реєстрацію земельної ділянки подаватиметься в електронній формі з використанням особистого електронного цифрового підпису. Тепер можна буде отримувати викопіювання з картографічної основи Державного земельного кадастру в режимі онлайн із можливістю його друку на комп'ютері для подальшого використання під час підготовки землевпорядної документації. Отримати викопіювання зможе будь-яка фізична або юридична особа за умови її ідентифікації з використанням ЕЦП або іншого альтернативного засобу ідентифікації;

– регламентовано правила у сфері забезпечення якості і безпечності харчових продуктів через реалізацію положень Закону України «Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин»;

– законодавчо врегульовано питання органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції – ухвалено Закон України від 10.07.2018 № 2496-VIII «Про основні принципи та вимоги до органічного виробництва, обігу та маркування органічної продукції». Реалізація положень Закону сприятиме підвищенню конкурентоспроможності вітчизняних виробників органічної продукції та розширенню зовнішніх ринків її збуту, а також забезпечить прозорі умови провадження господарської діяльності у сфері виробництва та обігу органічних продуктів.

Водночас протягом останніх років в аграрному секторі сформувалася сировинна модель, яка не відповідає ні внутрішнім потребам населення в якісних, безпечних і доступних продуктах харчування, ні тенденціям світового продовольчого ринку (на якому постійно зростають попит і ціна на продукцію тваринництва й готову продукцію харчової промисловості, натомість ціни на зернові та зернобобові культури знижуються). Існування низки проблем гальмує подальший розвиток аграрного сектору, не даючи змоги повною мірою розкрити наявний ресурсний потенціал, а отже, стримує реалізацію його конкурентних переваг. Такими проблемами у вітчизняному аграрному секторі є такі:

1. Деформована структура сільськогосподарського виробництва на користь експортоорієнтованої рослинницької продукції. У сучасній структурі сільсько-

господарського виробництва сільськогосподарські підприємства (переважно великі аграрні формування) займаються виробництвом менш трудомістких, високорентабельних і швидкоокупних сільгоспкультур. Так, ними вирощується 86,1% соняшнику, 80,0% зернових та зернобобових культур, 95,2% буряку цукрового. Водночас приватні господарства населення утримують 76,2% корів, 85,7% овець та кіз, вирощують 98,2% картоплі, 85,7% овочевих культур та 78,5% плодоягідних культур, а також виробляють 72,6% молока. Таке зосередження трудомісткого виробництва в приватних господарствах, не спроможних забезпечувати потреби ринку високоякісними стандартизованими товарами, формує загрозу погіршення забезпечення населення продовольством.

2. Відсутність програмного документа щодо розвитку аграрного сектору. Починаючи з 2008 р. в Україні реалізовувалася Державна цільова програма розвитку українського села, термін дії якої закінчився у 2015 р. Незважаючи на проблеми щодо її виконання (передусім недостатнє фінансування заходів), це був програмний документ, основна мета якого – забезпечення життєздатності сільського господарства, підвищення його конкурентоспроможності на внутрішньому і зовнішньому ринках, гарантування продовольчої безпеки країни, збереження селянства як носія української ідентичності, культури і духовності. Термін дії Стратегії розвитку аграрного сектору економіки (на період до 2020 р.) закінчився, проте відповідної програми на її виконання не розроблено.

3. Низька ефективність державної підтримки аграрного сектору. Нерівномірність надання підтримки протягом року, зміни порядку виділення коштів із Державного бюджету, ускладнення процедури подання документів на розгляд комісій, установлення додаткових обмежень призводять до зменшення кількості отримувачів такої підтримки з числа агропідприємств та фермерських господарств, а також до їх відмови від отримання такої підтримки.

4. Відсутність стратегічного бачення і конкретних дій влади щодо подолання кризи тваринницької галузі. Тривале скорочення поголів'я великої рогатої худоби, перспективи повної втрати господарствами населення ринку збуту продукції внаслідок адаптації вітчизняного законодавства до європейських вимог, передбачених Угодою про асоціацію між Україною та країнами ЄС, формують суттєві загрози існуванню у цілому галузі тваринництва в Україні (особливо м'ясо-молочного напряму). Дрібнотоварні виробники та господарства населення нині ні організаційно, ні матеріально, ні фінансово не спроможні перейти на європейські стандарти у сфері технічного регулювання та санітарних і фітосанітарних заходів, що може призвести до їх виходу із внутрішнього ринку та переорієнтації виробництва продукції виключно для власного споживання.

5. Ускладнений доступ сільськогосподарських виробників до банківських кредитів. За даними НБУ, середньорічна процентна ставка в річному обчисленні для сільського, лісового та рибного господарств у грудні 2020 р. становила 10,7%, тоді як у цілому по економіці – 8,8%. Відсутність доступних фінансових ресурсів ускладнює забезпечення сільгосптоваровиробників обіговими коштами для покриття розриву в часі між потребою у коштах та періодом сприятливих цін реалізації продукції.

6. Неефективне використання потенціалу українських земель. Ефективність сільськогосподарського землекористування в Україні відстає від рівня провідних країн світу, де аграрний сектор є однією з основних галузей економіки. За показниками врожайності всіх основних культур наша країна поступається провідним світовим виробникам аналогічної продукції. Так, якщо врожайність пшениці в Україні у 2018 р. становила 37,4 ц/га, то у Польщі – 40,6 ц/га, у Німеччині – 66,7 ц/га, у Франції – 68,4 ц/га; ячменю в Україні – 29,6 ц/га, у Польщі – 31,2 ц/га, у Німеччині – 59,1 ц/г, у Франції – 63,3 ц/га.

7. Екологічні проблеми сільськогосподарського землекористування. Нині в Україні понад третину сільськогосподарських угідь піддано дії ерозійних процесів. На значних територіях меліоративні системи припинили свою дію, проте ці землі й досі вважаються зрошуваними або осушеними. Певна частина площ продуктивних угідь утратила економічну родючість: засолена, заболочена, заросла лісом. Низька фінансова спроможність сільгосппідприємств та скорочення поголів'я тварин унеможливлюють виробництво сільськогосподарських культур на бездефіцитній для балансу гумусу основі. Недостатнє внесення органічних добрив, переважання у структурі мінеральних добрив азотних добрив призводять до порушення співвідношення поживних речовин у ґрунті, їх підкислення та погіршення якості вробленої продукції через підвищений уміст у ній нітратів. Високе техногенне та антропогенне навантаження на ґрунти, монокультурне землеробство, яке посилюється дією природних чинників, у підсумку призводять до погіршення якісного стану ґрунту.

8. Недостатній розвиток інфраструктури аграрного ринку, яка далеко не повною мірою забезпечує виконання покладених на неї функцій щодо створення стабільних умов для забезпечення сільськогосподарських підприємств виробничими ресурсами, зберігання виробленої продукції (через відсутність овочесховищ та переробних потужностей до 30% вирощених овочів утрачається під час зберігання) та її реалізації. Стрімке нарощування обсягів виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції потребує розбудови логістичних центрів, складських приміщень, елеваторів, розвитку транспортної мережі й інших інфраструктурних об'єктів аграрного сектору.

Висновки з проведеного дослідження. Нині аграрний сектор робить суттєвий внесок у ВВП країни, надходження валютних коштів від здійснення зовнішньоторговельних операцій забезпечує внутрішній ринок країни широким асортиментом продуктів харчування на цілком прийнятному рівні. Проте нинішня модель функціонування аграрного сектору є неефективною. Відсутність дієвих механізмів підтримки дрібнотоварних виробників зумовлює зниження їхньої конкурентоспроможності, зменшення виробництва сільськогосподарської продукції та зростання потреби в її імпорті, погіршення стану продовольчої безпеки держави, зростання безробіття серед сільського населення і міграцію трудових ресурсів до великих міст та за кордон. Через неінклюзивність розвитку аграрного сектору Україна втрачає значну частку позитивного потенціалу сприятливих трендів на світових ринках продовольства.

Виходячи із цього, метою державної аграрної політики має стати диверсифікація розвитку аграрного виробництва на основі підвищення капіталізації та інвестиційної привабливості агропідприємств завдяки запровадженню ринкового обігу сільськогосподарських земель, заохочення діяльності фермерських господарств, сприяння розбудові логістичних потужностей і досягнення завдяки цьому інклюзивного розвитку сільських територій.

Для реалізації наведеної мети важливим насамперед є створення в аграрному секторі сприятливого інституційного середовища прикладання капіталу та праці, що потребує розроблення стратегії розвитку аграрного сектору економіки та програми її реалізації, які передбачатимуть заходи щодо підвищення ефективності використовуваних у сільському господарстві ресурсів, зміцнення продовольчої безпеки держави, розвитку багатоукладності, нарощування експорту товарів із більшою доданою вартістю, забезпечення комфортних умов проживання на селі.

Необхідно вжити заходи за такими напрямами, спрямованими на реформування аграрного сектору України та забезпечення продовольчої безпеки держави:

1. Стимулювання інвестиційних процесів в аграрному секторі економіки України, впровадження сучасних технологій у сільськогосподарському виробництві. Для цього доцільно:

– продовжувати адаптацію вітчизняного законодавства відповідно до європейських та світових стандартів щодо екологічних вимог під час вирощування сільськогосподарських культур та утримання тварин, а також щодо якості та безпечності сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, їх маркування, що передбачено Угодою про асоціацію між Україною та країнами ЄС;

– сприяти розвитку мережі дорадництва для сільськогосподарських виробників (формуванню дорадчих служб на засадах державно-приватного партнерства із залученням бізнесових, професійних та громадських організацій), зокрема з метою впровадження сучасних технологій у сільськогосподарське виробництво.

2. Розбудова інфраструктури аграрного ринку з метою зниження втрат сільськогосподарської продукції під час її транспортування та зберігання, згладжування сезонних цінових коливань. Для цього необхідно:

– забезпечити підтримку суб'єктів господарювання, які працюють в овочівництві, садівництві, виноградарстві та переробній галузі, діяльність яких пов'язана з післязбиральною доробкою, зберіганням та реалізацією овочевої, плодово-ягідної продукції й спрямована на інвестування, розроблення та виробництво інноваційних продуктів;

– розробити та запровадити механізм довгострокового пільгового кредитування робіт щодо будівництва сучасних овочесховищ із частковим або повним відшкодуванням відсотків за рахунок коштів державного бюджету;

– сприяти залученню приватних інвестицій у будівництво та експлуатацію об'єктів аграрної інфраструктури у спосіб упровадження процедур видачі дозволів за принципом «єдиного вікна», що прискорить проходження дозвільних процедур, насамперед під час землевідведення та розроблення техніко-економічного обґрунтування проєкту будівництва елеваторів, зерносховищ, логістичних центрів, складських приміщень;

– допомагати розвитку місцевих сільськогосподарських ринків і ярмарків, забезпеченню їх умовами для зберігання, обробки та пакування сільськогосподарської продукції, а також перевірки та контролю її якості.

3. *Розвиток дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва* з метою забезпечення рівноправного доступу до ресурсів державної підтримки всім сільгоспвиробникам та створення умов для реалізації підприємницьких ініціатив бажаючим здійснювати сільськогосподарську діяльність. Для цього необхідно здійснити такі заходи:

– удосконалити державну програму підтримки переходу малих форм господарювання на міжнародні та європейські стандарти забезпечення виробництва сільськогосподарської продукції з метою підвищення рівня якості та безпечності харчових продуктів;

– затвердити бюджетну програму підтримки розвитку сімейних фермерських господарств, молодих фермерів, передбачивши фінансове стимулювання трансформації особистих селянських господарств у сімейні фермерські господарства, зокрема на безповоротній основі, навчання та підвищення кваліфікації голів сімейних фермерських господарств, стимулювання створення на основі сімейних фермерських господарств сільськогосподарських кооперативів, підтримку виробництва екологічної (органічної) продукції.

4. Розвиток сільськогосподарської кооперації, завдяки чому малі виробники зможуть використовувати переваги, притаманні великому товарному виробництву, що зробить їх стійкішими щодо кризових явищ, а також сприятиме відродженню ролі селянина як реального власника засобів виробництва і виробленої ним продукції. Для успішного розвитку сільгоспкооперації в Україні необхідно вжити такі заходи:

– розробити державну цільову програму підтримки розвитку сільськогосподарських кооперативів в Україні до 2025 р., у якій передбачити: державну підтримку членам сільськогосподарського кооперативу на етапах створення та становлення, а також під час просування сільгосппродукції на ринок; заходи щодо поліпшення матеріально-технічної бази кооперативів; надання пільгових кредитів за схемами, що застосовуються для сільгосптоваровиробників, під солідарну відповідальність членів кооперативу; надання сільськогосподарським кооперативам безкоштовних інформаційно-консультаційних послуг із роз'яснення порядку державної реєстрації, діяльності, оподаткування, ведення бухгалтерського обліку, фінансової підтримки кооперативу; проведення щорічного моніторингу діяльності сільськогосподарських кооперативів;

– ухвалити регіональні програми розвитку сільськогосподарських кооперативів; проводити широку інформаційно-роз'яснювальну роботу в ЗМІ щодо конкурентних переваг сільськогосподарської кооперації;

– сформувати постійно оновлювану базу даних про розвиток сільськогосподарської кооперації та її внесок в економіку з розміщенням у статистичному щорічнику Державної служби статистики України «Сільське господарство України».

5. Розвиток сільських територій для створення комфортних умов проживання населення в селах, запо-

бігання трудовій міграції в міста й за кордон. Для цього необхідно:

– розробити програму розвитку сільських територій, основними питаннями якої мають бути визначення і законодавче закріплення статусу сільських територій, а також формування інституційного середовища їх розвитку;

– сприяти деаграризації та збереженню природного середовища села, для чого потрібно розвивати соціальну та гуманітарну інфраструктури; насамперед це стосується фінансування освіти на селі, зокрема реалізації програм підвищення кваліфікації вчителів, комп'ютеризації шкіл і забезпечення їх необхідними транспортними засобами, поліпшення медичного обслуговування мешканців сільських територій, розвитку мережі сільських бібліотек тощо;

– спрямовувати заходи державної підтримки на підвищення ефективності сільського розвитку, підтримку і розвиток сільської інфраструктури: інженерних мереж енерго- і газопостачання, транспортних та інформаційних комунікацій;

– започаткувати реалізацію регіональних і місцевих стратегій та програм розвитку несільськогосподарських видів економічної діяльності на основі наявного ресурсного потенціалу та існуючих потреб у продукції і послугах конкретних сільських територій, упровадити пільгове оподаткування для новостворених підприємств на сільських територіях у разі інноваційного характеру їхньої виробничої діяльності, а також надання соціально необхідних послуг або здійснення інфраструктурного забезпечення цих територій.

Список використаних джерел:

1. Бородіна О.М. Убезпечення сільського способу життя: європейська політика, орієнтири для України. *Економіка АПК.* 2020. № 2. С. 20–32.

2. Гладій М.В., Лузан Ю.Я. Аграрні трансформації та селянські господарства в системі продовольчої безпеки України. *Економіка АПК.* 2020. № 5. С. 6–21.

3. Саблук П.Т. Агроекономічні трансформації в Україні: напрями та перспективи розвитку : монографія. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 378 с.

4. Молдаван Л.В. Глобалізаційна трансформація землекористування: наслідки та способи їх запобігання. *Економіка АПК.* 2020. № 6. С. 6–18.

5. Аграрний устрій України : наукове видання / за ред. Ю.О. Лупенка, М.Ф. Кропивка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2017. 64 с.

References:

1. Borodina O.M. (2020) Ubezpechennia silskoho sposobu zhyttia: yevropeiska polityka, oriientyry dlia Ukrainy [Rural proofing: the European policy and guidelines for Ukraine]. *Ekonomika APK,* no. 2, pp. 20–32. (in Ukrainian)

2. Hladii M.V., Luzan Yu.Ya. (2020) Ahrarni transformatsii ta selianski hospodarstva v systemi prodovolchoi bezpeky Ukrainy [Agricultural transformations and peasant farms in the food security system of Ukraine]. *Ekonomika APK,* no. 5, pp. 6–21. (in Ukrainian)

3. Sabluk P.T. (2016) Ahroekonomichni transformatsii v Ukraini: napriamy ta perspektyvy rozvytku: monohrafiia [Agroeconomic transformations in Ukraine: directions and prospects of development: monograph]. Kyiv: NNTs «IAE». (in Ukrainian)

4. Moldavan L.V. (2020) Hlobalizatsiina transformatsiia zemlekorystuvannia: naslidky ta sposoby yikh zapobihannia [Globalization of land use transformation: consequences and ways to prevent them]. *Ekonomika APK,* no. 6, pp. 6–18. (in Ukrainian)

5. Lupenko Yu.O., Kropyvko M.F. (Ed.) (2017) Ahrarnyi ustrii Ukrainy: naukove vydannia [Agrarian system of Ukraine: scientific publication]. Kyiv: NNTs «IAE». (in Ukrainian)

UDC 338.24
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.12

Sigaieva Tetiana
PhD (Economics), Assistant of Professor
of the Department of Management, Logistics and Innovation
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

MODERN ENTERPRISE MANAGEMENT APPROACHES

The article proposes practical recommendations and a transfer process which includes taking measures for the transfer from the traditional model of work organization to the remote model in order to reduce risks, increase productivity, increase the flow of potential candidates without reference to a particular territory, establish a single transparent and convenient information space, adapted to possible changes (including changes in the structure of employees), which are inevitable in the lifecycle of the enterprise especially in the modern world. The practical value lies in substantiation of feasibility of implementation of the proposed recommendations, allows not only to stay in the market, but also to save money, improve financial condition of the company and increase its operational flexibility in modern and challenging conditions not only for each enterprise but also for the country as a whole.

Keywords: *enterprise, management, distance working, risks, environment, system, outcome.*

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Сігаєва Т.Є.
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

У статті запропоновано практичні рекомендації та процес переходу, що передбачає вживання заходів для переходу зі звичайної моделі організації праці на дистанційну з метою зниження ризиків, підвищення продуктивності праці, розширення потоку потенційних кандидатів без прив'язки до певної території, налагодження єдиного прозорого та зручного інформаційного простору, пристосованого до можливих змін (у тому числі змін складу працівників), що є неминучими протягом усієї життєдіяльності підприємства, особливо в сучасних умовах. Практична цінність полягає в обґрунтуванні доцільності впровадження запропонованих рекомендацій, що дає змогу не лише залишитися на ринку, а й зекономити кошти, поліпшити матеріальний стан компанії та підвищити її оперативну гнучкість у сучасних і складних умовах не тільки для кожного підприємства, а й для країни взагалі. Поняття «дистанційна робота» відносно нове на підприємствах України, і необхідно чимало часу для того, щоб підприємства, роботодавці та самі працівники пристосувалися до таких умов праці. Для успішного управління підприємством необхідно створити систему управління, яка давала б змогу відстежувати успішну роботу відповідно до погоджених результатів, а не покладатися на те, що співробітники працюватимуть за робочим столом під постійним спостереженням. Упровадження роботи як частини гнучкої організації робочого місця доводить, що необхідно перейти від стилю управління до управління продуктивністю, орієнтованого на кінцеві результати. Одна з таких систем, яка ідеально підходить для роботи, відома як ROWE (Work – Only Environment Environment – середовище, орієнтоване тільки на результат). Управління продуктивністю, ґрунтоване на результатах, означає управління результатами на основі погоджених завдань і результатів. Але за такої організації праці значну роль відіграє керівник підприємства або менеджер, якому необхідно допомагати співробітникам і доглядати за ними, якщо вони можуть збитися з курсу, усувати перешкоди, що заважають роботі, і виступати тренером та помічником, щоб співробітники могли працювати над результатами, про які обидві сторони домовилися.

Ключові слова: *підприємство, управління, дистанційна робота, ризики, середовище, система, результат.*

Formulation of the problem. The organization of work in corporations and administrative organizations has been going through changes in the last few decades in the technological, cultural, political, and economic environments. There has been a decrease in standardized work processes with a high level of division of labor and little freedom for individuals to make decisions. The post-industrial service and knowledge society is increasingly establishing a different manner of working.

Analysis of recent studies and publications. The article uses the works of the world's leading scientists who have dealt with distance enterprise management, namely Louis M. Kamarin-Matos [5], M. Warner, R. Grenier, G. Metes, V. Davidov, M. Malone and scientists such as Goldstein, A. Kataev, A. Sokolova, S. Nazarova [1].

Presentation of the main research material. Research on work design and job characteristics clearly indicates that a key driver of the effectiveness of remote working is the structure of the work. Simply stated, when individuals can independently do a whole or complete piece of work, it may be wise to give them the option to work remotely at least part of the time. This of course depends on them being able to have the support technology that they need in order to do the work. If they have that, there may not be a good

reason for them to come to a company workplace if they can be held accountable for their performance when they work remotely.

The following conditions must be met:

1. Establishing a performance system based on tasks and outcomes.

2. Issue Tracking System for control of results.

3. Select a tool for team development and version control systems (VCS) for bringing together parts of the developed product.

4. Improving security measures.

The first and the most important recommendation for remote work adopting manager is establishing a performance system based on tasks and outcomes.

To successfully manage staff, it is required need to establish an outcomes-based performance management system that enables to track the success of staff according to agreed outcomes, rather than relying on time spent at the desk under visual supervision. Implementing work as part of flexible workplace arrangements provides the incentive to transition entire management style to outcomes-based performance management. One such system that is widely used is known as ROWE (Results-Only Work Environment).

Outcomes–based performance means managing for results based on agreed priorities, tasks and outcomes. It involves the following steps at the macro-organizational level and at the level of the team:

Ensure to adopt appropriate change-management strategies, including communication and consultation about a charge to a task-and-outcomes-based performance system, if this approach is new to the organization.

Outline team's purpose (mission) and the key objectives, activities and outputs required to help achieve organization's strategic purpose and priorities leading to outcomes.

In consultation with team, break this outline down into set of objectives and outcomes, then into target outcomes and the activities required to reach these outcomes according to planning framework.

Break down the roles of staff down into tasks and activities that are designed to achieve these outcomes within agreed time frames. It may need to develop new position descriptions for roles which now include a telework component. This should assist with recruiting employees suited to the role specifications

Develop a set of key performance indicators for each of the staff that will measure the success of reaching these outcomes within an agreed time frame.

Translate these outcomes-based goals so that everybody can track their performance, and be sure to adjust expected outcomes according to any contingencies. In a performance-based work culture, results are fluid and flexible.

If company is involved in meeting 24/7 demands, ensure a proper work-life balance for the staff by establishing clear expectations around productivity and time management, in line with industrial relations obligations. If employees are expected to be available to meet customer requirements after hours or to attend online meetings with global teams in different time zones, then establish clear guidelines about the employee's core hours for availability to the local team, and agree arrangements to compensate for after–hours work.

The role as a manager is to assist employees when they get stuck and guide them if they may be going off course. Remove obstacles that block performance, and act as a coach and support mechanism for employees to work toward achieving the measurable results that have both agreed upon.

Managing someone working remotely should not be radically different from managing them in their specified place of work – all the usual good practice for managers still applies.

However, it is possible to have an "out of sight, out of mind" approach, where, because they are not physically present, they might get overlooked – or the opposite – because they cannot be seen, managers are constantly concerned that they are not in fact working. A balance clearly needs to be struck.

Below shows what is going to be next:

1. You need be realistic realistic about the type of work which can be done. For some, remote working is an excellent opportunity to get on with some uninterrupted work away from the office. Those who normally conduct their work with computers and telephones will find it most easy to adapt. If this is not an element of the role some thought will need to be given; bearing in mind the type of work the person normally does and also what resources will be available to them.

2. Agree in advance what is to be done. Discuss and agree the scope of the work that will be undertaken during the period of remote working. Create SMART objectives – Specific, Measurable, Agreed, Realistic and Timebound – and check that everybody have a mutual understanding of the work goals that have been agreed, perhaps jotting this down in an email or asking the person to do so.

3. Focus on "outputs". A focus on the "outputs" – the desired results – and not how the person will achieve what they need to do will allay fears that the work is not being done and also not subject the person to misplaced suspicion. For instance, an advantage of working remotely can be that the person flexes their time across the day. Without the travel into the usual place of work an earlier start can be made, or the person might choose to work later into the evening. With a focus on outputs, the person should be able to plan their work in the most effective way.

4. Agree core hours. However, depending on the role, the person may need to be available to clients and colleagues during certain times of the day – agree in advance what these times will be and how they can be contacted.

5. Agree "check-in" procedures. Decide in advance the frequency with which workers should check-in with manager and vice versa and how this is to be done (by telephone, by email). This can be to report on progress, to ensure that they are okay and to pass on any information they need to know, particularly if there is a change of plan. Ensure that manager is available to workers and respond to any questions they may have in a timely manner.

6. Agree service levels. Where an employee will be providing a service to colleagues and clients whilst remote working, it is good to agree how service levels can be maintained. This may include forwarding the work extension to the employee's home/mobile/Goldsmiths mobile number, agreeing frequency of checking voicemail or recording a voicemail message asking callers to send emails, etc.

7. Agree one to ones. It is important to continue regular one to ones with staff to discuss their progress on the

agreed objectives. Agree the frequency and how these can be carried out during the period of remote working and set aside uninterrupted time just like it would if they were face to face.

8. Keep them informed and included. Just because they are not physically present does not mean they are no longer part of the team. Remember to include them in any messages and to invite them to meetings or events that other staff are invited to, even if they cannot attend. Keeping in touch is important so that they feel informed and included.

9. Watch out for their welfare. The employer has a duty of care to the employee at all times. Watch out for signs that they may not be switching off – such as sending emails in the middle of the night. Remote workers can become demotivated and isolated, so it is vitally important to pay attention to this and work through any problems in an understanding supportive way.

10. Troubleshooting. If problems with performance arise, first give specific feedback on where these might be; then give the person the opportunity to discuss any issues and agree a way to put things right. Ideally this calls for a face-to-face meeting but if that is not possible, manager should point that he would like to arrange a telephone call to discuss their progress and performance, and agree a suitable time when the call can be conducted confidentially and in private at both ends.

11. Trust employees. All contracts contain implied terms such as duty of employees to serve their employer honestly and faithfully, and work with due diligence, skill and care. Start from a position of trust and work together to address issues.

Overall, it is clear that there are a number of key factors that need to be considered when deciding where people should work and how they can be held accountable for their performance. Unfortunately there is no simple answer, but there are good answers when the type of work being done is taken into consideration. Clearly there are many cases where remote working is ideal, while in many others it makes no sense at all. One thing is clear: the office cubicle is rarely the best way to "house" employees; it is costly and doesn't encourage information sharing and teamwork.

The fact is that often a major reason for bringing an individual to a work location with a supervisor present is to control their performance. If people can do the work independently and their productivity can be measured, then there is no compelling reason to have them come to a work location. When work has clear measurable goals, while managers monitor performance results and provide feedback, they can substitute for the observation of somebody's work and be effective motivators, which in turn will produce good results.

As a component related to setting SMART goals, management should consider using specialized software for tracking the workers' performance and evaluate it.

An issue tracking system (also ITS, trouble ticket system, support ticket, request management or incident ticket system) is a computer software package that manages and maintains lists of issues, as needed by an organization. Issue tracking systems are commonly used in an organization's customer support call center to create, update, and resolve reported customer issues, or even issues reported by that organization's other employees. A support ticket should include vital information for the account involved and the issue encountered. An issue tracking system often also contains a knowledge base containing information on each customer, resolutions to common problems, and other such data. An issue tracking system is similar to a "bugtracker", and often, a software company will sell both, and some bugtrackers are capable of being used as an issue tracking system, and vice versa. Consistent use of an issue or bug tracking system is considered one of the "hallmarks of a good software team".

A ticket element, within an issue tracking system, is a running report on a particular problem, its status, and other relevant data. They are commonly created in a help desk or call center environment and almost always have a unique reference number, also known as a case, issue or call log number which is used to allow the user or help staff to quickly locate, add to or communicate the status of the user's issue or request.

These tickets are so called because of their origin as small cards within a traditional wall mounted work planning system when this kind of support started. Operators or staff receiving a call or query from a user would fill out a small card with the user's details and a brief summary of the request and place it into a position (usually the last) in a column of pending slots for an appropriate engineer, so determining the staff member who would deal with the query and the priority of the request.

Issues can have several aspects to them. Each issue in the system may have an urgency value assigned to it, based on the overall importance of that issue. Low or zero urgency issues are minor and should be resolved as time permits. Other details of issues include the customer experiencing the issue (whether external or internal), date of submission, detailed descriptions of the problem being experienced, attempted solutions or work-arounds, and other relevant information. As previously noted, each issue maintains a history of each change.

Scenario of workflow is presented to demonstrate how a common issue tracking system would work:

1. A customer service technician receives a telephone call, email, or other communication from a customer about a problem. Some applications provide built-in messaging system and automatic error reporting from exception handling blocks.

2. The technician verifies that the problem is real, and not just perceived. The technician will also ensure that enough information about the problem is obtained from the customer. This information generally includes the environment of the customer, when and how the issue occurs, and all other relevant circumstances.

3. The technician creates the issue in the system, entering all relevant data, as provided by the customer.

4. As work is done on that issue, the system is updated with new data by the technician. Any attempt at fixing the problem should be noted in the issue system. Ticket status most likely will be changed from open to pending.

5. After the issue has been fully addressed, it is marked as resolved in the issue tracking system.

If the problem is not fully resolved, the ticket will be reopened once the technician receives new information from the customer. A Run Book Automation process that implements best practices for these workflows and increases IT personnel effectiveness is becoming very common.

The collection of issues has to be stored in some "issue log" database.

Issue log is a documentation element of software project management. An issue log contains a list of ongoing and closed issues of the project. While issue logs can be viewed as a way to track errors in the project, the role it plays often extends further. Issue logs can be used to order and organize the current issues by type and severity in order to prioritize issues associated with the current milestone or iteration. Issue logs may also contain customer requests and remarks about the various problems that can be found in current code.

An issue log is usually blank at the beginning of the project, but this is not always true for subsequent releases. In some projects, the issue log is actually used as a guideline for the release schedule; in that case the issue log can be populated with issues that are specifically tagged for completion in the upcoming release. As a result, issue log-guided projects may be easier to manage in terms of completion time and progress estimation.

In a typical issue log, the document must be a table containing multiple rows in which each row describes a separate issue. The various attributes of the issue are listed in different columns.

In large projects, issues are usually managed by issue tracking software that can provide different ways and tools to help the project manager and the development team handle thousands of issues for one or several of their projects. Some issue tracking systems also provide a way for the community to contribute new ideas and/or code to the project; this type of collaboration is widely used in open-source programming.

A major component of a bug tracking system is a database that records facts about known bugs. Facts may include the time a bug was reported, its severity, the erroneous program behavior, and details on how to reproduce the bug; as well as the identity of the person who reported it and any programmers who may be working on fixing it.

Typical bug tracking systems support the concept of the life cycle for a bug which is tracked through status assigned to the bug. A bug tracking system should allow administrators to configure permissions based on status, move the bug to another status, or delete the bug. The system should also allow administrators to configure the bug statuses and to what extent a bug in a particular status can be moved. Some systems will e-mail interested parties, such as the submitter and assigned programmers, when new records are added or the status changes.

The project needs detailed description for planning and implementation. For this purpose it is advisable to build project evaluation and review technique (PERT) chart is a statistical tool that is designed to analyze and represent the tasks involved in completing a given project. To create a project model it is necessary to use:

– a list of all activities required to complete the project;
– events that are milestones between activities;
– the time (duration) that each activity will take to completion;
– the dependencies between the activities.

Firstly, is necessary to allocate components of the project. In order to transition to remote work arrangement, this algorithm has been developed according to previously defined problems and recommended to be undertaken by management:

– interview with staff who would like to get into a test group of remote mode;
– the selection of candidates for the test group;
– develop plan of communications;
– reworking and setting results-oriented performance criteria;
– equipment purchase and technical setup;
– in-office trial and training;
– pilot project;
– monitor and control;
– analysis and feedback;
– include the other employees;
– communication online and offline, meet in person from time to time.

a. Interview with staff who would like to get into a test group of remote mode. When planning to test a remote work solution in company, a great place to start is to allow current employees to begin working remotely: current workforce poll will allow to see who would be interested in trying it out, and then launch a test pilot that includes just those who responded favorably to the poll, because not every worker has favorable attitude on working from home.

b. The selection of candidates for the test group. It is not required to hire new people out of town to test this out – float the idea to some of best employees. Spend some time considering which employees are allowed or needed for remote working, because managers need to ensure to select most appropriate employees based on both their skil–set and their working personality. Consider what skills the remote worker needs to have and place great emphasis on the requirement for the employee having strong communication skills, demonstrating maintained motivation, a positive work ethic, confidence to work independently as well as being characteristically cooperative.

Not every position is suitable for remote work arrangement; however, technology has allowed everything from customer service to accounting to sales and marketing to be conducted primarily from home. While not every company will want a virtual receptionist greeting incoming visitors, it is possible to try this with home web developers, marketing team, bookkeepers, or even customer service team.

c. Develop plan of communications. Communication is the soul of any organization, and bad communication may bring harm in any organization. If there is not proper communication present in organization then this may lead to a bad and unhealthy working environment. Use approach focused on communication with no manipulation. Communication exists between the employees, with customers or with the senior members. There should be good and direct communication to customers otherwise developers may interpret customer's requirements wrongly.

Some managers are reluctant to scatter direct reports because keeping tabs on a virtual workforce can be harder than managing those close at hand. Some virtual workers can feel lonely, isolated, or deprived of vital training and mentoring. And communication breakdowns can impede innovation, trust, job satisfaction, and performance.

Develop the best communications and meeting schedule for the team. Some teams do well with just ad hoc meetings, while others prefer the structure and predictability of regularly scheduled meetings with set agendas. In the beginning, however, it is advised to create a communications plan that includes face-to-face meetings

(if necessary and/or possible), all-hands meetings, individual meetings, and performance reviews.

Conclusion. This system may be used as a development guide and as a history for the tasks being performed, how much time the process took, who solved the task, etc. From this point, in any given moment this system will represent the progress of work, which is important for the manager to keep track of.

References:

1. Nazarova S.O. (2008) Vprovadzhennia dystantsiinoi trudovoi diialnosti personalu yak instrument rozvytku pidpryiemstva. *Materialy naukovo-praktychnoi konferentsii «Ekonomika pidpryiemstva: teoriia ta praktyka»* (m. Kyiv, 13–14 bereznia 2008 r.). Kyiv: KNEU, pp. 298–300.

2. Arnison L. Virtual teams: a virtue for the conventional team. Website of Southern Cross University. Available at: http://epubs.scu.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1027&context=gcm_pubs.

3. Balthazard P. (2007) Expertise, Extraversion and Group Interaction Styles as Performance Indicators in Virtual Teams. *Database for Advances in Information Systems,* no. 35(1). pp. 41–64. Available at: http://www.sigmis.org/Data Base.html.

4. Bell B.S. (2002) A typology of virtual teams: implications for effective leadership. Group and Organization Management. *Human Resource Studies,* no. 27 (1), pp. 14–49. Available at: http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=hrpubs.

5. Camarinha-Matos L. (2005) Virtual Organizations: Systems and Practices / L. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh, M. Ollus. NY: Springer, 780 p.

6. Conlin M. (2006) Smashing the Clock. *Business Week,* no. 7(4), pp. 60–68.

7. Cunha M. (2006) Agile Virtual Enterprises: Implementation and Management Support / M. Cunha, G. D. Putnik. PA: Idea Group Publishers, 381 p.

8. Shingur M.V. Virtualnyye formy organizatsii innovatsionnogo biznesa. Set innovatsionnogo razvitiya. Available at: http: //www.novekolo.info/ru/news/publications.

E-mail: tetiana.sigaieva@gmail.com

УДК 658.7
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.13

Сорокун Ю.С.
аспірант кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
Державний університет інфраструктури та технологій

ПОТЕНЦІАЛ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТРАСПОРТНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

У статті розглянуто поточний стан транспортної галузі України та дано аналіз наявного стратегічного напряму розвитку транспортної галузі на основі документу «Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року». Визначено основні заходи та напрями стратегічного розвитку транспортної галузі України. Проаналізовано світове визнання транспортної галузі України на основі індексу ефективності логістики (LPI – logistics performance index) Світового банку. Дано аналіз показника LPI та його елементів, які впливають на розрахункове значення індексу ефективності логістики. Згруповано результативні значення індексу ефективності логістики та його елементів згідно з проведеними дослідженнями у 2007, 2010, 2012, 2014, 2016 та 2018 рр. стосовно України. Досліджено індекс ефективності логістики як інструменту вимірювання рейтингової позиції розвитку транспортної галузі серед світових країн. Визначено основні напрями та перспективи розвитку транспортної галузі України задля досягнення цілей згідно зі стратегічним документом розвитку транспортної галузі України «Національна транспортна стратегія України на період до 2030 року».

Ключові слова: *транспортна галузь, транспортна стратегія, індекс ефективності логістики, якість, ефективність.*

POTENTIAL AND PROSPECTS OF THE DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT INDUSTRY OF UKRAINE

Sorokun Yuliia
State University of Infrastructure and Technology

In the article considered the current state of the transport industry of Ukraine. The existing strategic direction of deve-lopment of the transport industry is analyzed on the basis of the document "National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030". Determined main measures and directions of strategic development of the transport sector of Ukraine. Analyzed world recognition of the transport industry of Ukraine on the basis of the logistics efficiency index (LPI – logistics performance index) of the World Bank. Carried out analysis of the LPI indicator and its elements influencing the calculated value of the logistics efficiency index. The effective values of the logistics efficiency index and its elements are grouped according to the research conducted in 2007, 2010, 2012, 2014, 2016, and 2018 in relation to Ukraine. Researched index of logistics efficiency as a tool for measuring the rating position of the transport industry development among the world countries. Identified main directions and prospects of development of the transport sector of Ukraine in order to achieve the goals in accordance with the strategic document for the development of the transport sector of Ukraine "National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030". A methodological approach to the statistical calculation of the Logistics Performance Index and its application as an adequate tool for measuring the level of logistics development in different countries is proposed by the World Bank. Increasing the efficiency and competitiveness of the transport sector is an important element for improving the legal mechanism of public-private partnership, strengthening cooperation between the state and the private sector, public authorities, and local governments, carrying out necessary reforms, including decentralization, especially through coordinated initiatives of state policy. Implementation of the National Transport Strategy of Ukraine for the period up to 2030 will provide a solid foundation for sustainable development of the transport sector and the creation of a free and competitive market for transport services.

Keywords: *transport industry, transport strategy, logistics performance index, quality, efficiency.*

Постановка проблеми. Наявність вигідного географічного положення та розгалуженої транспортної системи України створює передумови для розвитку ефективної транспортної галузі. Для оцінки потенціалу та перспектив розвитку транспортної галузі України необхідна якісна методика та ефективний інструмент, який дає змогу оцінити поточний стан розвитку логістичної системи. Оцінити чинники, що впливають на індекс ефективності логістики, які, своєю чергою, впливають на позицію України у світовій системі логістики, необхідно для досягнення стратегічних цілей розвитку транспортної галузі у цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз існуючих у світовій практиці підходів і рейтингів оцінки ефективності логістики на рівні країн представлений в окремих публікаціях таких авторів, як Н. Гринчак [3], Т.О. Колодізєва [4] Ж.-Ф. Арвіс [5], Л. Ояла [5] та ін. Оцінку економічної стійкості транспортної галузі України досліджено у праці С. Семенової [6]. Кожним науковцем акцентується увага на ті чи інші чинники впливу на поточний стан транспортної галузі України, але наведені дані не систематизовано та потребують подальшого вивчення.

Постановка завдання. Мета статті – оцінити потенціал та перспективи розвитку транспортної галузі України за рахунок аналізу існуючого рейтингу оцінки ефективності логістики.

Виклад основного матеріалу дослідження. Транспортна галузь є вагомим чинником розвитку як еконо-

міки окремих регіонів та країни у цілому, так і міждержавних утворень. Від її ефективної та стійкої роботи залежить розвиток усіх галузей економіки, оскільки вона є засобом комунікації між товаровиробниками та споживачами на внутрішньому і зовнішньому ринках [6, с. 501]. Тож її економічна стійкість є об'єктом національної та наднаціональної безпеки і повинна постійно знаходитися під суворим контролем із боку державних органів влади, одним із важливих етапів якого є оцінка і моніторинг її поточного стану [1].

Згідно з документом «Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року» (Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2018 № 430-р), транспортна галузь є однією з базових галузей економіки, має розгалужену залізничну мережу, розвинуту мережу автомобільних шляхів, морські порти та річкові термінали, аеропорти та широку мережу авіаційних сполучень, вантажних митних терміналів, що створює необхідні передумови для задоволення потреб користувачів транспорту у наданні транспортних послуг та розвитку бізнесу [2].

Сьогодні транспортна галузь у цілому задовольняє лише основні потреби населення та економіки в перевезеннях за обсягом, але не за якістю. Сучасний стан транспортної галузі не повною мірою відповідає вимогам ефективної реалізації євроінтеграційного курсу України та інтеграції національної транспортної мережі в Транс'європейську транспортну мережу [1].

Збільшення ефективності та конкурентоспроможності транспортної галузі є важливим елементом удосконалення правового механізму державно-приватного партнерства, посилення взаємодії між державою та приватним сектором, органами державної влади та органами місцевого самоврядування, проведення необхідних реформ, у тому числі запровадження децентралізації, особливо шляхом скоординованих ініціатив державної політики. Виконання Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. забезпечить міцну основу сталого розвитку транспортної галузі та створення вільного та конкурентного ринку транспортних послуг [1].

Для вимірювання ефективності логістики країн Світовий банк та Інститут економіки Турку у Фінляндії у 2007 р. запропонували національний індекс ефективності логістики (LPI – logistics performance index), який став першим комплексним показником оцінки рівня розвитку логістики в різних країнах. Значення LPI коливаються від 1 до 5, причому 1 указує на більш низькі показники логістики, а 5 – на більш високі. Розрахунок LPI здійснювався у 2007, 2010, 2012, 2014, 2016 та 2018 рр. [3, с. 140; 5, с. 1–2].

Для розрахунку LPI береться значення шести факторів (компонентів), які впливають на розрахункове значення LPI. Шість складників розрахункового значення LPI – це митниця, інфраструктура, міжнародні поставки, якість і компетентність логістики, відстеження та своєчасність. Нижче наведено значення індексу ефективності логістики України у роки проведення дослідження та рейтингову позицію України серед країн-учасниць (табл. 1)

У 2018 р. Україна посіла 66-е місце в рейтингу визначення індексу ефективності логістики, що на 11 пунктів вище, ніж значення у 2016 р.

Індекс ефективності логістики Світового банку (LPI) аналізує країни за допомогою шести показників:

1) ефективність митного та прикордонного оформлення вантажу;

2) якість торгової та транспортної інфраструктури;

3) простота організації міжнародної конкурентоспроможної ціни відвантаження;

4) компетентність та якість логістичних послуг;

5) можливість відстеження та відслідковування вантажів;

6) своєчасність, з якою вантажі надходять до одержувачів протягом запланованого або очікуваного терміну доставки [5, с. 8–9].

Дані стосовно складників (компонентів), які впливають на розрахункове значення LPI для України, подано у табл. 2.

Найвищі показники Україна має за рахунок своєчасності доставки вантажу, у 2018 р. даний показник становив найвище значення – 3,45. Також у 2018 р. найменше значення має показник торгової та транспортної інфраструктури, що є пріоритетним питанням у сфері логістики [5, с. 19–20].

Індекс ефективності логістики – це інструмент тестування для виявлення потенційних проблем та можливості для здійснення торгової логістики. Виправдано, що з метою поліпшення ситуації на ринку логістичних послуг, а саме в сегменті міжнародних перевезень, в Україні необхідно впровадити комплекс заходів як у галузі вдосконалення логістичної інфраструктури, так і в пошуку нових підходів до управління й у сфері автоматизації логістичних процесів [4, с. 115]. Тільки спільними зусиллями держави, учасників логістичної діяльності та вчених можна досягти задовільного рейтингу індексу ефективності логістики та досягти цілей, визначених у Національній транспортній стратегії України на період до 2030 р.

Висновки з проведеного дослідження. Одним із завдань реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 р. є використання най-

Таблиця 1

Результативні значення індексу ефективності логістики України

Роки	Значення LPI	Рейтингова позиція України серед досліджуваних країн	Кількість досліджуваних країн у рейтингу LPI
2007	2,55	73	150
2010	2,57	102	155
2012	2,85	66	155
2014	2,98	61	160
2016	2,74	80	160
2018	2,83	69	160

Джерело: сформовано автором на основі даних [5, с. 40–48]

Таблиця 2

Рейтинг складників індексу ефективності логістики України

Роки	Митниця		Інфра-структура		Міжнародні перевезення		Якість логістики		Відстеження вантажу		Своєчасність	
	П	*Р*	*П*	*Р*	*П*	*Р*	*П*	*Р*	*П*	*Р*	*П*	*Р*
2007	2,22	97	2,35	74	2,83	83	2,41	90	2,53	80	3,31	55
2010	2,02	135	2,44	79	2,79	84	2,59	77	2,49	112	3,06	114
2012	2,41	88	2,69	70	2,72	83	2,85	61	3,15	50	3,31	68
2014	2,69	69	2,65	71	2,95	67	2,84	72	3,20	45	3,51	52
2016	2,30	116	2,49	84	2,59	95	2,55	95	2,96	61	3,51	54
2018	2,46	95	2,38	105	2,77	81	2,76	70	3,08	54	3,45	54

Умовні позначення: *П* – значення складового елементу LPI; *Р* – рейтингова позиція серед досліджуваних країн.

Джерело: сформовано автором на основі даних [5, с. 40–48]

кращого світового досвіду для забезпечення розвитку галузі транспорту, підвищення якості та надійності надання транспортно-логістичних послуг з урахуванням зовнішньоекономічних і регіональних зв'язків України та на основі комплексного системного підходу до координації роботи всіх видів транспорту та національної транспортної моделі. Одним із заходів для реалізації вищезазначеного завдання є створення системи управління якістю транспортних послуг, завдяки чому очікується результат, такий як визначення стандартів якості надання транспортних послуг, та розроблення критеріїв оцінки якості, а також розроблення системи моніторингу якості наданих транспортних послуг [2]. Оскільки стратегічний напрям держави – розбудова транспортної галузі, зокрема за рахунок поліпшення показників, які є складниками індексу ефективності логістики, то після оновлення рейтингу LPI та його складників є вірогідність спостерігати у майбутньому значне поліпшення рейтингової позиції України.

Список використаних джерел:

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#Text (дата звернення: 11.05.2021).

2. Про затвердження плану заходів з реалізації Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 07 квітня 2021 р. № 321-р. Урядовий портал. URL: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-realizaciyi-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku-321-070 421 (дата звернення: 11.05.2021).

3. Гринчак Н.А. Статистичні аспекти обчислення та застосування індексу ефективності логістики. *Економіка та держава.* 2020. № 3/2020. С. 138–143.

4. Колодізєва Т.О. Логістична діяльність підприємств в Україні: оцінка стану логістичного середовища у світових рейтингах. *Економічний вісник Національного гірничого університету.* 2018. № 4. С. 112–120.

5. Arvis J., Ojala C., Wiederer J., Shepherd L., Raj B., Dairabayeva A., Kiiski K. The Logistics Performance Index and Its Indicators. *Connecting To Compete.* 2018. P. 1–69.

6. Semenova S., Kovova I., Shuliarenko S., Shpyrko O., Bukoros T. Estimation of transport industry's economic sustainability as an element of strategic management: case of Poland and Ukraine. *Problems and Perspectives in Management.* 2020. № 18(2). P. 501–514. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.41.

References:

1. Pro sxvalennya Nacionalnoyi transportnoyi strategiyi Ukrayiny na period do 2030 roku: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 30 travnya 2018 r. # 430-r/Verxovna Rada Ukrayiny. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/ 430-2018- %D1%80#Text (accessed 11 May 2021)

2. Pro zatverdzhennya planu zaxodiv z realizaciyi Nacionalnoyi transportnoyi strategiyi Ukrayiny na period do 2030 roku: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 07 kvitnya 2021 r. # 321-r/Uryadovy`j portal. Available at: https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-planu-zahodiv-z-realizaciyi-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku-321-070 (accessed 11 May 2021).

3. Hrynchak N.A. (2020) Statystychni aspekty obchyslennya ta zastosuvannya indeksu efektyvnosti logistyky [Statistical aspects of calculation and application of logistics efficiency index]. *Ekonomika ta derzhava* [The economy and the state], no. 3/2020, pp. 112–120.

4. Kolodizieva T.O. (2018) Logistychna diyalnist pidpryyemstv v Ukrayini: ocinka stanu logistychnogo seredovyshha u svitovyx rejtyngax [Logistics activities of enterprises in Ukraine: assessment of the logistics environment in world rankings]. *Ekonomichnyj visnyk Nacional`nogo girnychogo universytetu* [Economic Bulletin of the National Mining University], no. 4, pp. 112–120.

5. Arvis J., Ojala C., Wiederer J., Shepherd L., Raj B., Dairabayeva A., Kiiski K. (2018) The Logistics Performance Index and Its Indicators. *Connecting To Compete,* pp. 1–69.

6. Semenova S., Kovova I., Shuliarenko S., Shpyrko O., Bukoros T. (2020) Estimation of transport industry's economic sustainability as an element of strategic management: case of Poland and Ukraine. *Problems and Perspectives in Management,* vol. 18(2), pp. 501–514.

E-mail: sorokun26@ukr.net

ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ

УДК 336.051:338.28
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.14

Боднарюк І.Л.
кандидат економічних наук, доцент,
спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії,
Відокремлений структурний підрозділ
«Рівненський технічний фаховий коледж
Національного університету водного господарства та природокористування»

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ НАСЕЛЕННЯ ЯК СКЛАДНИК СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

У статті обґрунтовано теоретичні та науково-методичні засади фінансової грамотності. Установлено, що фінансова грамотність – знання, навички та відношення, необхідні для забезпечення відповідальної фінансової поведінки та підвищення фінансової інклюзії українців. Досліджено, що високий рівень фінансової грамотності позитивно впливає на соціально-економічний розвиток країни, зокрема на показник ВВП на душу населення. Установлено, що Україна відстає за рівнем фінансової грамотності від провідних країн – 11,6 бали (із 21 можливого); установлено високу щільність зв'язку (0,8843) між показниками рівня фінансової грамотності та ВВП на душу населення; за допомогою функції «регресія» розраховано коефіцієнт детермінації, коефіцієнт у-перетину та побудовано рівняння регресії, яке можна використовувати для розрахунку прогнозного значення ВВП на душу населення за прогнозним рівнем фінансової грамотності населення. Розраховано коефіцієнт еластичності, який свідчить, що за збільшення рівня фінансової грамотності на 1% ВВП на душу населення у середньому збільшується на 4,18%.

Ключові слова: *фінансова грамотність, ВВП на душу населення, індекс фінансової грамотності, регресія, кореляція, коефіцієнт еластичності*

FINANCIAL LITERACY OF THE POPULATION AS A COMPONENT OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

Bodnariuk Iryna
University of Water Management and Environmental Engineering

The article substantiates the theoretical and scientific-methodical principles of financial literacy; it is established that raising the level of financial literacy is a strategic goal of the state to ensure the development of financial inclusion, because only increasing the availability and level of use of services and strengthening consumer protection without raising financial literacy will not give the desired result; It is investigated that financial literacy – knowledge, skills and attitudes necessary to ensure responsible financial behavior and increase financial inclusion Ukrainians; it is established that Ukraine lags behind the leading countries in terms of financial literacy - 11.6 in Ukraine (out of 21 possible points); the regularity of the relationship between the level of financial literacy of the population and the level of its economic development – GDP per capita; in the process of correlation-regression analysis we found a high density of communication (0.7711) between the indicators of the level of financial literacy and GDP per capita. For calculations, we used the built-in functions "correlation" and "regression" of the add-in "Data Analysis" of MS Excel. Namely, using the "correlation" function, we calculated the correlation coefficient. Using the "regression" function, the coefficient of determination, the coefficient of y-section were calculated and the regression equation was constructed, which can be used to calculate the projected value of GDP per capita according to the projected level of financial literacy of the population; The results of regression analysis allow us to conclude that there is a sufficiently close relationship between GDP per capita (performance indicator) and the factor indicator (level of financial literacy), as evidenced by the value of the coefficient of determination – R-square – 0.8843. The coefficient of elasticity shows the percentage change in the average performance (GDP per capita) with a change in the argument x (level of financial literacy) by 1%. The calculated value of the coefficient shows that with an increase in the level of financial literacy by 1%, GDP per capita increases by an average of 4.18%.

Keywords: *financial literacy, GDP per capita, financial literacy index, regression, correlation, elasticity coefficient.*

Постановка проблеми. Підвищення рівня фінансової грамотності є стратегічною ціллю держави щодо забезпечення розвитку фінансової інклюзії – включеності суб'єктів до активної діяльності на ринку фінансових послуг, адже лише підвищення доступності та рівня користування послугами і посилення захисту прав споживачів без підвищення рівня фінансової грамотності не дадуть належного результату.

Національний банк України визначив фінансову інклюзію однією зі своїх стратегічних цілей. Фінан-

сова інклюзія – створення умов для залучення усіх сегментів населення та бізнесу до користування різноманітними фінансовими послугами, які доступні за інфраструктурою та ціною, офіційно врегульовані та відповідають потребам населення з метою стимулювання економічного зростання країни та зменшення соціальної нерівності у суспільстві.

Реалізація цілі досягатиметься через формування та розвиток системи захисту прав споживачів, Національну стратегію та заходи з підвищення фінансової грамотності українців і розвиток безготівкової економіки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, що досліджуються в роботі, привертали увагу вітчизняних науковців, зокрема Т. Гаврилко, М. Довгань [3], Ю. Романовської, В. Урбанович [9] та ін.

Постановка завдання. Низький рівень фінансової грамотності та інклюзивності вимагає розроблення й упровадження заходів на макро- та мікроекономічних рівнях для забезпечення його зростання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Результати загальнонаціонального дослідження, ініційованого USAID щодо рівня фінансової грамотності, фінансової інклюзії та фінансового добробуту в Україні у 2018 р., засвідчили такі факти: Україна відстає за рівнем фінансової грамотності від провідних країн – 11,6 бали в Україні (із 21 бала); недостатня фінансова грамотність – однаково актуальна проблема всіх українців (незалежно від віку, статі, регіону проживання); українці уникають розмов про особисті фінанси та методи управління ними; більшість українців орієнтована на витрачання грошей у поточному періоді, схильна більше витрачати, ніж заощаджувати; спостерігається низький рівень користування фінансовими послугами та продуктами: 40% населення за останні два роки не користувалися жодними фінансовими послугами або продуктами. Отже, існує високий суспільний запит на підвищення фінансової грамотності. Згідно з дослідженням, проведеним за підтримки USAID, серед 21 європейської країни рівень фінансової грамотності вище середнього рівня (13,1) спостерігається у Франції – 14,9, що на 1,8 бали більше середнього значення, у Фінляндії – 14,8, що на 1,7 бали більше за середнє значення, у Норвегії – 14,6, що на 1,5 бали більше, у Австрії – 14,2, що на 1,1 бали більше середнього значення по Європі. У Португалії, Латвії, Литві відхилення фактичного значення рівня фінансової грамотності ставить менше 1 бала.

Показник фінансової грамотності нижче середньоєвропейського рівня в Україні і Польщі – 11,6, що на 1,5 бали менше середнього, у Білорусі – 11,7, що на 1,4 бали менше середнього рівня, у Хорватії – 12,0, що на 1,1 бали менше середнього рівня (рис. 1).

Загалом можна прослідкувати закономірність щодо взаємозв'язку рівня економічного розвитку країни та рівня фінансової грамотності її населення. І, навпаки, чим нижчим є рівень економічного добробуту, тим нижчим є рівень фінансової грамотності. Проте резерв збільшення рівня фінансової грамотності є в усіх європейських країн. Так, Франція, яка має найвищий показник рівня фінансової грамотності, має резерв 6,1 бали від фактичного значення до максимального (21 бал). А Україна і Польща мають подолати бар'єр у рівні фінансової

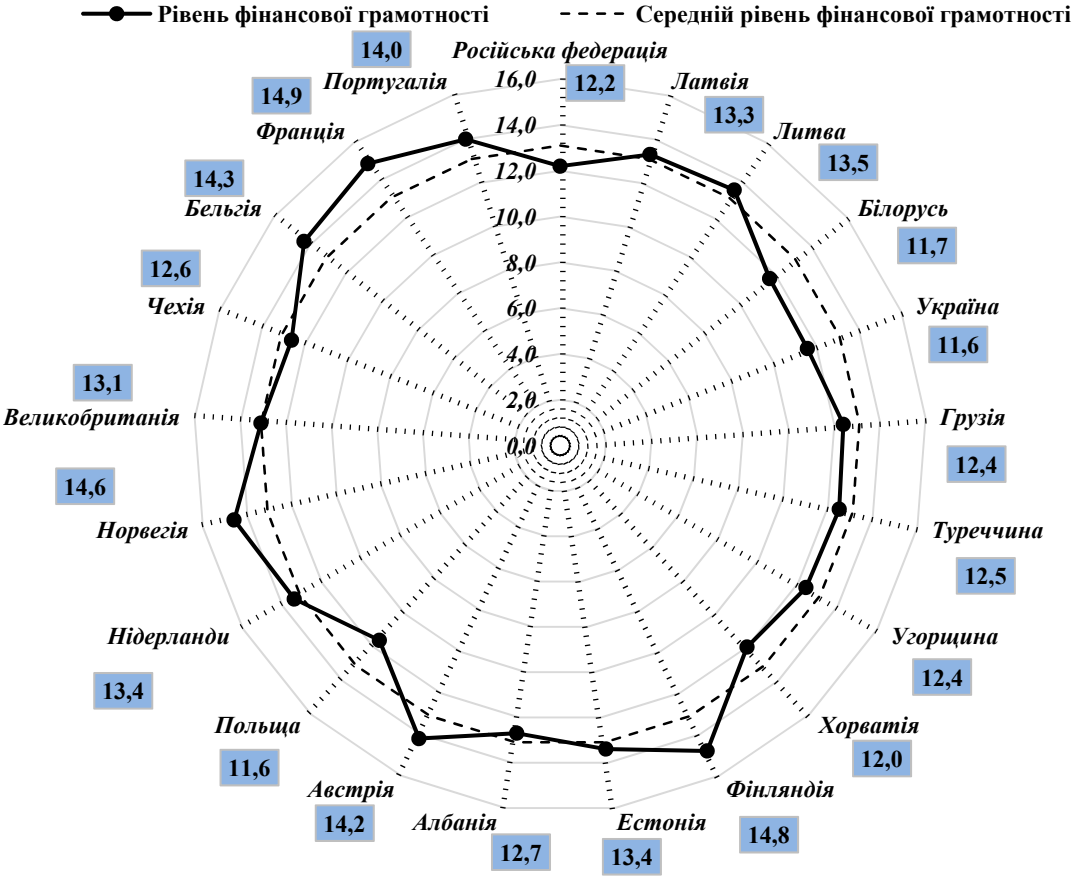

Рис. 1. Рівень фінансової грамотності країн світу та її середній рівень [5; 7; 8]

грамотності 9,4 бали до максимальних 21 бала (рис. 2). Саме тому регулятори фінансового ринку України вбачають підвищення рівня фінансової грамотності фундаментом розвитку фінансового ринку та ринку фінансових послуг і економіки країни загалом [1, с. 151].

Наступним етапом дослідження є проведення прогнозного аналізу показника показником ВВП на душу населення у взаємозв'язку з чинником впливу – рівнем фінансової грамотності населення. Вибірку значень показника ми згенерували за допомогою Банку даних сайту Групи Світового банку. Для прогнозного аналізу нами були відібрані показники ВВП на душу населення у розрізі країн світу, в яких нами проаналізовано рівень фінансової грамотності.

Даний аналіз реалізуватиметься нами у кілька етапів: установлення щільності зв'язку між показниками та побудові рівняння регресії для прогнозування ВВП на душу населення залежно від рівня фінансової грамотності. Для розрахунків нами використано вбудовані функції «кореляція» та «регресія» надбудови «Аналіз даних» програми застосунку MS Excel. А саме за допомогою функції кореляції нами розраховано коефіцієнт кореляції, коефіцієнт детермінації та коефіцієнт у-перетину. За допомогою функції «регресія» нами побудовано рівняння регресії, яке можна використовувати для розрахунку прогнозного значенням ВВП на душу населення за прогнозним рівнем фінансової грамотності.

Коефіцієнт кореляції між рівнем фінансової грамотності та ВВП на душу населення можна розрахувати за формулою:

$$Correl(X,Y)=\frac{\sum(x-\bar{x})\times(y-\bar{y})}{\sqrt{\sum(x-\bar{x})^2\times\sum(y-\bar{y})^2}}, \qquad (1)$$

де x і y – вибіркові значення рівня фінансової грамотності (масив 1), ВВП на душу населення (масив 2).

Коефіцієнт кореляції (r) набуває значення від –1 до +1.

Якщо |r| < 0,30, то зв'язок між ознаками слабкий;

0,30 ≤ |r| ≤ 0,70 – помірний зв'язок;

|r| > 0,70 – сильний або щільний зв'язок.

Коли |r| = 1 – зв'язок функціональний.

Таблиця 1

Кореляційний аналіз

Показники	Рівень фінансової грамотності	ВВП на душу населення
Рівень фінансової грамотності	1	
ВВП на душу населення	0,771116	1

Розраховані значення коефіцієнтів показників рівня фінансової грамотності країн світу за 2018 р. (табл. 1–3) свідчать про наявність щільного зв'язку між показниками: рівнем фінансової грамотності та величиною ВВП на душу населення: r = 0,771116.

Таблиця 2

Регресійна статистика

Показник	Значення
Множинний R	0,940414
R-квадрат	0,884379
Стандартна похибка	13832,5
Спостереження	20

Одержані результати регресійного аналізу дають можливість зробити висновок про наявність достат-

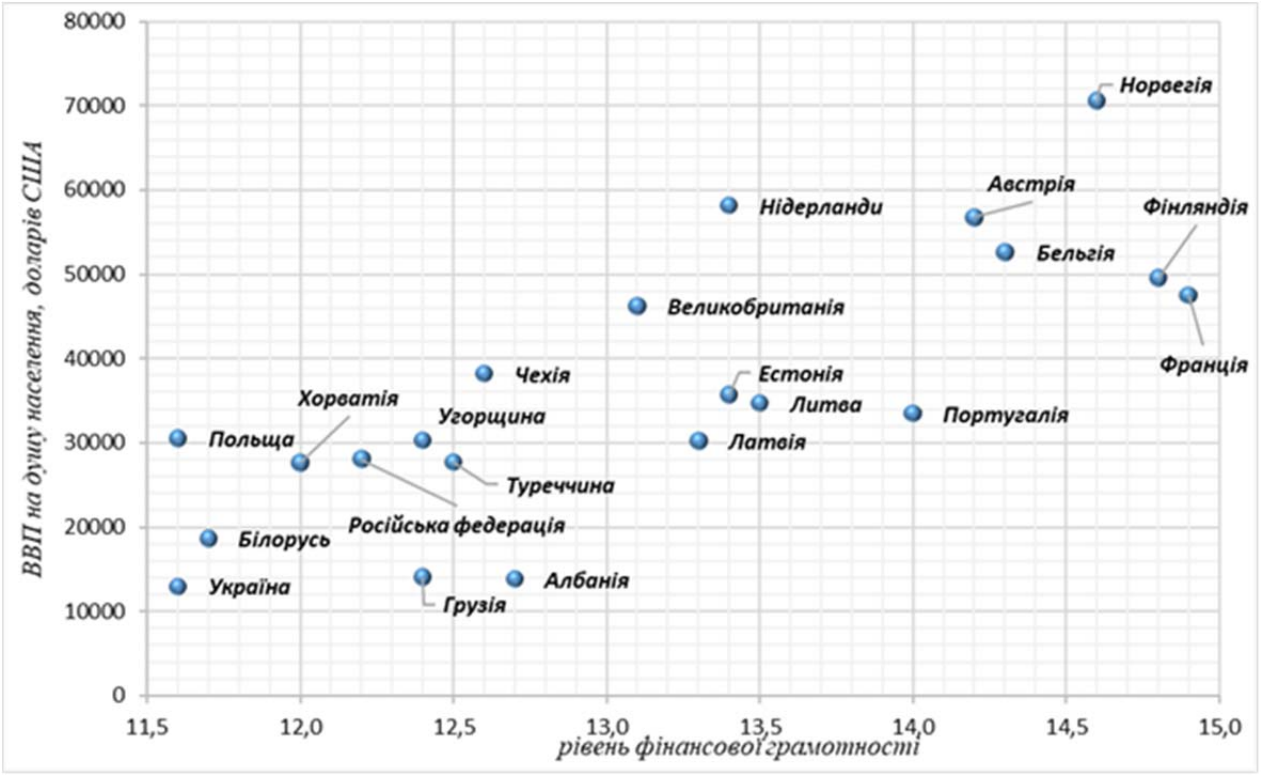

Рис. 2. Розподіл країн світу за критерієм ВПП на душу населення та рівня фінансової грамотності у 2018 р. [5; 7; 8]

Таблиця 3

Дисперсійний аналіз

Показники	Коефіцієнти	Стандартна похибка	t-статистика	P-Значення
Y-перетин	-115106,45	29860,58	-3,8548	0,001161
Рівень фінансової грамотності (X)	11525,78	2263,712	5,091539	7,62E-05

ньо щільного зв'язку між ВВП на душу населення (результативним показником) і факторним показником (рівнем фінансової грамотності), про що свідчить і значення коефіцієнта детермінації – R-квадрат – 0,884379.

Рівняння залежності ВВП на душу населення (у) від рівня фінансової грамотності (х) від має вигляд:

$$y = -115106,45 + 11525,78 \times x. \quad (2)$$

Одержане рівняння залежності можна використовувати для прогнозних розрахунків. Підставивши у рівняння прогнозні значення *x*, одержимо прогнозоване значення у.

До прикладу, вище ми зазначали (рис. 1), що середній рівень фінансової грамотності у досліджуваних європейських країнах становить 13,1%. Підставивши дане значення рівня фінансової грамотності населення України як прогнозний (еталонний) рівень, матимемо:

$$y = -115106,45 + 11525,78 \times 13,1 = 35881,27 \, дол.США. \quad (3)$$

Для поглибленого аналізу нами розрахований коефіцієнт еластичності за формулою:

$$K_e = a_j \times \frac{\overline{x_j}}{y_j} = 11525,78 \times \frac{13,1}{36056,7} = 4,189032, \quad (4)$$

де a_j – коефіцієнт у рівнянні залежності для j-го фактора;

$\overline{x_j}$ – середньоарифметичне значення j-го фактора;

y_j – середньоарифметичне значення результативного показника.

Коефіцієнт еластичності показує, на скільки відсотків у середньому змінюється результативний показник (ВВП на душу населення) зі зміною аргументу *x* (рівень фінансової грамотності) на 1%. Розрахований показник еластичності наведено в табл. 4.

Розраховане значення коефіцієнта свідчить, що за збільшення рівня фінансової грамотності на 1% ВВП на душу населення в середньому збільшується на 4,19%.

Таблиця 4

Коефіцієнт еластичності впливу рівня фінансової грамотності (х) на ВВП на душу населення (у)

Фактор	Коефіцієнт еластичності
Рівень фінансової грамотності (х)	4,189032

Висновки з проведеного дослідження. Узагальнюючи результати дослідження, ми дійшли таких висновків. Прослідковано закономірність щодо взаємозв'язку рівня економічного розвитку країни та рівня фінансової грамотності її населення: чим вище рівень фінансової грамотності населення, тим вищим є показник ВВП на душу населення, і, навпаки, чим нижче рівень економічного добробуту, тим нижчим є рівень фінансової грамотності. Резерв збільшення рівня фінансової грамотності є в усіх європейських країн, проте в України він один із найбільших. Проведено дослідження взаємозв'язку між рівнем фінансової грамотності та величиною ВВП на душу населення за допомогою вбудованих функцій «кореляція» та «регресія» надбудови «Аналіз даних» програми застосунку MS Excel, а саме розраховано коефіцієнти кореляції та побудовано рівняння регресії, яке можна використовувати для прогнозування величини ВВП на душу населення за зміни рівня фінансової грамотності. Розраховано коефіцієнт еластичності, який дає можливість математично оцінити величину впливу фактора «рівень фінансової грамотності» на результуючий показник – ВВП на душу населення: за збільшення рівня фінансової грамотності на 1% ВВП на душу населення в середньому збільшується на 4,19%.

Перспективним напрямом дослідження є популяризація фінансової грамотності та фінансової культури серед населення, зокрема молоді, для ефективного управління особистими фінансами та прийняття виважених фінансових рішень.

Список використаних джерел:

1. Боднарюк І.Л. Фінансова інклюзія: стан і перспективи розвитку. *Інтелект XXI.* 2020. № 2. С. 150–155.

2. Веремчук А.В. Фінансова інклюзія та ощадна поведінка населення України. *Держава та регіони. Серія «Економіка та підприємництво».* 2019. № 1. С. 129–134. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_1_21.

3. Гаврилко Т.О., Довгань М.М. Фінансова грамотність населення: вітчизняний та зарубіжний досвід. *Причорноморські економічні студії.* 2018. Вип. 30(2). С. 48–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(2)__13.

4. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001.

5. Офіційний сайт Агенції США з міжнародного розвитку (USAID). URL: https://www.usaid.gov/uk/ukraine.

6. Офіційний сайт Національного банку України. URL: http://bank.gov.ua/Statist/index.htm.

7. Офіційний сайт Світового банку в Україні. URL: https://data.worldbank.org/indicator/BN.FIN.TOTL.CD.

8. Офіційний сайт Світового банку THE WORLD BANK. URL: https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=UKR.

9. Романовська Ю.А., Урбанович В.А. Фінансова грамотність населення в Україні. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії.* 2017. Вип. 2(2). С. 99–103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2(2)__21.

10. Стратегія фінансової грамотності: версія 1.0. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_fingramotnist%D1%96_NBU_pr.pdf?v=4.

References:

1. Bodnaryuk I.L. (2020) Financial inclusion: camp and development prospects. Intellect XXI, no. 2, pp. 150–155.
2. Veremchuk A.V. (2019) Finansova inkliuziia ta oshchadna povedinka naselennia Ukrainy. *Derzhava ta rehiony. Seriia : Ekonomika ta pidpryiemnytstvo,* no. 1, pp. 129–134. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drep_2019_1_21.
3. Havrylko T.O. (2018) Finansova hramotnist naselennia: vitchyznianyi ta zarubizhnyi dosvid / T.O. Havrylko, M.M. Dovhan. Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 30(2), pp. 48–52. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_30(2)__13.
4. Zakon Ukrainy "Pro finansovi posluhy ta derzhavne rehuliuvannia rynkiv finansovykh posluh" vid 12.07.2001 r.
5. Ofitsiinyi sait Ahentsii SShA z mizhnarodnoho rozvytku (USAID). Available at: https://www.usaid.gov/uk/ukraine.
6. Ofitsiinyi sait Natsionalnoho banku Ukrainy. Available at: http://bank.gov.ua/Statist/index.htm.
7. Ofitsiinyi sait Svitovyi bank v Ukraini. Available at: https://data.worldbank.org/indicator/BN.FIN.TOTL.CD.
8. Ofitsiinyi sait Svitovoho banku THE WORLD BANK. Available at: https://databank.worldbank.org/reports.aspx?source=2&country=UKR
9. Romanovska Yu.A. (2017) Finansova hramotnist naselennia v Ukraini [Elektronnyi resurs] / Yu.A. Romanovska, V.A. Urbanovych. *Ekonomichnyi visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii,* vol. 2(2), pp. 99–103. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2(2)__21.
10. Ctratehiia finansovoi hramotnosti: versiia 1.0. Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Strategy_fingramotnist%D1%96_NBU_pr.pdf?v=4.

E-mail: sira.bodnaryuk@gmail.com

УДК 35.001.891.3
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.15

Волкова Л.О.
старший викладач кафедри публічного управління та підприємництва,
Національний аерокосмічний університет
імені М.Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

ПРОБЛЕМА ВПРОВАДЖЕННЯ МОНІТОРИНГУ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ АКТИВНОСТІ ЗА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СУСПІЛЬНО-ГОСПОДАРСЬКИМИ ПРОЦЕСАМИ

У статті розглянуто систему критеріїв оцінювання інноваційної активності у системі публічного управління суспільно-господарськими процесами та запропоновано для опису процесів у соціальних системах користуватися не точними значеннями тієї чи іншої характеристики, а їх нечіткими аналогами. Визначено, що нові знання та інновації зумовлюють темпи науково-технічного прогресу, життєздатність підприємств і конкурентоспроможність економік. Це зумовлює необхідність пошуку стратегій стимулювання інноваційної активності у сфері публічного управління, орієнтованих на формування розгорнутої системи мотивацій, створення сучасної організаційно-економічної моделі діяльності, впровадження технологій моніторингу та оцінювання. Наведено перелік основних характеристик для класифікації інноваційної активності та побудови рейтингового моніторингу.

Ключові слова: *публічне управління, держслужбовець, інновації, сучасні управлінські методики, діджиталізація.*

THE PROBLEM OF IMPLEMENTATION OF MONITORING AND EVALUATION OF INNOVATIVE ACTIVITY IN PUBLIC MANAGEMENT OF SOCIO-ECONOMIC PROCESSES

Volkova Liudmyla
National Aerospace University «Kharkiv Aviation Institute»

The article considers the system of criteria for evaluating innovation activity in the system of public management of socio-economic processes. It is offered to use not exact values of this or that characteristic, and their indistinct analogues for the description of processes in social systems. It is determined that new knowledge and innovations determine the pace of scientific and technological progress, the viability of enterprises and the competitiveness of economies. This necessitates the search for strategies to stimulate innovation activity in the field of public administration, focused on the formation of a comprehensive system of motivations, the creation of a modern organizational and economic model of activity, the introduction of monitoring and evaluation technologies. At the same time, there is a lack of a systematic approach to the assessment

of innovation activity in the public administration system, which is accompanied by an increase in the risks of innovation and negatively affect the introduction of new technologies. In this regard, the problem of selection and implementation of an effective system for monitoring and rating construction is relevant. Existing in theory and practice approaches to innovation management and assessment of the level of its development do not contain clear, unambiguously interpreted criteria for choosing a strategy, as well as tools and methods to stimulate innovation. In addition, insufficient attention is paid to the organizational aspects of the implementation of innovation strategies. The list of the main characteristics for classification of innovative activity and construction of rating monitoring is resulted. Each of the subsystems is characterized by its fuzzy index. Thus, a combination of indexes describing various aspects of system operation is a universal code that can be used to classify and rank. The principles of analysis of quantitative indicators are also used as a methodological basis in the formation of the methodology for assessing innovation activity. Indicators should be used in the development of further strategies and the introduction of rating technologies to monitor the use of modern management techniques, the use of managerial innovations, digitalization of public administration, etc.

Keywords: *public administration, civil servant, innovations, modern management methods, digitalization.*

Постановка проблеми. Державний сектор відіграє дуже важливу роль у сучасних економіках. Як і у бізнес-секторі, інновації можуть бути основним джерелом зростання продуктивності праці, економії витрат та поліпшення якості послуг у публічному управлінні, тому здатність державного сектору до інновацій усе частіше розглядається як важливий елемент загальноекономічних показників інноваційності.

Загалом існує потреба в подальшому розвитку системи моніторингу та оцінювання інноваційної активності у державному управлінні.

Різниться інституційне середовище, в якому працює підприємець і держслужбовець, і це має наслідки для характеру мотивації (винагорода, доступ до сфери прийняття рішень та здатність діяти). Тоді як загальні бажання отримати особисту винагороду можуть бути однаковими для державного та приватного секторів. Ці переваги для держслужбовця, як правило, проявляються з погляду визнання та кар'єри, збільшення заробітної плати, а не грошового підприємницького прибутку. Конституційні та правові обмеження можуть також зменшити доступ до фінансування, знизити можливість діяти, виключаючи певні види діяльності і загалом сприяти уповільненню інноваційного процесу.

Нові знання та інновації визначають темпи науково-технічного прогресу, життєздатність підприємств і конкурентоспроможність економік. Це зумовлює необхідність пошуку стратегій стимулювання інноваційної активності у сфері публічного управління, орієнтованих на формування розгорнутої системи мотивацій, створення сучасної організаційно-економічної моделі діяльності, впровадження технологій моніторингу та оцінювання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням інноваційної активності підприємств займаються вчені: Ю.А. Гільярд, Л.В. Журавльова, В.І. Зорін, В.В. Купрєєв, О.Н. Мельников, О.В. Міхальов, Е.Л. Незнахіна, П.В. Нікітіна, А.В. Півень, А.В. Суглобов, Е.А. Устинов та ін. Типові стратегії інноваційного розвитку підприємств, а також різні інструменти і методи стимулювання інноваційної активності розглянуто в роботах В.М. Аньшіна, М.Е. Касс, Е.А. Мильського, В.А. Порецкова, О.М. Хотяшевої та ін.

Початок вивчення застосування інновацій в державному секторі було покладено ще в 1970-х роках із дослідженням Рознера [1, с. 234] (Roessner, 1977), який, можливо, був першим дослідником, що безпосередньо займався вивченням інновацій у цій сфері.

Недавні дослідження (Sahni, Wesson, & Christensen, 2019; Leyden & Link, 2020) [2, с. 7] показують, що насправді інновації в державному секторі – не новина і характер підприємництва в державному секторі такий самий, як у підприємництва в приватному. Діяч державного сектору – це теж новатор, який бачить невикористані можливості.

Разом із тим відсутній системний підхід у питаннях оцінки інноваційної активності у системі публічного управління, що супроводжується зростанням ризиків інноваційної діяльності та негативно впливає на впровадження нових технологій. У зв'язку із цим актуалізується проблема вибору і реалізації ефективної системи моніторингу та побудови рейтингу. Існуючі в теорії і практиці підходи до управління інноваційною діяльністю та оцінки рівня її розвитку не містять чітких, однозначно трактованих критеріїв вибору стратегії, а також інструментів і методів стимулювання інноваційної активності. Окрім того, недостатньо приділяється уваги організаційним аспектам реалізації інноваційних стратегій.

Постановка завдання. Дослідження присвячене визначенню основних критеріїв оцінювання інноваційної активності у системі публічного управління суспільно-господарськими процесами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для опису процесів у соціальних системах набагато доречніше користуватися не точними значеннями тієї чи іншої характеристики, а їх нечіткими аналогами. Тому для опису значень уведемо терми (низька, середня, висока).

Уведемо в розгляд нечіткі ентропійни індекси (Е), визначивши їх у такий спосіб: індекс – це нечітке значення тієї чи іншої характеристики. Систему класифікаційних ознак, запропоновану автором, наведено на рис. 1.

Нижче наведено список основних характеристик для класифікації інноваційної активності та побудови рейтингового моніторингу:

– Е1 – загальна політика і стратегія: наскільки політика і стратегія органу публічного управління сприяють підвищенню інноваційної активності;

– Е2 – організація праці: чи сприяє виникненню мотивації до інноваційної поведінки;

– Е3 – інноваційний потенціал: частка персоналу, що займається безпосередньо впровадженням нових технологій у діяльність органу публічного управління;

– Е4 – інтенсивність: кількість людино-годин, витрачених на інноваційну діяльність;

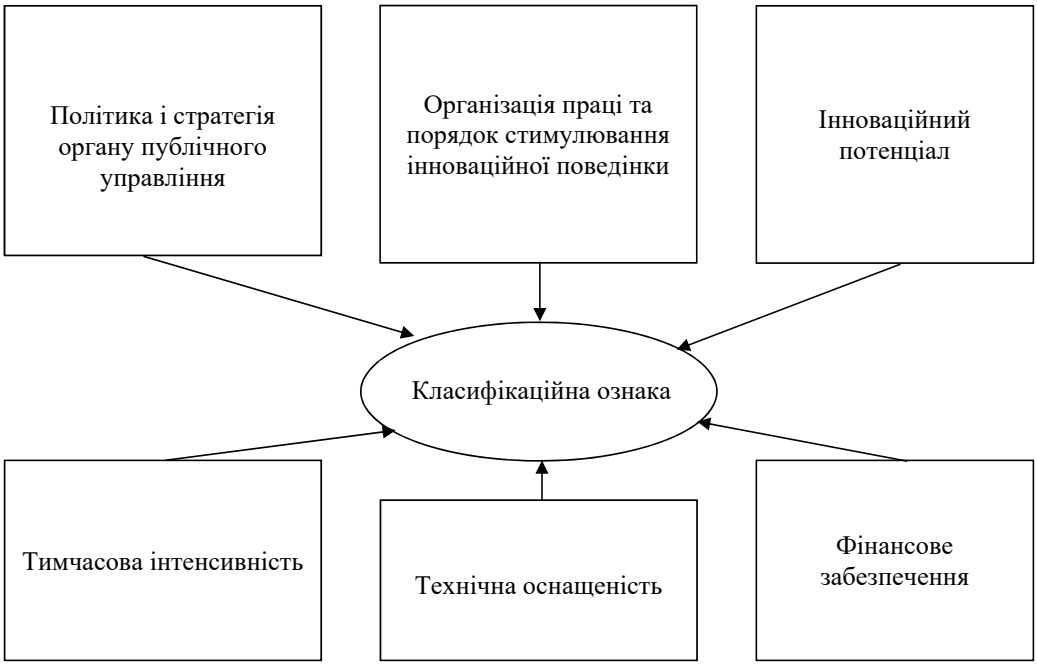

Рис. 1. Система класифікаційних ознак

Джерело: розроблено автором самостійно

– Е5 – технічна оснащеність: наскільки забезпечені держслужбовці технічними та інформаційними засобами;

– Е6 – розвиток людських ресурсів і трудові відносини: умови працевлаштування, охорона та гігієна праці, навчання і підвищення кваліфікації співробітників, стратегії подолання негативних ситуацій та конфліктів і т. д.;

– Е7 – фінансове забезпечення: частка коштів, виділених на впровадження новітніх технологій;

– Е8 – стимулювання інноваційної поведінки: характеризує роботу мотиваційної системи оплати праці [3, с. 132–138; 4, с. 51–54; 5, с. 84–88].

Кожна з підсистем характеризується своїм нечітким індексом. Таким чином, комбінація індексів, що описують різні аспекти функціонування системи, – це універсальний код, який може бути використаний для класифікації та побудови рейтингу.

Під час формування методики оцінки інноваційної активності як методологічна основа використовуються також принципи аналізу кількісних показників:

$К_{пр}$ – коефіцієнт інноваційного потенціалу.

Цей коефіцієнт характеризує професійно-кадровий склад органу публічного управління. Він показує частку персоналу, що займається безпосередньо розробленням нових цифрових послуг і технологій, по відношенню до средньосписочного складу всіх постійних і тимчасових фахівців. Визначається за формулою:

$$К_{пр} = П_н / Ч_р, \quad (1)$$

де $П_н$ – кількість зайнятих у впровадженні новітніх послуг;

$Ч_р$ – середня чисельність фахівців.

***$К_{ви}$* – коефіцієнт тимчасової інтенсивності.**

Характеризує кількість людино-годин, витрачених на інноваційну діяльність.

$$К_{ви} = В_{ид} / В_{общ}, \quad (2)$$

де $В_{ид}$ – обсяг людино-годин, витрачених на інноваційну діяльність;

$В_{общ}$ – загальний обсяг відпрацьованого часу.

***$К_о$* – коефіцієнт технічної оснащеності.**

Показує, наскільки забезпечені держслужбовці технічними та інформаційними засобами.

$$К_о = П_{тех} / Ч_р, \quad (3)$$

де $П_{тех}$ – кількість держслужбовців, що використовують інформаційні технології на робочому місці.

***$К_{кв}$* – коефіцієнт підготовки персоналу.**

Частина фахівців, що має відповідну підготовку, досвід роботи і кваліфікацію.

$$К_{кв} = П_{кв} / Ч_р, \quad (4)$$

де $П_{кв}$ – кількість фахівців із відповідною кваліфікацією.

Кпк – коефіцієнт підвищення кваліфікації.

Частка коштів, виділених на підвищення кваліфікації, у загальних витратах.

$$К_{пк} = О_{пк} / О_{общ}, \quad (5)$$

де $О_{пк}$ – обсяг коштів, виділених на підвищення кваліфікації;

$О_{общ}$ – загальний обсяг витрат органу публічного управління.

$К_{фо}$ – коефіцієнт фінансового забезпечення.

Характеризує частку коштів, виділених на втілення новітніх технологій, в обсязі загальних витрат.

$$К_{фо} = О_{ин} / О_{общ}, \quad (6)$$

де $О_{ин}$ – обсяг фінансового забезпечення на втілення новітніх технологій.

$К_{ип}$ – коефіцієнт стимулювання інноваційної поведінки.

Демонструє роботу мотиваційної системи оплати праці фахівців.

$$К_{ип} = Ф_{ис} / Ф_{зп}, \quad (7)$$

де $Ф_{ис}$ – сума коштів, виплачена фахівцям, на стимулювання інноваційної поведінки;

$Ф_{зп}$ – загальний фонд заробітної плати.

Систему якісних показників можна розбити на п'ять підсистем:

F_i – інноваційна сприйнятливість – прагнення до пошуку і застосування інформації про нововведення, передового досвіду, що створюється всередині організації, та міжнародного досвіду; до освоєння технологічних, організаційних та інших інновацій.

F_s – забезпеченість ресурсами – наявність системності в питаннях фінансування, наявності доступу до новітньої інформації, інтелектуальний потенціал та ін.

F_q – якість організаційних процесів – налагоджений процес управління інноваційними процесами, наявність стратегії і створення сприятливого середовища.

F_m – мотивація – система підвищення зацікавленості в інноваційній діяльності.

F_p – професіоналізм – особлива властивість людей систематично, ефективно і надійно виконувати складну (професійну) діяльність із розроблення та впровадження інновацій [6, с. 57–61; 7, с. 91–94; 8, с. 19–22].

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у статті визначено можливі показники для оцінювання інноваційної активності у системі публічного управління суспільно-господарськими процесами. Показники варто використовувати під час розроблення подальших стратегій та впровадження рейтингових технологій моніторингу застосування сучасних управлінських методик, використання управлінських інновацій, діджиталізації публічного управління та ін.

Список використаних джерел:

1. Roessner J.D. Incentives to Innovate In Public and Private Organizations. *Administration & Society.* 1977. № 9. P. 341–365.

2. Innovation in the Public Sector. United Nations Economic Commission for Europe. New York and Geneva, 2017.

3. Волкова Л.О. Методика вибору стратегії підвищення інноваційної активності персоналу. *Управління розвитком.* 2018. С. 132–138.

4. Волкова Л.О. Система показників для оцінки інноваційної активності персоналу. *Вісник Одеського національного університету. Економіка.* 2018. С. 51–54.

5. Волкова Л.О. Актуальні проблеми розробки стратегії інноваційної активності персоналу. *Інтелект XXI*. 2019. № 2. С. 84–88.

6. Волкова Л.О. Инновационная активность: определение и факторы влияния. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* 2016. № 17. С. 57–61.

7. Волкова Л.О. Мультиагентний підхід до дослідження інноваційної поведінки працівників промислових підприємств. Науковий вісник Ужгородського національного університету. *Міжнародні економічні відносини та світове господарство.* 2016. № 10. С. 91–94.

8. Волкова Л.О. Мониторинг инновационной активности персонала промышленного предприятия. *Економічні студії.* 2017. № 2. С. 19–22.

References:

1. Roessner J.D. (1977) Incentives to Innovate In Public and Private Organizations. New York: Administration & Society, 380 p. (Administration & Society) (No 9.; kn. 9).

2. Innovation in the Public Sector (2017) United Nations Economic Commission for Europe, no. 17, p. 237.

3. Volkova L.O. (2018) Metodyka vyboru stratehii pidvyshchennia innovatsiinoi aktyvnosti personalu. *Zbirnyk naukovykh prats «Upravlinnia rozvytkom»,* pp. 132–138.

4. Volkova L.O. (2018) Systema pokaznykiv dlia otsinky innovatsiinoi aktyvnosti personalu. *Fakhovyi naukovyi zhurnal «Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomika»,* pp. 51–54.

5. Volkova L.O. (2019) Aktualni problemy rozrobky stratehii innovatsiinoi aktyvnosti personalu. *Naukovyi ekonomichnyi zhurnal «Intelekt XXI»,* no. 2, pp. 84–88.

6. Volkova L.O. (2016) Ynnovatsyonnaia aktyvnost: opredelenye y faktorы vlyianyia. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu,* no. 17, pp. 57–61.

7. Volkova L.O. (2016) Multyahentnyi pidkhid do doslidzhennia innovatsiinoi povedinky pratsivnykiv promyslovykh pidpryiemstv. Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. *Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo,* no. 10, pp. 91–94.

8. Volkova L.O. (2017) Monytorynh ynnovatsyonnoi aktyvnosty personala promыshlennoho predpryiatyia. *Naukovo-praktychnyi zhurnal «Ekonomichni studii»,* no. 2, pp. 19–22.

E-mail: sergwolf777@gmail.com

БІЗНЕС ТА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ КАПІТАЛ

УДК 338.28:004.67:330.341
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.16

Горященко Ю.Г.
кандидат економічних наук, доцент кафедри підприємництва та економіки підприємства, Університет митної справи та фінансів

МАКРОСЕРЕДОВИЩЕ СУЧАСНОГО ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА УКРАЇНИ

У статті дано аналіз стану і тенденцій розвитку інноваційного підприємництва в Україні. Визначено чинники впливу на підприємництво індивідуально-групового середовища, наносередовища, субмікросередовища, мікросередовища, мезосередовища, макросередовища тощо. Проаналізовано ключові показники інноваційної діяльності в країні та регіонах, зокрема: динаміку експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів України, упроваджених видів інноваційної продукції, виконаних наукових і науково-технічних робіт та їх частки у ВВП, працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, а також зайнятого населення у сфері освіти, інформації, телекомунікації, професійній, науковій та технічній діяльності, реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, патентних заявок резидентів тощо. Установлено зв'язок між валовим регіональним продуктом на душу населення та рівнем інформаційно-інноваційного забезпечення. Установлено значний інноваційний та інформаційний розрив між регіонами та галузями країни.

Ключові слова: *інноваційне підприємництво, бізнес, макросередовище, мікросередовище, стартап, інноваційна діяльність.*

MACROENVIRONMENT OF MODERN INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP OF UKRAINE

Horiashchenko Yuliia
University of Customs and Finance

The article examines the state and trends of innovative entrepreneurship in Ukraine. The influence of factors of action on the entrepreneurship of individual-group environment, nanoenvironment, submicroenvironment, microenvironment, mesoenvironment, macroenvironment has been studied. The key indicators of innovation activity in the country and regions are analyzed, in particular the dynamics of information and communication technologies goods exports in total exports of Ukrainian goods, introduced innovative products, performed scientific and technical works and their share in gross domestic product, employees involved in research and development, and also the employed population in the field of education, information, telecommunications, professional, scientific and technical activities, sold innovative products in the amount of industrial, patent applications of residents, etc. The connection between the gross regional product per capita and the level of information and innovation support has been established. The current state of innovative entrepreneurship in Ukraine is characterized by significant innovation and information gaps between regions and industries due to socio-economic inequality, disproportionate economy, different levels of information support and other macro-environmental factors. As a result of the disproportion in the country's economy, the number of active startups in Kyiv region and Kyiv city is 185, while in some regions there are none. In regions with a higher level of per capita gross regional product, there is a greater number of Internet subscribers, the concentration of the employed population in innovative activities such as education, information and telecommunications, professional, scientific and technical activities that require special knowledge and skills. It is proved that modern Ukrainian entrepreneurship operates in conditions of instability, uncertainty, complexity and ambiguity. Given the dynamism of innovation processes in the economy, the rapid changes in society and the significant interest and scientific achievements of scientists in the field of innovative entrepreneurship, we consider it necessary to continue to constantly assess its condition and develop operational, tactical and strategic decisions.

Keywords: *innovative entrepreneurship, business, macroenvironment, microenvironment, startup, innovation activity.*

Постановка проблеми. Людство весь час ознаменовує соціально-економічні, політичні, історичні, демографічні й інші процеси і явища, в яких знаходить інноваційний елемент, сьогодні це «невідоме покоління» (X), «мілленіали» (Y), «цифрові люди» (Z), світ VUCA (абревіатура): нестабільний, невизначений, складний, неоднозначний тощо. На нашу думку, особливістю сьогочасної нестабільності та невизначеності є одностайність суспільства у розумінні і переконанні цього. Окрім того, колективний інтелект нині продукує чіткі алгоритми пошуку інноваційних рішень, зумовлених необхідністю, вимогами часу й постійно повторюваними кризами. Оскільки вироблення і прийняття інноваційних рішень здебільшого відбувається у підприємницькому середовищі, вивчення сучасного стану інноваційного підприємництва в Україні є надзвичайно актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вихідний теоретичний матеріал та методичні підходи засно-

вані на критичному узагальненні результатів наукових досліджень проблем інноваційного розвитку України та інноваційного підприємництва, зокрема на основі вивчення нової ролі знань, науки, інформації та інновацій, які знайшли відображення у працях багатьох вітчизняних учених, таких як: О.І. Амоша, В.М. Геєць, Л.М. Лояк [1], С.Е. Сардак [2], А.І. Даниленко, Е.М. Лібанова, А.А. Гриценко, О.В. Макарова В.Г. Герасимчук, С.М. Ілляшенко, О.І. Ковтун, В.О. Сизоненко, М.М. Стадник, Л.І. Федулова, Л.В. Фролова, В.С. Білозубенко, Т.Б. Середюк та ін.

З огляду на динамічність інноваційних процесів в економіці, надшвидкі зміни у суспільстві та значний інтерес й науковий доробок науковців у сфері інноваційного підприємництва, вважаємо необхідним продовжувати постійне оцінювання його стану та вироблення операційних, тактичних і стратегічних рішень.

Постановка завдання. На основі фундаментальних аспектів сучасної економічної теорії, праць вище вказаних вітчизняних учених визначено мету даної статті – дослідження стану і тенденцій розвитку інноваційного підприємництва під впливом чинників макросередовища за допомогою засобів статистичного моніторингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційне підприємництво є особливим процесом господарювання, в основі якого лежать постійний пошук нових можливостей та чітка орієнтація на інновації [1].

Функціонування інноваційного підприємництва зумовлене чинниками дії індивідуально-групового середовища окремого підприємства, наносередовища, субмікросередовища, мікросередовища, мезосередовища, макросередовища, субрегіонального, регіонального, мегасередовища, метасередовища, космосередовища [2]. На думку С.Е. Сардака, на відміну від найпростіших індивідуального та сімейного середовища індивідуально-групове, яке також відповідає особистісному рівню, притаманне групі людей чи команді колег, співробітників, однодумців. Результати детального вивчення чинників індивідуально-групового середовища інноваційних підприємств представлено у праці [3]. Наносередовище у найпростішому вигляді представлене робочим місцем, приміщенням, виробничою й соціальною інфраструктурою, засобами і предметами праці. На відміну від наносередовища, яке являє собою низовий рівень управління на підприємстві, субмікросередовище є середнім управлінським рівнем із великим числом співробітників (виробничий підрозділ), тоді як найвищим рівнем управління є корпоративне середовище (на якому інноваційні рішення приймаються керівниками і власниками підприємства) [2].

Зовнішнє середовище підприємства охоплює мікросередовище (середовище безпосереднього впливу на підприємство: конкурентів і конкурентне середовище у цілому, клієнтів і користувачів, постачальників, партнерів, посередників, громадські об'єднання, місцеві органи влади) та макросередовище (середовище непрямого впливу: стан економіки країни, політико-правові відносини, рівень соціального, культурного і демографічного розвитку, НТП, глобалізаційні процеси тощо).

Субрегіональне, регіональне, а також мега- (сукупність усіх природних ресурсів і процесів), мета- (сукупність елементів планетарного простору) і космосередовище відносять до глобального рівня управління соціально-економічних систем, у тому числі інноваційних підприємств [2]. Основними чинниками впливу на інноваційну діяльність підприємств сьогодні є глобалізація соціально-економічних процесів, перерозподіл міжнародного капіталу, світова економічна криза, нижня точка спаду великого V-циклу «чергової довгої хвилі» відповідно до теорії довгих хвиль М. Кондратьєва тощо.

Прямим або опосередкованим результатом взаємодії вище названих чинників того або іншого середовища і підприємства як основного елемента інноваційної екосистеми є рівень його інноваційного розвитку.

З-поміж чинників впливу варто виділити також соціально-економічний добробут і якість життя населення країни, фінансовий, політико-правовий, інституційний, культурний потенціал, готовність вести підприємницьку діяльність.

Оскільки сучасна підприємницька діяльність за своєю суттю є інноваційною, слід проаналізувати результати діяльності вітчизняних підприємств у часі й просторі. Перша важлива порівняльна характеристика – готовність до підприємницької діяльності. На жаль, кількість великих і середніх підприємств в Україні скоротилася за десять останніх років відповідно на 11,6% та 15,4%, тоді як кількість малих підприємств (з урахуванням мікропідприємств) зросла лише на 1,4% [4]. І хоча поступово позиція України в рейтингу легкості ведення бізнесу Doing Business укріплюється (зі 152-го місця у 2012 р. до 71-го – у 2019 р.), а уряд скоротив час, необхідний для відкриття бізнесу (рис. 1), спростив процедуру суперечок щодо виконання контрактів, поліпшив показники захисту міноритарних акціонерів, покращив позицію в рейтингу оподаткування і міжнародної торгівлі, причини повільного розвитку підприємництва у докарантинний період крилися у дії чинників середовища «непрямого» впливу: політиці, економіці, правовладді, інноваційній культурі тощо.

На рис. 1 продемонстровано порівняння показника часу для відкриття бізнесу в деяких країнах, що межують з Україною, та найвпливовіших країнах світу. Як видно, в Україні цей час скоротився з 8 год. у 2015 р. до 6,5 год. у 2019 р. Цікавим фактом є те, що випереджають за цим показником Україну Угорщина, Молдова та США. Натомість для відкриття бізнесу у сусідній Польщі потрібно 37 год. (значення показника стабільне з 2015 р.), у Болгарії – 23 год., у Румунії – 20 год.

Час, необхідний для початку бізнесу, – це кількість календарних днів, необхідних для завершення процедур законного ведення бізнесу. Якщо процедуру можна прискорити за додаткову плату, вибирається найшвидша процедура незалежно від вартості.

Частка інноваційно активних підприємств у 2019 р. впала до 13,8%, частка інноваційної продукції також була антирекордною – 1,3%. Не вдалося подолати й тотальну залежність від імпорту технологій. Із року в рік реалізується не найкращий сценарій стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності [6], за якого помітного зростання не відбувається (табл. 1).

У табл. 1 проілюстровано зменшення ключових показників інноваційної діяльності, до яких додаються скорочення фінансування науки з бюджету, зменшення частки нових для світового ринку інноваційних товарів, зменшення сальдо експорту-імпорту технологій.

До табл. 1: патентні заявки – це заявки на патенти у всьому світі, подані в рамках процедури Договору

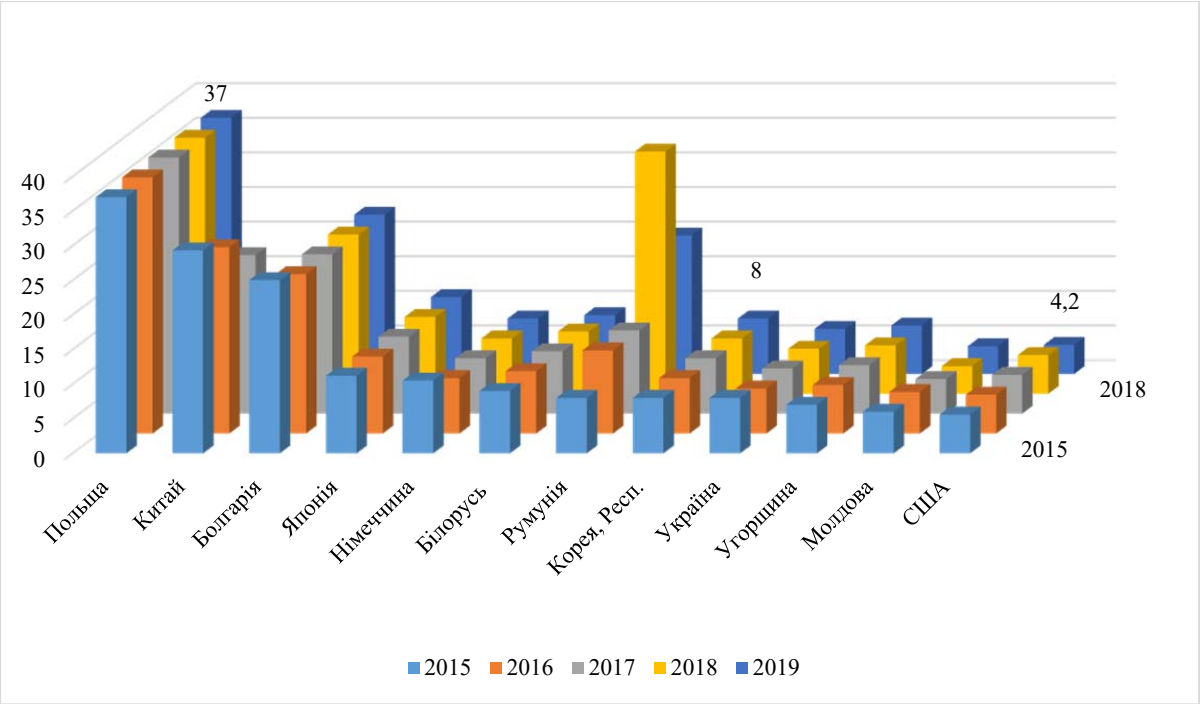

Рис. 1. Час, необхідний для відкриття бізнесу в деяких країнах світу (дні)

Джерело: побудовано авторкою за даними [5]

Таблиця 1

Досягнення цільових показників стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності та інших державних програм за десятиріччя

Показники	2010 р.	2019 р.	2019/2010, %
Кількість упроваджених у звітному році видів інноваційної продукції, од. (у 2002 р. – 2 2847 од.)	2408	2148	-10,8↓
Питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП, %	0,75	0,43	-42,7↓
Кількість працівників, задіяних у виконанні наукових досліджень і розробок, осіб	182484	79262	-56,6↓
Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промислової, %	3,8	1,3	-65,8↓
Зайняте населення у сфері освіти, інформації, телекомунікації, професійній, науковій та технічній діяльності, тис осіб	2496,2	2099,5	-15,9↓
Обсяг експорту товарів, млн дол. США	51430,5	50054,6	-2,7↓
Частка експорту товарів ІКТ у загальному експорті, %	1,1	0,9	-18,2↓
Кількість закладів вищої освіти (ЗВО), од.	854	619	-27,5↓
Кількість студентів у ЗВО, тис осіб	2491,3	1439,7	-42,2↓
Патентні заявки резидентів, од.	2556	2097	-18,0↓
Прямі іноземні інвестиції, млн дол. США	6495	5860	-9,8↓

Джерело: розраховано авторкою за даними [4]

про патентну кооперацію або в національне патентне відомство на ексклюзивні права на винахід (продукт або процес), що забезпечує новий спосіб виготовлення або пропонує нове технічне рішення проблеми [5].

Звичайно, крім негативних результатів за 2010–2019 рр., спостерігаються позитивні тенденції до зростання кількості малих підприємств (на 1,4%), доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів господарювання у сфері інформації та телекомунікації (на 411,7%), у сфері освіти (на 189,5%) й у сфері професійної, наукової та технічної діяльності; обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств із використанням технологій низького рівня (LOT) (на 247,4%), середньонизького рівня (MLT) (на 110,2%), середньовисокого рівня (MHT) (на 124%) і високих технологій (HIT) (на 218,4%); частки великих підприємств, які одержали прибуток (на 20%), середніх (на 26%) і малих (на 28,6%); обсягу реалізованих послуг підприємствами у сфері освіти та інформацій і комунікації (відповідно на 448% та 774%) [4]. Послуги підприємств у сфері інформації та телекомунікації включають комп'ютерне програмування й надання інших інформаційних послуг, телекомунікації (електрозв'язок), видавничу діяльність, виробництво кіно- та відеофільмів, телевізійних програм, видання звукозаписів, діяльність у сфері радіо та телевізійного мовлення.

Професійна, наукова та технічна діяльність включає спеціалізовану професійну, наукову і технічну діяльність і вимагає високого рівня підготовки та робить доступними для користувачів спеціальні знання та навички.

До рис. 2: користувачі Інтернету – це особи, які користувалися Інтернетом (із будь-якого місця) про-

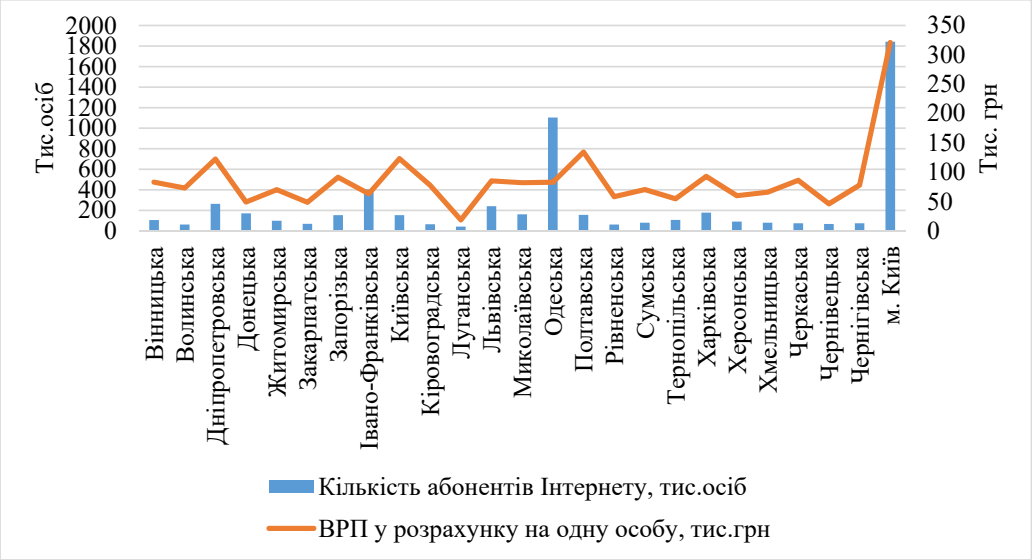

Рис. 2. Візуальне співвідношення валового регіонального продукту на душу населення (тис грн) та кількості абонентів Інтернету (тис осіб) за регіонами України у 2019 р.

Джерело: побудовано за даними [4]; тут і далі без урахування частини окупованих територій Донецької та Луганської областей

тягом останніх трьох місяців через комп'ютер, мобільний телефон, персональний цифровий помічник, ігровий автомат, цифрове телебачення тощо.

Особливим видом інноваційного підприємництва є стартапи, кількість та якість яких із кожним місяцем зростає. За даними Startup Ranking [7], станом на 01.05.2021 в Україні налічувалося 322 активних стартапи, трьома позиціями вище у рейтингу Південна Корея (330), Пакистан (345), Гонконг (362) і трьома позиціями нижче – Кенія (301), Угорщина (303), Австрія (298). Для порівняння: у США – 82 816 од., Індії – 9 999 од., Великобританії – 5 638 од. стартапів.

У регіональному розрізі кількість стартапів представлена у табл. 2.

Із наведених даних у табл. 2 і рис. 2 можна зробити висновки про взаємозв'язок між рівнем соціально-економічного добробуту та інноваційним розвитком соціально-економічних систем (регіонів, інноваційних підприємств).

Динаміку частки експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів країн світу наведено на рис. 4, демонструє майже стабільні показники, у т. ч. і для українських підприємств: у 2017 р. – 0,93%, у 2018 р. – 0,98%, у 2019 р. – 0,91.

До рис. 4: товари ІКТ складаються з 93 найменувань: комп'ютери і периферійне устаткування, комунікаційне обладнання, побутова електроніка, електронні компоненти тощо.

В умовах утрати традиційних ринків для експортних операцій через пандемію хвороби COVID-19 частка експорту товарів ІКТ у загальному експорті товарів України, яка за останні сім років коливається в межах 0,91–0,98%, знову може не подолати психологічну позначку в 1%.

Висновки з проведеного дослідження. Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що сучасний стан інноваційного підприємництва в Україні характеризується значним інноваційним та інформаційним розривами між регіонами та галузями, зумовленими

Таблиця 2

Кількість активних стартапів у регіонах України станом на 30.04.2021

Області	Кількість стартапів	Області	Кількість стартапів	Області	Кількість стартапів
Вінницька	0	Київська	143	Сумська	0
Волинська	0	Кіровоградська	1	Тернопільська	2
Дніпропетровська	5	Луганська	0	Харківська	4
Донецька	1	Львівська	8	Херсонська	0
Житомирська	0	Миколаївська	1	Хмельницька	0
Закарпатська	1	Одеська	5	Черкаська	0
Запорізька	1	Полтавська	0	Чернівецька	0
Івано-Франківська	0	Рівненська	0	Чернігівська	2
				м. Київ	42

Джерело: побудовано авторкою за даними [7]; наведено лише активні стартапи

Рис. 3. Динаміка послуг, що надаються українськими підприємствами у сфері інформації та телекомунікацій, у 2017–2019 рр. та роздрібного товарообороту комп'ютерів, устаткування і програмного забезпечення, тис грн

Джерело: побудовано авторкою за даними [4]

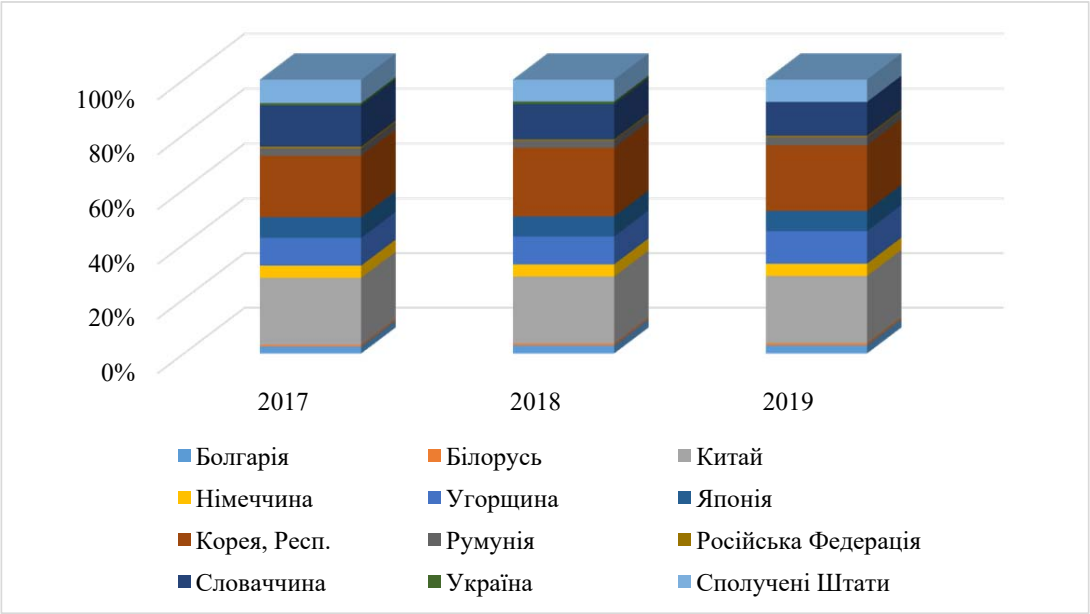

Рис. 4. Експорт товарів ІКТ (% від загального експорту товарів) деяких країн світу

Джерело: побудовано авторкою за даними [5]

соціально-економічною нерівністю, диспропорційною економікою, різним рівнем інформаційного забезпечення та іншими чинниками макросередовища.

Як наслідок, кількість активних стартапів у Київській області та м. Київ становить 185 одиниць, натомість у низці областей (Вінницька, Волинська, Полтавська, Черкаська та ін.) на разі немає жодного. У регіонах із вищим рівнем середньодушового ВРП спостерігається більша кількість абонентів Інтернету, зосередження зайнятого населення в інноваційних видах діяльності, таких як сфера освіти, інформація та телекомунікація, професійна, наукова і технічна діяльність, які вимагають володіння спеціальними знаннями та навичками.

У цілому аналіз ключових показників інноваційної діяльності в країні та регіонах виявив низку чинників макросередовища, які, на жаль, є дестимуляторами розвитку інноваційного підприємництва.

Список використаних джерел:

1. Лояк Л.М. Роль інновацій у розвитку малого підприємництва. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine.* 2016. Вип. 1(117). С. 110–114.
2. Сардак С.Э. Структура среды и уровней управления социально-экономическими системами. *Проблемы создания информационных технологий.* 2018. № 28. С. 57–64.
3. Горященко Ю.Г. Управління інноваційним розвитком підприємств в умовах цифровізації. *Підприємництво та інновації.* 2021. № 17.
4. Державна служба статистики України / Держстат України. 2021. URL: http://ukrstat.gov.ua/ (дата звернення: 02.05.2021).
5. World Bank open data. The World Bank Group, 2020. URL: https://data.worldbank.org/ (дата звернення: 01.05.2021).
6. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text (дата звернення: 01.05.2021).
7. The Startup Ranking. URL: https://www.startupranking.com/ (дата звернення: 01.05.2021).

References:

1. Loiak L.M. (2016) Rol innovatsii u rozvytku maloho pidpryiemnytstva [The role of innovation in the development of small business]. *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine,* no. 1 (117), pp. 110–114. (in Ukrainian)
2. Sardak S.E. (2018) Struktura sredy i urovnej upravleniya soczialno-ekonomicheskikh sistem [The structure of the environment and levels of management of socio-economic systems]. *Problems of information technology creation*, no. 28, pp. 57–64. (in Russian)
3. Horiashchenko Yu.H. (2021). Upravlinnia innovatsiinym rozvytkom pidpryiemstv v umovakh tsyfrovizatsii [Management of innovative development of enterprises in the conditions of digitalization]. *Entrepreneurship and innovation*, no. 17. (in Ukrainian)
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy / Derzhstat Ukrainy, 2021. Retrieved from: http://ukrstat.gov.ua/ (accessed 02 May 2021).
5. World Bank open data. The World Bank Group, 2020. Retrieved from: https://data.worldbank.org/ (accessed 01 May 2021).
6. Stratehiia rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [Strategy for the development of innovation for the period up to 2030]. Retrieved from: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text (accessed 01 May 2021).
7. The Startup Ranking. Retrieved from: https://www.startupranking.com/ (accessed 01 May 2021).

E-mail: julia.goryaschenko@gmail.com

УДК 339.738
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.17

Нікітенко К.С.
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет

ВЗАЄМОДІЯ ІНТЕРНЕТ-ПІДПРИЄМСТВ ЗІ СПОЖИВАЧАМИ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ У СУЧАСНИХ УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

Сучасний розвиток економічних відносин та їх глобальний характер, з одного боку, розвиток інформаційно-комунікаційних технологій – з іншого, призвели до появи специфічної форми взаємодії – електронного бізнесу та комерції. Суб'єкти ринку швидко освоюють нові можливості для організації ділових комунікацій та активно беруть участь в електронному бізнес-середовищі. Це призводить до того, що доступ до інформаційних технологій стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою функціонування суб'єктів ринку. Однак, незважаючи на стрімкий розвиток електронних ділових комунікацій, існує велика кількість проблем, що перешкоджають інтеграції національної економіки у світовий економічний електронний простір. Великі українські корпорації зі значними обсягами експорту та широкими зовнішньоекономічними зв'язками просто не можуть дозволити собі залишатися поза простором сучасного світового ринку, на який його електронна частина починає приносити все більшу частку. Великі обсяги продажів дають змогу, навіть якщо невелика частина виробленої продукції продається на перших етапах, забезпечити економічну ефективність своїх електронних платформ. У статті розглянуто причини, чому потенціал електронної комерції в Україні не реалізований повною мірою, та основні чинники зростання Інтернет-комерції в країні.

Ключові слова: *електронна комерція, Інтернет-підприємство, електронний бізнес, сектор гостинності (B2C).*

INTERACTION OF INTERNET ENTERPRISES WITH CONSUMERS OF GOODS AND SERVICES IN MODERN CONDITIONS OF GLOBAL CHALLENGES

Nikitenko Kateryna
Kherson State Agrarian and Economic University

The modern development of economic relations, their global nature on the one hand, and the development of information and communication technologies, on the other, have led to the emergence of a specific form of these relations – electronic business and e-commerce. Market entities quickly master new opportunities for organizing business communications and are actively involved in the electronic business environment. This leads to the fact that access to information technologies becomes not just a competitive advantage, but a necessary condition for the functioning of market entities. However, despite the rapid development of electronic business communications, there are a large number of problems that hinder the integration of the national economy into the global economic electronic space. Large Ukrainian corporations with significant export volumes and extensive foreign economic ties simply cannot afford to stay outside the space of the modern world market, in which its electronic part is beginning to account for an increasing share. Large sales volumes allow, even if a small part of the manufactured products is sold at the first stages, to ensure the economic efficiency of their electronic platforms. It has been established that e-commerce is a type of economic activity, the essence of which is to carry out various business transactions between business entities, business activities in cyberspace, ie the use of the Internet and other interactive functions. The development of e-commerce is becoming increasingly important in the context of globalization of economic processes, due to the possibility of achieving a global presence and economic activity worldwide, global choice of goods and services regardless of geographical location, optimization of trade flows, reducing costs for servicing the operation, which, in turn, leads to lower prices, the emergence of new goods and services (remote banking, insurance, brokerage services). Unfortunately, in Ukraine, the field of e-commerce is inferior to many developing countries, primarily due to the high level of distrust and low public awareness of the e-business sector, insufficient level of modernization of information and telecommunications technologies. Today in Ukraine, the segments of e-commerce - business-to-business (B2B) and business-to-consumer (B2C) are the most developed and represent, respectively, the sphere of concluding electronic business transactions between business entities. The article examines the reasons why the potential of e-commerce in Ukraine is not fully realized and the main factors of the growth of Internet commerce in the country.

Keywords: *e-commerce, Internet-enterprise, electronic business, hospitality sector (B2C).*

Постановка проблеми. Із розвитком економічних, політичних, соціокультурних зв'язків між країнами все більшого значення набуває електронізація бізнесу, що є одним із чинників формування «нової економіки». Його головна відмінність від попереднього етапу світового економічного розвитку – інформатизація і поява якісно нових електронних можливостей для передачі та обробки інформації всередині суб'єкта і між суб'єктами господарювання. Оскільки сам зміст більшості економічних операцій (особливо фінансових) включає можливість заміни реального фізичного об'єкта інформацією про нього, прогрес у сфері інформаційних тех-

нологій надав можливість і послужив каталізатором для розвитку цих операцій у всьому світі.

Технічними передумовами інформатизації бізнес-процесів є постійне вдосконалення комп'ютерних технологій, телекомунікаційного обладнання та інфраструктури, збільшення швидкості формування, обробки і руху інформаційних потоків, поширення знань у процесі наукового або інших видів інтелектуального обміну.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню питань щодо еволюції, сутності та специфіки функціонування електронної торгівлі присвячено досить велику кількість наукових праць як вітчизняних, так і зарубіжних учених, таких як І. Балабанов, І. Литвин, В. Плескач, В. Царьов, Т. Хофман, А. Саммер, Г. Дункан, О. Белей, І. Ярова. У наукових працях О. Кудіна та І. Свидрук проаналізовано особливості розвитку та критерії для визначення ефективності систем електронної комерції [1–3]. О. Белей, І. Ярова визначили важливість електронної комерції під час проведення господарських та бізнес-операцій [4; 5]. Вимагає подальших досліджень питання визначення особливостей взаємодії Інтернет-підприємств зі споживачами товарів та послуг у сучасних умовах глобальних викликів.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження взаємодії Інтернет-підприємств зі споживачами товарів та послуг у сучасних умовах глобальних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Електронна комерція – найважливіший складник електронного бізнесу, яка означає будь-яку форму ділової угоди, що здійснюється через інформаційні мережі [1].

Швидке зростання Інтернету в 1990-х роках, що пов'язане з появою вебтехнологій, змусило компанії звернути пильну увагу на його можливості. З'явився новий вид бізнесу – роздрібна торгівля через Інтернет. У 1997 р. прийнятий стандарт «Відкрита покупка в Інтернеті». У ньому викладено принципи, яким має слідувати програмне забезпечення електронної комерції, що підтримує відкриті стандарти Інтернету. Стандарт вирішує велику кількість питань стандартизації всіх форм взаємодії між організаціями, які беруть участь у повному циклі «постачання – продаж – купівля» (Supply – Selling – Buying) [2].

Усе більше і більше продавців та покупців залучаються до ведення електронної комерції. Оборот онлайн-торгівлі нині оцінюється в мільярди доларів [3].

Великі українські корпорації, що володіють значними обсягами експорту і великими зовнішньоекономічними зв'язками, просто не можуть дозволити собі залишатися поза простором сучасного світового ринку, на якому все більша частка починає припадати на його електронну частину. Отже, вони повинні бути технічно й інформаційно готові якщо не до створення власних галузевих електронних бірж, то принаймні до активної участі в діяльності існуючих. Великі продажі дають змогу, навіть у разі збуту на ранніх стадіях невеликої частини продукції, забезпечити економічну ефективність своїх електронних платформ.

В Україні великі компанії, можуть виступати локомотивом розвитку електронного бізнесу. Як уже зазначалося, для цього вони мають об'єктивні передумови:

– сучасну комп'ютерну техніку та засоби зв'язку;

– корпоративні інформаційні системи з високим рівнем інтеграції;

– доступ до Інтернету, досвід використання вебтехнологій та наявність відповідних спеціалістів;

– фінансові можливості залучення провідних консалтингових та комп'ютерних компаній до розвитку електронного бізнесу, а також компаній, що спеціалізуються на розвитку інформаційних технологій.

Однією з переваг великих корпорацій у розвитку електронного бізнесу в Україні є можливість підключення до організації розрахунків та виплат дружніх українських фінансових установ, роботодавців із довірою до населення та підприємців. Також «просування» брендів найбільших українських структур робить можливим їхній успіх у розвитку електронної комерції, такої як B2C. Популярність і довіра, якими користуються ці бренди, у цій ситуації можна розглядати як найважливіший комерційний ресурс, який багато компаній купують протягом багатьох років за значних рекламних витрат. Для великих компаній доцільна така послідовність ведення електронної комерції:

– електронна комерція непрофільної продукції, включаючи продукцію дочірніх підприємств та спільних підприємств;

– електронна закупівля сировини та комплектуючих, проведення електронних тендерів на поставку матеріалів;

– електронна комерція основних товарів.

Є чотири сфери електронної комерції:

– бізнес-бізнес (B2B);

– бізнес-споживач (B2C);

– бізнес-адміністрування (B2A);

– від споживача до адміністрації (C2A).

Сьогодні перші два сегменти є найбільш розвиненими й являють собою, відповідно, обсяг договорів електронного бізнесу між господарюючими суб'єктами. Переважно це укладення договорів купівлі-продажу, поставки, укладення підряду, продажу нерухомості (сегмент B2B) і здійснення підприємцем (індивідуально вибраним підприємцем або організацією) електронних роздрібних продажів споживачам товарів, робіт або послуг (сегмент B2C).

Лінія бізнесу від бізнесу включає всі рівні інформаційної взаємодії між компаніями. Він використовує спеціальні технології та стандарти для електронного обміну даними, такі як електронний обмін даними.

Важко переоцінити переваги такої співпраці. Наприклад, дилер отримує можливість самостійно розміщувати замовлення та контролювати хід їх виконання, працюючи з базами даних постачальника й отримуючи, таким чином, необхідну інформацію про запаси продукції на складах. Так само постачальник, маючи підключення до складських баз, може швидко відстежувати запаси партнера, своєчасно поповнюючи їх. І подібні приклади можна знайти в будь-якій сфері взаємодії між компаніями.

Напрям від бізнесу до споживача видається найбільш перспективним із комерційного погляду. В його основі лежить електронна роздрібна торгівля. Велика кількість електронних магазинів працює в Інтернеті, пропонуючи широкий спектр товарів та послуг. Саме для цього сектору електронного бізнесу буде враховано аспект курсової роботи.

Бізнес-адміністрування. Взаємодія бізнесу та адміністрації включає ділові відносини комерційних структур із державними організаціями, починаючи від

місцевих органів влади та закінчуючи міжнародними організаціями.

Наприклад, останнім часом спостерігається бажання урядів розвинених країн та керівництва міжнародних організацій активно використовувати Інтернет для закупівлі товарів та послуг, публікуючи оголошення та результати транзакцій. Часто комерційні структури також мають можливість подавати свої пропозиції в електронному вигляді.

Споживач-адміністрація. Ця сфера є найменш розвиненою, але вона має дуже високий потенціал, який може бути використаний для організації взаємодії між урядом та споживачем, особливо у соціальній та податковій сферах.

Отже, сучасний розвиток економічних відносин, їх глобальний характер, з одного боку, та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій – з іншого, призвели до появи специфічної форми відносин – електронного бізнесу та електронної комерції. Суб'єкти ринку швидко освоюють нові можливості для організації ділових комунікацій та активно беруть участь в електронному бізнес-середовищі. Це призводить до того, що доступ до інформаційних технологій стає не просто конкурентною перевагою, а необхідною умовою функціонування суб'єктів ринку.

Це далеко не секрет, що сьогодні Захід значно випереджає Україну за рівнем розвитку Інтернет-торгівлі. Наприклад, віддача від західного Інтернет-магазину з однаковим обсягом цільового трафіку може бути в 5–10 разів більшою. Цьому сприяє кілька чинників [5]:

1. На Заході комп'ютеризація населення розпочалася раніше, і вона проходила швидшими темпами, ніж в Україні. Для українців комп'ютери на той час можна назвати розкішшю. Їхні ціни були високими, а там – дешевшими, а рівень життя в розвинених західних країнах був вищим, у результаті люди там купували комп'ютерів набагато більше.

2. Другий момент, який зіграв свою роль у відставанні, – це інтернетизація. Коли в Україні майже скрізь ще був низькошвидкісний модемний Інтернет, на Заході вже використовувалися такі технології, як «волокно до дому», і вони використовувалися там ще в 2000 р.

3. На Заході банківські пластикові картки були введені набагато раніше, а системи електронних платежів з'явилися там набагато раніше. Ну і в результаті люди там набагато раніше за наших почали освоювати придбання товарів через Інтернет.

4. Англійська – міжнародна мова, якою розмовляють у багатьох країнах світу. Завдяки цьому в англомовному Інтернет-секторі значно більше трафіку, ніж в україномовному.

Електронна комерція на початку XXI ст. переживала період деякого спаду. Однак більшість аналітиків погодилася, що цей спад зовсім не є доказом марності бізнесу в Інтернеті, а причиною цього стали просто звичні циклічні ринкові тенденції.

Електронна торгова система, що будується для державних потреб, також може запозичити інші програмні компоненти з арсеналу електронної комерції. Однак основна частина програмного забезпечення, що використовується тут, є дуже конкретною через серйозні обмеження, накладені або жорсткими часовими рамками (онлайн-біржі, аукціони), або надзвичайно широким колом потенційних учасників транзакцій (електронні магазини). Тому не можна серйозно очікувати, що якийсь готовий програмний продукт, який надаватиме послуги державному сектору електронної комерції, охопить частину споживчої електронної комерції для державних споживачів.

Для оцінок провінційних експертів міжнародних організацій, компаній та агентств щодо посилення конкуренції вона розташована не лише на індійсько-американському ринку, а й на західноєвропейському ринку електронної комерції [6]. Основною причиною фінансової прибутковості насамперед є високий рівень підтримки основної маси населення за наявності діючої інформаційної інфраструктури.

Три головні групи беруть участь у свідомості динамічного ринку електронної комерції у боротьбі за нові речі: традиційні європейські компанії; європейські Інтернет-компанії; північноамериканські Інтернет-компанії.

Електронний ринок досить слабкий порівняно з традиційними ринками, потенціал електронної комерції не реалізований повністю з низки причин, таких як:

1) відсутність або недостатнє розроблення нормативної та законодавчої бази, що породжує проблему захисту прав інтелектуальної власності на товари, що продаються в рамках електронної комерції, а також контрактні та фінансові проблеми. Наслідком цього є недовіра з боку інвесторів, потенційних покупців, зниження темпів розвитку;

2) наявність проблем, пов'язаних із глобальною концепцією електронної комерції, включаючи невизначеність щодо реального існування компанії-партнера в іншій частині світу та товару чи послуги, які вона пропонує, різниця в традиціях та правилах ведення бізнесу серед цих компаній;

3) наявність загроз безпеці в електронній комерції, які можна мінімізувати, якщо існують ефективні та надійні механізми, що гарантують конфіденційність, ідентифікацію та авторизацію;

4) необхідність універсальних стандартів взаємодії та взаємодії мереж, щоб, наприклад, усі учасники електронної комерції мали можливість отримати доступ до вебсайтів компаній незалежно від їх географічного розташування або характеристик мереж, з якими вони працюють;

5) труднощі із залученням нових учасників через відсутність досвідчених менеджерів із продажу, логістиків, маркетологів, кваліфікованих спеціалістів з обслуговування, у результаті чого увага приділяється безпосередньо Інтернету (проєктуванню проекту), а не реальній торгівлі як такій, і бізнес утрачає потенційних покупців.

Тим не менше ми можемо говорити про серйозність і важливість ринку електронної комерції в нашій країні, порівнюючи з даними європейських країн. Поширення електронної комерції в Україні вже приблизно на одному рівні з багатьма членами ЄС (з південної та східної частин): Іспанією, Італією, Грецією, Польщею, Чехією, країнами Балтії. Правда, відставання від Франції, Німеччини, Великобританії, Скандинавії є досить значним, у 3–4 рази, що свідчить про великий потенціал для зростання російського ринку.

Основні тенденції останніх років у Україні, пов'язані з електронною комерцією [7]:

– збільшення кількості офлайн-магазинів, які серйозно інвестують в Інтернет;
– приплив великих інвестицій в електронну комерцію;
– розширення географії доставки в регіони;
– збільшення кількості онлайн-покупок за кордоном.

Є три основні фактори економічного зростання Інтернет-економіки та електронної комерції:

1) позитивний побічний ефект мереж, що є мотивуючим чинником в Інтернеті, коли покупці та підприємства знаходять усе більше і більше переваг від використання Інтернету та залучають один одного до процесів електронної комерції;

2) взаємодоповнюючі взаємозв'язки між компонентами Інтернет-технологій, що виражаються у тому, що цінність використання одних IT-компонентів неминуче збільшує цінність інших (наприклад, зростання широкосмугового Інтернету та поширення широкосмугових технологій, що змушує виробників додатків розробляти потужні мультимедійні програми для них);

3) низькі операційні витрати (здійснення внутрішніх і зовнішніх зв'язків компанії й обмін знаннями та управління знаннями в ній впливають на зростання економічної ефективності).

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, частка електронної комерції в українській економіці з часом збільшиться, а це означає, що її позитивний вплив на економіку держави та рівень життя суспільства також збільшаться, з'являться нові вигідні можливості:

– глобальна присутність та глобальний вибір;
– персоналізація продажів;
– швидка реакція на попит;
– зниження витрат;
– нові можливості для бізнесу;
– подальший розвиток конкурентного середовища.

Отже, електронна комерція – це вид економічної діяльності, суть якого полягає у здійсненні різних господарських операцій між суб'єктами господарювання, комерційна діяльність у віртуальному просторі, тобто використання Інтернету та інших інтерактивних функцій.

Розвиток електронної комерції набуває дедалі більших значень в умовах глобалізації економічних процесів, що пов'язано з можливістю досягнення глобальної присутності та здійснення економічної діяльності у світовому масштабі, глобальним вибором товарів і послуг незалежно від географічного розташування суб'єктів, оптимізацією товарних потоків, зниженням витрат для обслуговування операції, що, своєю чергою, призводить до зниження цін, появою нових товарів і послуг (віддалені банківські, страхові, брокерські послуги). На жаль, в Україні сфера електронної комерції поступається багатьом країнам, що розвиваються, передусім через високий ступінь недовіри та низьку обізнаність населення про галузь електронного бізнесу, недостатній рівень модернізації інформаційних та телекомунікаційних технологій.

Таким чином, успіх електронного бізнесу значною мірою залежить від упровадження інноваційних методів та проєктів, заснованих на використанні інструментів електронної комерції, що сьогодні розглядається не лише як самостійний напрям у маркетингу, а й як потужний ресурс, здатний здійснити революцію в інформаційній економіці.

Список використаних джерел:

1. Андрощук Г. COVID-19: вплив на електронну комерцію. URL: https://yur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pravo-farmacevtika/covid19-vpliv-na-elektronnu-komerciyu.html (дата звернення: 04.02.2021).

2. Буров М. Ризики споживачів у сфері e-commerce та шляхи запобігання їм. *Юрист & Закон.* 2019. № 23. URL: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA012817 (дата звернення: 10.02.2021).

3. Про електронну комерцію : Закон України від 02 вересня 2015 р. № 675-VIII / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text (дата звернення: 20.02.2021).

4. Симоненко К. Топ-20 факторів, які будуть впливати на онлайн-торгівлю в 2020 році. URL: https://rau.ua/ecommerceuk/top-20-faktoriv-onlajn-torgivlyu (дата звернення: 17.02.2021).

5. Синявська О.О. Електронна торгівля в Україні: тенденції та перспективи розвитку. *Вісник ХНУ імені В.Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм».* 2019. Вип. 9. С. 126–132.

6. Жосан Г.В. Стан розвитку діджиталізації в Україні. *Економічний аналіз.* 2020. Т. 30. № 1. Ч. 2. С. 44–52. URL: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1792/6565656864 (дата звернення: 17.02.2021).

References:

1. Androschuk G. COVID-19: vplyv na elektronnu komerciyu. Available at: https://yur-gazeta.com/publications/practice/medichne-pra-vo-farmacevtika/covid19-vpliv-na-elektronnu-komerciyu.html (accessed 04 February 2021).

2. Burov M. (2019) Ryzyky spozhyvachiv u sferi e-commerce ta shlyahy zapobigannya yim. *Yyrist & Zakon,* no. 23. Available at: https://uz.ligazakon.ua/ua/magazine_article/EA012817 (accessed 10 February 2021).

3. Pro elektronnu komerciyu: Zakon Ukrayiny vid 02 veresnya 2015 r. No 675-VIII / Verhovna Rada Ukrayiny. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text (accessed 10 February 2021).

4. Symonenko K. Top-20 faktoriv, yaki budut vplyvaty na onlajn-tor-givlyu v 2020 roci. Available at: https://rau.ua/ecommerceuk/top-20-faktoriv-onlajn-torgivlyu (accessed 10 February 2021).

5. Synyavska O.O. (2019) Elektronna torgivlya v Ukrayini: ten-denciyi ta perspektyvy rozvytku [E-commerce in Ukraine: trends and prospects]. *Visnyk HNU imeni V.N. Karazina. Seriya «Mizh-narodni vidnosyny. Ekonomika. Krayinoznavstvo. Turyzm»,* no. 9, pp. 126–132 (accessed 10 February 2021). (in Ukrainian)

6. Zhosan H.V. (2020) Stan rozvytku didzhytalizatsiyi v Ukrayini. [The state of development of digitalization in Ukraine]. Ekonomichnyy analiz. Tom 30. № 1. Chastyna 2, pp. 44–52. Available at: https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1792/6565656864 (accessed 17 February 2021).

E-mail: monogu2020@gmail.com

УДК 005.333.4
DOI: https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-2.18

Самойленко А.О.
кандидат економічних наук, доцент,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

СТРУКТУРУВАННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ В МЕРЕЖЕВІЙ ЕКОНОМІЦІ

У статті розглянуто питання формування і розвитку інтелектуального капіталу, у тому числі в контексті його взаємозв'язку з людським та соціальним капіталом. Узагальнено та ідентифіковано поняття інтелектуального капіталу, визначено його структуру за різними авторськими представленнями та визначено, що на мікрорівні інтелектуальний капітал формують безпосередньо людський капітал, структурний (організаційний) капітал та клієнтський (споживчий) капітал. З'ясовано, що інтелектуальний капітал оцінюється за методиками міжнародних організацій, у тому числі на індивідуальному, колективному, корпоративному (організаційному), локально-територіальному, національному, регіональному, міжнародному та глобальному рівнях. Виявлено елементи інтелектуального капіталу за ознакою їх можливого контакту із зовнішнім середовищем: об'єкти інтелектуальної власності, система менеджменту, інфраструктура, соціальні зв'язки, техніко-технологічна підсистема. Наголошено, що теоретичні аспекти інтелектуального капіталу з різних авторських позицій представлено в глобальній мережевій економіці з урахуванням активізації розвитку інформаційних технологій та інновацій.

Ключові слова: *інтелектуальний капітал, інформаційні технології, мережева економіка, бізнес-процеси, інфраструктура, інтелектуалізація.*

STRUCTURING INTELLECTUAL CAPITAL IN NETWORK ECONOMY

Samoilenko Alla
Oles Honchar Dnipro National University

The article considers the formation and development of intellectual capital, including in the context of its relationship with human and social capital. The concept of intellectual capital is generalized and identified, its structure is defined according to different author's representations. It is determined that at the micro level intellectual capital is formed directly by human capital, structural (organizational) capital and client (consumer) capital. It was found that intellectual capital is assessed according to the methods of international organizations, including individual, collective, corporate (organizational), local and territorial, national, regional, international and global levels. Elements of intellectual capital are identified on the basis of their possible contact with the external environment: intellectual property, management system, infrastructure, social relations, technical and technological subsystem. It is emphasized that the theoretical aspects of intellectual capital from different authorial positions are presented in the global network economy, taking into account the intensification of information technology and innovation. It is revealed that the modern innovation environment creates preconditions for the formation of intellectual capital. Scientific knowledge, competencies of employees, experience, intellectual property, information technology are implemented in intangible products and assets of the network economy. It was found that most researchers understand intellectual capital as a set of intellectual assets, which can include: market assets (intangible assets related to market transactions); intellectual property as an asset (copyright, patents, trademarks of goods and services, know-how, trade secrets); human assets (a set of collective knowledge of employees of the enterprise, their creative abilities, the presence of leadership qualities); infrastructure assets (technologies, methods and processes that make the work of the enterprise possible). The expediency of considering intellectual capital in relation to human and social capital is emphasized, as the importance of social capital is represented by its special form, namely – networks, social norms and trust.

Keywords: *intellectual capital, information technologies, network economy, business processes, infrastructure, intellectualization.*

Постановка проблеми. Процеси глобалізації здійснюють значний вплив на мережеву економіку, що зумовлює появу нових об'єктів інновацій та розширення можливостей інтелектуального капіталу. Як важливе джерело конкурентних переваг інтелектуальний капітал набуває нових якісних рис та розширює свої форми прояву, що потребують детальних досліджень задля виявлення потенційних ефектів. У цьому контексті науковий пошук спрямовується на виявлення дострокових конкурентних переваг структурних елементів інтелектуального капіталу в межах глобальної мережевої економіки. У зв'язку із цим ідентифікація окремих елементів інтелектуального капіталу є важливим завданням для проведення дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окрему увагу питанням еволюції мережевої економіки приділяли Л.В. Нечипорук, Л.М. Братчук, С.А. Бурлан, Н.В. Каткова. Вагомий внесок у розгляду питань ролі та місця інтелектуального капіталу в мережевій економіці зробили Д. Лук'яненко, О. Лук'яненко [1], О.А. Грішнова [2], В.Д. Базилевич, В.В. Ільїн [3], І. Дворник, Д. Колечко [4], Л.М. Братчук [6], С.А. Бурлан, Н.В. Кат-

кова [7]. У своїх роботах вони представили теоретичні аспекти розкриття сутності інтелектуального капіталу, ідентифікації його елементів.

Постановка завдання. Метою дослідження є здійснення структурування інтелектуального капіталу в мережевій економіці.

Виклад основного матеріалу дослідження. З'ясування сутності інтелектуального капіталу полягає у тому, що він уявляється як знання, що здатні приносити прибуток [1]. О. Грішнова зазначає, що інтелектуальний капітал є певною соціальною взаємодію, виступаючи об'єктом самостійного аналізу, який характеризує національний (суспільний) людський капітал [2].

Інтелектуальний капітал індивіда, фірми та суспільства вирізняють у своїх дослідженнях В. Базилевич та В. Ільїн [3].

Професор Дмитро Лук'яненко наголошує, що на мікрорівні інтелектуальний капітал формують (табл. 1):

– безпосередньо людський капітал, утілений у працівниках компанії у вигляді їхніх досвіду, знань, навичок, творчих можливостей, а також загальної культури, прихильності до філософії фірми, її внутрішніх цінностей;

– структурний (організаційний) капітал, що представляється у вигляді патентів, ліцензій, торговельних марок, організаційних структур, баз даних, електронних мереж тощо;

– клієнтський (споживчий) капітал, що включає систему відпрацьованих, надійних, довгострокових, довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями, а також фірмове найменування та історію взаємовідносин зі споживачами [1].

Авторська думка О. Грішнової [2] щодо особливостей дослідження інтелектуального капіталу полягає у тому, що його доцільно розглядати у взаємозв'язку з людським і соціальним. Важливість соціального капіталу представлена його особливою формою, що існує в таких елементах громадськості, як соціальні мережі, соціальні норми й довіра, що створюють умови для координації й кооперації заради взаємної вигоди.

Сучасне інноваційне середовище створює передумови формування інтелектуального капіталу. Наукові знання, компетенції працівників, накопичений досвід, інтелектуальна власність, інформаційні технології реалізуються в нематеріальних продуктах і активах мережевої економіки.

Інтелектуальний капітал у глобально порівняльному плані оцінюється за методиками міжнародних організацій, у тому числі на індивідуальному, колективному, корпоративному (організаційному), локально-територіальному, національному, регіональному, міжнародному та глобальному рівнях [4].

Багатофункціональне призначення мережевої економіки дає можливість ідентифікувати її складники [5]:

– корпоративні та внутрішньофірмові мережі;
– мережі ділового партнерства;
– глобальні мережі.

Більшість дослідників інтелектуальний капітал розуміє як сукупність інтелектуальних активів, до яких можуть бути віднесені [6]:

– ринкові активи (нематеріальні активи, пов'язані з ринковими операціями);

– інтелектуальна власність як актив (авторські права, патенти, торгові марки товарів і послуг, ноу-хау, торгові таємниці);

– людські активи (сукупність колективних знань співробітників підприємства, їхніх творчих здібностей, наявність лідерських якостей);

– інфраструктурні активи (технології, методи і процеси, які роблять роботу підприємства можливою).

Також до складу інтелектуального капіталу може включатися інтелектуальна власність, зокрема кадрові, структурні і ринкові (маркетингові) активи [7]. Такий контекст ідентифікує інтелектуальний капітал у застосуванні розумових здібностей людини, інноваційний – у творчому підході до діяльності.

У своїх дослідженнях І.В. Прокопенко [8] виділяє елементи інтелектуального капіталу за ознакою їх можливого контакту із зовнішнім середовищем за п'ятьма групами:

– об'єкти інтелектуальної власності (патенти, ліцензії, комерційні права, ноу-хау, авторські права, товарні знаки, промислові зразки, права на дизайн, комерційна таємниця);

– система менеджменту (політика, концепція управління, процедури, правила, бізнес-процеси, плани, стратегія, організаційна структура, штатний розпис, внутрішні положення, посадові інструкції, засоби мотивування, засоби контролю, засоби регулювання, форми влади, стилі керівництва, тактика);

– інфраструктура (база даних, документообіг, програмне забезпечення, логістика, система комунікацій, засоби зв'язку);

– соціальні зв'язки (корпоративна культура, соціальна відповідальність, неформальні групи, психологічний клімат, відповідальність, синергія);

– техніко-технологічна підсистема (технології, інновації, дослідницька база, НДКР) [8].

Активізація розвитку інформаційних технологій та мережевої економіки надає ефект зростання науко-

Таблиця 1

Елементи інтелектуального капіталу на мікрорівні

№ з/п	Компонент	Характеристика
1	Людський капітал	Утілюється у працівниках компанії у вигляді їхніх досвіду, знань, навичок, творчих можливостей, а також загальної культури, прихильності до філософії фірми, її внутрішніх цінностей
2	Структурний (організаційний) капітал	Представляється у вигляді патентів, ліцензій, торговельних марок, організаційних структур, баз даних, електронних мереж тощо
3	Клієнтський (споживчий) капітал	Включає систему відпрацьованих, надійних, довгострокових, довірчих і взаємовигідних відносин підприємства зі своїми клієнтами, покупцями, а також фірмове найменування та історію взаємовідносин зі споживачами

Джерело: складено за даними [1]

містких товарів і послуг, поширення нових форм організації економічної діяльності, зокрема електронної торгівлі, нових ІТ-інструментів (електронні гроші, підпис, smart-контракти тощо). Відповідно, відбувається за швидкими темпами зростання частки інноваційного складника у виробництві товарів і послуг. Мережева економіка набуває більше рис інтелектуалізації, соціалізації й екологізації всіх її сфер, де важливим елементом є інтелектуальний капітал [10]. Нова цифрова парадигма створює різнобічні можливості для розвитку виробництва та ефективного використання ресурсів праці.

Висновки з проведеного дослідження. Виявлено теоретичні аспекти інтелектуального капіталу з різних авторських позицій, представлено глобальні можливості мережевої економіки, що дало змогу дійти висновку, що до інтелектуального капіталу входять людський, структурний та клієнтський капітали. Причому використання новітніх інформаційних технологій надає довгострокову перспективу для їх ефективного розвитку. Перспектива розширення інфраструктури мережевої економіки залежить від залученості країн до інноваційних та інтелектуальних процесів. Визначено, що структурування інтелектуального капіталу здійснюється на індивідуальному, колективному, корпоративному (організаційному), локально-територіальному, національному, регіональному, міжнародному та глобальному рівнях. Виявлено, що більшість дослідників інтелектуальний капітал структурують за сукупністю інтелектуальних активів.

Список використаних джерел:

1. Лук'яненко Д., Лук'яненко О. Інтелектуальний капітал у глобальній економіці: методологічна ідентифікація. *Ринок цінних паперів України.* 2015. № 9–10. С. 35–44. URL: http://securities.usmdi.org/PDF/938.pdf.

2. Грішнова О.А. Людський розвиток. Київ : КнЕУ, 2006. 308 с.

3. Базилевич В.Д., Ільїн В.В. Інтелектуальна власність: креативи метафізичного пошуку. Київ : Знання, 2008. 687 с.

4. Лук'яненко О., Дворник І., Колечко Д. Інтелектуальний капітал в структурі глобальної економіки. Міжнародна економічна політика. 2018. № 1(28). С. 88–108.

5. Нечипорук Л.В. Теоретичні аспекти формування мережевої економіки. *Економічна теорія та право.* 2015. № 1(20). С. 76–84.

6. Братчук Л.М. Економічна сутність інтелектуального капіталу та його облікове забезпечення. *Економічний аналіз.* 2015. Т. 21. № 2. С. 262–269.

7. Бурлан С.А., Каткова Н.В. Розкриття інформації про інтелектуальний капітал у звітності підприємства. *Бізнес Інформ.* 2019. № 2. С. 354–361. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-2_0-pages-354_361.pdf.

8. Прокопенко І.В. Організаційний капітал машинобудівних підприємств: сутнісні ознаки і структура. *Український журнал прикладної економіки.* 2016. Т. 1. № 4. С. 89–100.

9. Колесник Т. Особливості управління інтелектуальним капіталом організації та методи його оцінювання. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки».* 2016. Вип. 43(2). С. 128–136.

10. Яворська О.Г. Інформаційні елементи інтелектуального капіталу підприємства в умовах цифрової економіки. *Економічний вісник. Серія «Фінанси, облік, оподаткування».* 2020. Вип. 5. С. 171–179.

References:

1. Dmytro Lukyanenko, Olha Lukyanenko (2015) Intelektualnyy kapital u hlobalniy ekonomitsi: metodolohichna identyfikatsiya [Intellectual capital in the global economy: methodological identification]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrayiny,* no. 9–10, pp. 35–44.

2. Hrishnova O.A. (2006). Lyudskyy rozvytok [Human development]. Kyiv: KnEU. (in Ukrainian)

3. Bazylevych V.D., Ilyin V.V (2008) Intelektualna vlasnist: kreatyvy metafizychnoho poshuku [Intellectual property: creative work of metaphysical search]. Kyiv: Znannya. [in Ukrainian]

4. Lukyanenko O., Dvornyk I., Kolechko D. (2018) Intelektualnyy kapital v strukturi hlobalnoyi ekonomiky. [Intellectual capital in the structure of the global economy]. *Mizhnarodna ekonomichna polityka,* no. 1(28), pp. 88–108.

5. Nechyporuk L.V. (2015). Teoretychni aspekty formuvannya merezhevoyi ekonomiky [Theoretical aspects of network economy formation]. *Ekonomichna teoriya ta pravo,* no. 1(20), pp. 76–84.

6. Bratchuk L.M. (2015) Ekonomichna sutnist intelektualnoho kapitalu ta yoho oblikove zabezpechennya [The economic essence of intellectual capital and its accounting support]. *Ekonomichnyy analiz.* T. 21, no. 12, pp. 262–269.

7. Burlan S.A., Katkova N.V. (2019) Ozkryttya informatsiyi pro intelektualnyy kapital u zvitnosti pidpryyemstva [Disclosure of information about intellectual capital in the reporting of the enterprise]. *BIZNESINFORM,* no. 2, pp. 354–361.

8. Prokopenko I.V. (2016) Orhanizatsiynyy kapital mashynobudivnykh pidpryyemstv: sutnisni oznaky i struktura [Organizational capital of machine-building enterprises: essential features and structure]. *Ukrayinskyy zhurnal prykladnoyi ekonomiky.* T. 1, no. 4, pp. 89–100.

9. Kolesnyk T. (2016) Osoblyvosti upravlinnya intelektualnym kapitalom orhanizatsiyi ta metody yoho otsinyuvannya [Features of intellectual capital management of the organization and methods of its evaluation]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»,* vol. 43 (2), pp. 128–136.

10. Yavors′ka O.H. (2020) Informatsiyni elementy intelektual′noho kapitalu pidpryyemstva v umovakh tsyfrovoyi ekonomiky [Information elements of the intellectual capital of the enterprise in a digital economy]. *Ekonomichnyy visnyk. Seriya: finansy, oblik, opodatkuvannya,* vol. 5, pp. 171–179.

E-mail: samoilenko.alla.o@gmail.com

ЦЕ ЦІКАВО

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ І УПРАВЛІННЯ КАФЕДРА МІЖНАРОДНОЇ ЕКОНОМІКИ ЗАПРОШУЄ НА НАВЧАННЯ ЗА СПЕЦІАЛЬНІСТЮ: «МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ»

Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

Навчання здійснюється на базі повної загальної середньої освіти.
Перелік дисциплін освітньо-професійної програми:

- міжнародний економічний аналіз;
- міжнародний менеджмент;
- міжнародна економічна діяльність України;
- міжнародна економічна інтеграція;
- міжнародні організації;
- міжнародна комерційна логістика;
- економіка зарубіжних країн;
- зовнішньоекономічна діяльність;
- сучасні глобальні ринки;
- інвестування;
- міжнародні освітні системи;
- глобальна економіка;
- міжнародні стратегії економічного розвитку;
- міжнародний ринок праці;
- міжнародні інвестиції;
- міжнародні економічні відносини;
- світова економічна кон'юнктура;
- міжнародна конкурентоспроможність.

За результатами державної атестації випускникам присвоюється кваліфікація «бакалавр з міжнародних економічних відносин», «магістр з міжнародних економічних відносин».
Навчання здійснюється за денною формою навчання.
Термін навчання:

- Освітній ступінь «бакалавр» – 4 роки (на базі повної загальної середньої освіти).
- Особи з дипломом ОКР молодшого спеціаліста відповідного напряму підготовки можуть бути зараховані на 3 курс.
- Освітній ступінь «магістр» – 1 рік 6 місяців (на основі базової вищої освіти відповідного напряму (диплом бакалавра або спеціаліста)).
- *Вступні випробування:* **на І курс ОС «Бакалавр»:**

Конкурс сертифікатів Українського центру оцінювання якості освіти з трьох дисциплін:
1. Української мови та літератури,
2. Іноземна мова,
3. або географія, або математика (за вибором вступника одна з вказаних дисциплін)

- **на ІІІ курс ОС «Бакалавр»:**

фахове випробування

- **на ОС «Магістр»:**

1. Конкурс сертифікатів Українського центру оцінювання якості освіти з іноземної мови
2. Фахове випробування

Національний університет харчових технологій має договірні відносини з факультетом військової підготовки Військового інституту телекомунікації та інформатизації НТУУ «КПІ». Це дає можливість бажаючим студентам отримати військову підготовку та звання лейтенанта запасу Збройних Сил України.
За потреби студенти забезпечуються гуртожитком

Адреса:
01601, м. Київ, вул. Тарасівська, 5,
кафедра міжнародної економіки (044)287-97-60, (044)287-96-19
menedger_2012@ukr.net

ДМИТРО ВОЛОДИМИРОВИЧ СОЛОХА –

відповідальний секретар журналу «Інтелект XXI», доктор економічних наук, професор

Із 2010 року як засновники журналу «Інтелект XXI» ми почали спільну наукову діяльність і зробили журнал відомим та затребуваним не лише в нашій країні, а й за її межами.

Дмитро був надійним другом, добрим, щирим, життєрадісним. На превеликий жаль, він пішов раптово і дуже рано. Напередодні ми з ним спілкувалися, планували зустрітися, але на наступний день його серце зупинилося. Проте залишилася світла пам'ять про хорошу людину, науковця Дмитра Солоху.

Нехай душа Дмитра спочиває в оселях праведних, де немає ні хвороби, ні смутку, ні зітхання, а вічне життя.

Головний редактор наукового журналу «Інтелект XXI»
С. Гуткевич